



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Modelo de gestión para resultado en el gasto en una
Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque

AUTOR:

Mejia Diaz, Yosip Ibrahim (orcid.org/0000-0003-3257-1003)

ASESOR:

Dr. Centurion Cabanillas, Carlos Alberto (orcid.org/0000-0002-5301-0291)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO – PERU

2022

Dedicatoria

En memoria de Papá Felipe, abuelo de mi corazón, siempre te tendré presente en mi vida. Mama Mercedes, gracias por estar siempre en los buenos y malos momentos, te amo madre de mi vida.

A mi esposa Angelica, mis hijos Renato Jeanluka, Cesar Alonso y Hugo Sebastián, por ser el motivo de seguir en esta lucha y ser el motor de inspiración para continuar adelante, los amo con todo el corazón.

Agradecimiento

Agradezco de todo corazón a un gran amigo Humberto Acuña Peralta, que me enseñó que la verdadera amistad, la lealtad y la humildad, son para toda la vida, y que si queremos trascender en esta vida debemos asumir retos que nos forjan como mejores personas, profesionales y ciudadanos de bien.

A los verdaderos amigos, que están en las buenas y en las malas, a los compañeros de trabajo que mantienen buenos recuerdos y anécdotas que a pesar de estar alejados siempre se dan un tiempo para recordar las buenas y malas experiencias que compartimos, y a la vida por permitirme continuar luchando para ser cada día mejor persona, profesional y mejor padre.

Índice de Contenidos

	Pag.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	ii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	21
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSION	33
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
VII. PROPUESTA	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pag.
Tabla 1 Planificación orientada a resultados	35
Tabla 2 Presupuesto orientado a resultados	36
Tabla 3 Gestión financiera pública	37
Tabla 4 Gestión de programas y proyectos	39
Tabla 5 Seguimiento y evaluación	40
Tabla 6 Presupuesto distribuido por categoría presupuestal 2021	44
Tabla 7 Modelo de gestión para resultados	67

Índice de figuras

	Pag.
Figura 1 Pilares del ciclo de gestión	31
Figura 2 Niveles de análisis del SEP-SN	32
Figura 3 Índice de Implementación de la GpR en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque	41
Figura 4 Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque	43

Resumen

La presente investigación tiene como objeto Proponer un Modelo de Gestión para Resultado en el Gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque; debido a que actualmente la ejecución del gasto demuestra la eficiencia de las instituciones públicas para brindar servicios de calidad a la población. Por ello que se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa, descriptivo, propositivo, así como documental, aplicando el muestreo por conveniencia, seleccionando a los responsables de los sistemas administrativos estratégicos, aplicándoles el instrumento de recolección de datos denominado Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) para gobiernos subnacionales desarrollado por el BID. En donde se obtuvieron resultados por cada pilar de estudio, siendo lo más resaltante que la planificación orientada a resultados ha obtenido uno de los más altos índices debido a la implementación de la normatividad señalada por CEPLAN en los gobiernos locales; los pilares que se deben mejorar son el de gestión financiera, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación, los cuales están supeditado a factores internos y externos de la instituciones que influyen directamente en su gestión; es por ello recomendable implementar el Modelo de Gestión para Resultado en el Gasto, a fin de lograr la eficiencia de la entidad.

Palabras clave: Gestión para resultados, gasto público, modelo, desempeño.

Abstract

The purpose of this research is to propose a Management Model for the Expenditure Result of a Provincial Municipality of the Lambayeque Region, because currently the execution of expenditure shows the efficiency of public institutions to provide quality services to the population. For this reason, a quantitative, descriptive, propositional and documentary research was developed, applying convenience sampling, selecting those responsible for strategic administrative systems, applying the data collection instrument called PRODEV Evaluation System (SEP) for subnational governments developed by the IDB. Results were obtained for each pillar of the study, being the most outstanding that the planning oriented to results has obtained one of the highest indexes due to the implementation of the regulations indicated by CEPLAN in local governments; the pillars to be improved are financial management, program and project management and monitoring and evaluation, which are subject to internal and external factors of the institutions that directly influence their management; it is therefore advisable to implement the Management Model for Results in the Expenditure, in order to achieve the efficiency of the entity.

Keywords: Management for results, public expenditure, model, performance,

I. INTRODUCCIÓN

La etapa de transición de un estado en proceso de desarrollo a un país desarrollado, está supeditado a la capacidad del gobierno de gestionar su recurso humano, utilizando la información de desempeño de los funcionarios públicos, permitiendo aumentar su eficiencia al responsabilizarlos por metas y objetivos, brindándoles autoridad adecuada para poder lograrlos conforme lo señala (Mei & Pearson, 2017) en su investigación en China, para ello es muy importante la evaluación del desempeño como reforma de la gestión estatal, la cual será una base esencial que tienen que contar hoy en día todas las instituciones del estado, como es el caso de Lituania, a fin de mejorar la utilización del presupuesto público reflejados en la optimización de los servicios públicos dirigidos a la ciudadanía (Kloviene et al., 2016)

El gasto del gobierno general en los países de la OCDE equivale, en promedio, al 43 % del PIB, siendo importante la gestión de los recursos del sector público una cuestión de primer orden, es por ello que la eficiencia del gasto global, así como la eficiencia de las provisiones de educación, salud e infraestructura, están asociadas con las orientaciones políticas de las autoridades en las regiones checas (Titl & de Witte, 2022), en el caso de las administraciones locales, lograr una mayor eficiencia económica en la asignación de los recursos públicos implica que no haya desperdicio en el uso de los recursos; es decir, la eficiencia requiere un uso racional de los recursos, además, el gobierno local es un nivel de gobernanza que se desarrolla como consecuencia de la descentralización fiscal (Milán-García et al., 2022).

En Latinoamérica los gobiernos tienen la función de realizar una óptima gestión y control del presupuesto del estado; con el propósito de lograr un gasto de calidad, por lo que es necesario contar con marcos legales adecuados para la administración de las finanzas y compras públicas; una gestión institucional eficiente dotada de personal calificado; con liderazgo responsable para gestión adecuada de los recursos; normas para las compras públicas alineadas a los objetivos estratégicos del gobierno; y una fiscalización y control por parte de la sociedad (Ladipo et al., 2010); en ese sentido realizar un gasto más eficiente buscando el desarrollo sostenible, reducir la pobreza y desigualdad (Podestá, 2020)

La transparencia de los presupuestos estatales se ha venido desarrollando en estas últimas décadas, centrándose en el uso de los recursos por parte del estado y si este puede usarlos de manera más eficiente, por lo que el desempeño del sector público se define como una combinación de nueve indicadores distintos para cada sector de política pública, como administración, educación en salud, desempeño económico, seguridad e infraestructura (Christl et al., 2020), es por ello que la rendición de cuentas a largo plazo, la cual se puede ver en la iniciativa de tarjeta de puntaje del Consejo de Gobierno Local de Uganda, sobre los resultados presupuestarios, la prestación de servicios y la percepción ciudadana del desempeño de los representantes a nivel de distrito, es una de las iniciativas que desarrollan el cuadro de mando a fin de analizar el efecto de los esfuerzos para mejorar la rendición de cuentas de los representantes de una entidad (Hout et al., 2022).

De otro lado, la eficiencia del gasto se relaciona con la capacidad de ejecutar el presupuesto asignado a cada institución en los diferentes niveles de gobierno, siendo ya conocido la problemática del gasto a nivel de gobiernos subnacionales, impidiendo la pertinente atención de servicios a la población (COMEXPERU, 2020); siendo este un tema crucial en la economía pública de un país, debiendo ser necesario regular políticas y ejecutar programas utilizando el gasto público, para lo cual se debe medir su eficiencia, mediante indicadores socioeconómicos, como el crecimiento económico. Esto se debe a que las políticas y programas gubernamentales que se reflejan en estos gastos también determinan si el gobierno puede fomentar el crecimiento económico, así como evaluar si el gasto público se utiliza de manera eficiente para promover el crecimiento económico (Rambe et al., 2022).

A nivel local siete departamentos no lograron superar el 60% de ejecución de su presupuesto total destinado a los municipios, es el caso de Lambayeque que solo pudo ejecutar el 56% de su presupuesto a nivel de gobierno locales. Siendo el porcentaje de gasto del presupuesto público en el 2020 inferior al registrado año atrás a nivel de entidad regional y local, caso preocupante en los municipios provinciales de la región Lambayeque (COMEXPERU, 2020)

La eficiente y eficaz ejecución del gasto del sector público, está supeditado a diversos factores institucionales y de gestión que mellan su correcto funcionamiento, situación que nos lleva a la siguiente interrogante: *¿Cómo el modelo de gestión para resultados mejora el gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, 2021?*

El presente proyecto se justificó teóricamente con el propósito de brindar al conocimiento ya existente, un modelo de gestión para implementar mejoras en la calidad del gasto público en un municipio provincial de la Región Lambayeque, el cual permitirá mediante la utilización de estrategias relacionadas a los diversos sistemas estratégicos del sector público fortalecer la capacidad técnica y operativo de los servidores públicos.

Así mismo, se justificó la presente investigación desde un componente práctico porque los resultados permitieron identificar los índices de gasto de presupuesto público en un municipio provincial de la Región Lambayeque, debido a que se contara con ciertos indicadores de gestión que permitirán hacer el seguimiento y control del uso de presupuesto público y que se ven reflejados en los diversos servicios que la municipalidad provee a la comunidad.

En cuanto al componente metodológico, se justifica al enfocarse en la diseño y aplicación del Modelo de Gestión para Resultados su validez y confiabilidad podrían servir como antecedente en otros trabajos de investigación y en otras casas de estudio, a fin de analizar el gasto público en las entidades del estado con la finalidad de mejorar sus procesos internos, así como identificar las debilidades con las que cuentan a fin de fortalecerlas para la mejora de la gestión pública.

El *objetivo general* de esta investigación es: Proponer un modelo de gestión para resultado en el gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque; y como *Objetivos Específicos*: 1) Diagnosticar el gasto público en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque; 2) Diseñar el modelo de gestión para resultados para mejorar el gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque; 3) Validar por juicio de expertos la propuesta de modelo de gestión para resultados en el gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

II. MARCO TEÓRICO

Los *antecedentes de investigación* nos permitirán tener una mirada internacional, nacional y local sobre la gestión por resultados, como detallaremos a continuación.

A nivel internacional, Patrucco et al. (2021) en su investigación en EE.UU. señala que, en el sector público, la gestión eficaz de las adquisiciones es un mecanismo que los gobiernos deben explotar en períodos de grave crisis financiera, donde los gobiernos de todos los niveles están cada vez más obligados a controlar estrictamente sus presupuestos. Incluso en tiempos menos turbulentos, un proceso de adquisición eficiente puede ayudar a mejorar la producción de servicios para los ciudadanos. La opción de cambiar la contratación para mejorar su función (y contribución) depende estrictamente de cómo las autoridades reconozcan la contratación. Estas motivaciones deben surgir de los niveles institucionales superiores, que deben promover el papel de la contratación pública para optimizar la gestión de las instituciones públicas. También puede ayudar a la práctica a configurar su organización de una manera innovadora y centrada en la calidad (adquisición orientada al usuario) o de una manera de eficiencia optimizada (adquisición orientada a los costos). En términos más generales, los encargados de tomar decisiones pueden considerar la interacción entre los factores contingentes, las opciones de diseño y los resultados de las adquisiciones al experimentar con diferentes soluciones para configurar la contratación pública.

Esto también es evidenciado por Kolosova & Zilinskiene, (2021) donde indica que la contratación pública es una parte importante de la economía y una de las medidas más amplias para distribuir los fondos del presupuesto estatal en las entidades públicas. A nivel de la Unión Europea, el propósito de fortalecer el proceso de la contratación pública. Puede lograrse acortando los procedimientos de contratación pública y garantizando las mejores oportunidades para la competencia de proveedores en los contratos públicos. La implementación de la contratación pública puede verse como un modelo de gestión del conocimiento para lograr el objetivo final: garantizar servicios de calidad. En comparación con las entidades de capital privado, mejorar la

eficiencia del sector público enfrenta desafíos adicionales causados por la burocracia y las regulaciones legales detalladas que a menudo también son imperativas. El uso de las medidas de eficiencia necesarias, como la estandarización y la centralización de las actividades de contratación, puede aumentar la eficiencia del proceso de las compras públicas. Sin embargo, vale la pena señalar que tales medidas aseguran solo efectos fijos a largo plazo. Para reducir los costos del proceso y eliminar los pasos del proceso sin valor agregado, entran en juego otras metodologías de mejora del proceso.

A su vez, Campo (2019), en su investigación realizada en la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud, la cual administra seis unidades operativas en el Cantón la Concordia, Ecuador, conforme a su marco normativo nacional con el propósito de otorgar una adecuada atención integral a la población, en ese aspecto se ha implementado cambios organizacionales como el Diseño de Modelo de Gestión en base a la nueva gestión pública, la cual contribuirá al uso adecuado del presupuesto público enfocado en resultados y no a procedimientos, siendo un proceso de mejora en los servicios de salud. Esta propuesta busca desarrollar una transformación organizacional, el cual se inició con el diagnóstico interno institucional para luego desarrollarse en base a los bases de la gestión por resultados, los cuales interactúan de manera transversal entre sí para la creación de valor público, buscando una administración del desempeño sólida.

Como lo señalan Vluggen et al. (2019) que examinaron la influencia de cinco fuerzas externas, 'fuerzas legales', 'fuerzas políticas', 'fuerzas del mercado', 'fuerzas sociales y económicas' y 'fuerzas sociales', influyen en la sostenibilidad de las adquisiciones sostenibles, es por eso que hoy en día, las administraciones de las ciudades reconocen el papel de los ciudadanos y les permiten participar en el desarrollo de una estrategia local, realizando consulta a los ciudadanos sobre los programas de planificación de la ciudad y se les estimula a participar en la búsqueda de objetivos locales. Esto se puede lograr centrándose en las mejores prácticas al desarrollar la legislación y también generando una legislación dinámica, a fin de que las adquisiciones adopten criterios sostenibles funcionales con más facilidad y confianza en sus proyectos de adquisiciones. Alternativamente, los municipios podrían tratar de mejorar y

enfatar la responsabilidad profesional. Estas iniciativas podrían estimular la rendición de cuentas por el desempeño en lugar de la rendición de cuentas por procesos o regulaciones.

Cid (2019), analiza los gobiernos municipales en México, donde evidencia un deficiente desempeño gubernamental y procesos burocráticos, pero logra encontrar de manera excepcional contados casos de éxito que han generado mecanismos de mejora para evaluar el desempeño de su organización orientada a obtener resultados bajo la propuesta de la Nueva Gestión Pública, es el caso del gobierno municipal de Metepec, que a fin de mejorar sus prácticas y estructura de gobierno tradicional implementa el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), siendo una herramienta de gestión, que simplifica sus procesos mediante la colaboración entre servidores públicos responsables de los proyectos institucionales generando valor publico así como permitiendo la intervención de la ciudadana en la gestión local del municipio de Metepec durante los años 2016-2018.

Montiel y Hernández (2019), describe a la evaluación, como un factor fundamental en la acción estatal y para beneficio de la gestión pública, ya que permite recolectar datos importantes para una mejor toma de decisiones como respuesta al reclamo constante para contar con gobiernos más confiables, en el análisis realizado en los últimos años, existe en México un avance significativo en la institucionalización del modelo de diagnóstico de políticas y programas públicos, siendo importante implementar la evaluación de políticas públicas a fin que adquirieran un auge significativo en nuestra las entidades, no obstante es un esfuerzo legítimo de los gobiernos por transparentar y tener procesos más eficientes sus procesos de implementación de políticas y programas públicos, responda a una obligación legal de fundamentar el ejercicio de su actuar más por la obtención de recursos financieros en términos del contexto actual de fuerte incertidumbre económica.

Contreras (2018), señala que la gestión para resultados hoy en día se ha transformado en una herramienta que constituye un guía para las entidades públicas, que buscan desarrollar la creación de valor público, definiendo diferentes mecanismos de evaluación de desempeño de gestión en las

diferentes entidades públicas. En su investigación en Chile, se aplica una guía reglamentada por el Ministerio de Hacienda, definiendo lineamientos estratégicas e indicadores que evaluar el desempeño y determinan la asignación del presupuesto cada año, en concordancia con las metas programadas anualmente. Se estudiaron servicios públicos que brindan las políticas y programas que buscan mejorar los indicadores de pobreza durante los años 2014 a 2016, obteniendo conclusiones que muestran niveles bajos en los indicadores de eficiencia que evalúan resultados finales, y solo se centran especialmente en el tipo atención de usuarios y beneficio social a nivel de eficacia y calidad, recomendando el diseño de Indicadores de Desempeño a la medición de efectos de intervención social.

Es por ello que, Ruvalcaba (2018), aborda el reto de la adopción de las políticas públicas de Gobierno Abierto como tendencia en las entidades públicas en Europa, específicamente en los ayuntamientos de España, donde aplica el enfoque de Corrientes Múltiples (ECM) de Kingdon, a fin de comprender este fenómeno desde una perspectiva de política pública, y realiza un análisis sistemas de la literatura identificando el desarrollo del GA y su relación con la transparencia y participación. Lo cual permitió proponer el Modelo de Perspectivas de Gobierno Abierto (MPGA), siendo aplicado en los diversos ayuntamientos mediante el caso sobre la Política de Gobierno Abierto de Madrid (PGAM), teniendo como resultado conocer la demanda de democratización y los problemas de la ciudadanía, identificando componentes concernientes con la problemática, las políticas y lo político, obteniendo como conclusiones evidencias que permiten reflexionar de manera profunda sobre la implementación del GA en las entidad publicas locales, en otros niveles de gobierno y otros países.

Patiño (2017), nos da a conocer el marco de referencia que tienen los gobiernos y las políticas públicas, las cuales se relacionan con el manejo administrativo y la utilización de presupuesto público de manera transversal, las cuales inciden de manera directa e indirecta en factores políticos, económicos y sociales de la población, por ello realizar un verdadero análisis de las necesidades y brechas sociales de la población a fin de realizar una eficiente

inversión en el municipio de Medellín, donde se analizaron modelos que se enfocaban en la gestión para resultados, específicamente presupuesto por resultados analizando índices del ministerio de vivienda, con el fin de indagar el desempeño de esta estrategia en la gestión públicas local, permitiendo verificar el desempeño de las políticas de gobierno de la ciudad, teniendo como resultado que el presupuesto para resultados obtuvo un resultados positivo en el sistema de planeamiento y presupuesto municipal.

A nivel nacional Herrera (2020), da a conocer la importancia del presupuesto para resultados como estrategia que optimiza el gasto público, siendo necesario su implementación en el presupuesto total asignado a dicha entidad, lo cual coadyuvara a fortalecer la gestión, impulsando la transparencia mediante la aplicación de la rendición de cuentas, en el marco de la modernización del estado, a fin de encontrar la relación del presupuesto para resultados en el gasto del Municipio de Huaral; teniendo como resultados en cuanto a la percepción de los trabajadores sobre la aplicación del presupuesto para resultados, se observa que existe incidencia en el gasto público; así también que la ejecución de programas presupuestales inciden en la ejecución; y finalmente en cuanto al monitoreo y evaluación e incentivos a la gestión tiene una relación vinculante del gasto de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Rodríguez (2021), determina que la gestión por procesos mediante la utilización de un modelo gestión de presupuesto para resultados mejoraría su capacidad de gasto en la municipalidad del distrito de Juan Guerra, , ya que se ha observado un bajo nivel de gasto, identificándose debilidades en la eficiencia y eficacia del uso del presupuesto del estado así como falta de transparencia en los procedimientos internos, no existiendo planificación de los recursos financieros, ni monitoreo del mismos, no permitiendo otorgar servicios públicos de calidad a la población. Siendo que la propuesta de este modelo de gestión permitiría busca solucionar los nudos críticos encontrados en la municipalidad permitiendo que la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, se enfoque en una gestión para resultados que priorice alcanzar las metas.

A la vez que Ayala (2019), propone un modelo enfocado en presupuesto por resultados como herramienta para el mejoramiento de capacidades de los empleados públicos a fin de mejorar el gasto público y la gestión de las entidades, en ese sentido se buscó encontrar la correspondencia entre presupuesto para resultados y la gestión interna del Municipio del Rimac en el año 2019, donde se obtuvieron como resultados la existencia de una vinculación importante entre el presupuesto para resultados, los programas presupuestales, seguimiento, evaluación e incentivos de gestión y la gestión administrativa de la municipalidad, por lo que se recomienda utilizar el modelo propuesto a fin de optimizar los mecanismos y programas para el cumplimiento de metas institucionales, que permitirán tener acceso a incentivos de gestión municipal a fin de que la población tenga acceso a servicios públicos que impactan positivamente en la forma de vivir de la población.

Para Ocampo (2019), el presupuesto para resultados incide en el funcionamiento de las finanzas de la Dirección Regional de Salud de Tumbes, concluyendo con la información obtenida se pudo comprobar que las modificaciones de la distribución presupuestal, para priorizar los gastos de salud pública como individual, mejoran la eficacia y la eficiencia del gasto público, lo que permite mejorar la eficiencia de los Programas Estratégicos y su asignación presupuestal; siendo uno de los principales problemas encontrados la mala coordinación de la planificación del presupuesto desde el punto de vista de resultados, asimismo, se carece de alguien responsable de liderar este cambio lo que impide la coordinación entre las herramientas como son los Planes Estratégicos Sectoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.

Vargas (2018), desarrolla el manejo por parte de los operadores de los diferentes sistemas administrativos del sector público en los gobiernos municipales, a fin de determinar si estos influyen en la gestión para resultados, específicamente en el municipio de San Martín, obteniendo los siguientes resultados: se observa que existe una relación entre los sistemas administrativos y presupuestos para resultados, y específicamente en el municipio de San Martín, presenta serias deficiencias en la gestión de los sistemas administrativos que se reflejan en la gestión para resultados, esto se ve reflejado en la capacidad

de manejo de los sistemas administrativos lo cual incide en la eficiencia de los procesos internos de la entidad, asimismo los servidores públicos señalan que el nivel de gestión por resultados en la entidad es deficiente no pudiendo cumplir con las metas institucionales.

Montenegro y Muñoz (2018) identifica que uno de los componentes de la gestión pública es la gestión para resultados (GPR) siendo de vital importancia su desarrollo en las entidades públicas, específicamente en el Municipio Distrital de Laredo en el año 2017, donde busca identificar su influencia en la gestión de servicios públicos, para así optimizar la calidad de los mismos en beneficio de la comunidad, detectándose deficiencias en sus procesos internos. Concluyendo su análisis, al evidenciar la relación entre gestión para resultados y su influencia en los servicios sociales que esta entidad brinda, así también la implementación de la gestión para resultados en la entidad es deficiente o incipiente, siendo necesario de identificar los planes sectoriales que permitan mejorar la coordinación interinstitucional , implementado indicadores de seguimiento que permitan una buena ejecución de gasto, fermentado la transparencia y intervención de la población en las decisiones municipales que coadyuve a logro del cierre de brechas sociales.

Es por ello que Dávalos (2017), estudia la relación que tiene el gasto en inversión y la gestión por resultados, donde se analiza las unidades ejecutoras de educación de la Región Lima, donde se concluye que existe una relación entre la inversión la que genera el impulso y mejora de la economía del país, la cual se ve reflejada específicamente en la Inversión Pública y la Gestión para Resultados, siendo factores importantes para su implementación la programación de la inversión pública, la Ejecución y Control las que cumplen un papel importante en el proceso del gasto público, la cual optimizaría los resultados de gestión de cada unidad ejecutora.

Salinas (2017), mide la implicación del presupuesto para resultados y la calidad del gasto en el Municipio de Huacaybamba en el año 2016, donde se identificó las siguientes conclusiones, identificándose que si se gestiona bajo el enfoque gestión para resultados, permite mejorar el gasto público que se realiza en los diferentes sectores sociales, a pesar de que se logró identificar que la aplicación de la misma aun es incipiente en la dicha entidad, ya que esta influye en la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del

presupuesto asignado a dicha entidad; siendo necesario para lograrlo implementar la meritocracia con personal que conozca los diversos sistemas administrativos, fomentando la participación ciudadana y la transparencia de su gestión.

A nivel local Benites (2022) analiza la Unidad Local de Empadronamiento, de la municipalidad de Santa Rosa, y logra obtener resultados que indican que existe una relación entre la gestión administrativa y el cierre de brechas de la ULE, debido que a pesar de contar con asignación presupuestal, no es suficiente para cubrir todos los requerimientos y en consecuencia cerrar brechas de empadronamiento, por lo que concluye que debe realizarse esfuerzos necesarios para gestionar administrativamente la ULE, asignándole un mayor presupuesto que cubra la movilidad del empadronamiento, la adquisición y/o renovación de equipos de cómputo, y contrato de recurso humano necesarios; y se recomienda garantizar su operatividad permanente.

Así también Bances (2018), en su estudio donde diseña una Estrategia para monitorear el presupuesto y el gasto público en la Unidad Ejecutora 300 Chiclayo, en donde analizo tres factores importante como es el Plan, Diseño de indicadores y Diseño de metas durante un período determinado, encontrando deficiencias para cumplir con los requisitos exigidos, que sirvan para monitorear adecuadamente el presupuesto y gasto público, para ello es importante que se trabaje teniendo en cuenta las consideraciones del diseño de indicadores y esquemas de metas durante un periodo, lo que permitirá hacer un seguimiento constante de las acciones realizadas asegurando así las actividades de seguimiento y control, por ello los equipos de trabajo deben estar en constante actualización y mejora continua, para asegurar eficiencia y calidad en los roles que desempeñan, asegurando de esta manera una buena productividad o desempeño labora

De las bases *teóricas* que sustentan el proyecto de investigación, se tiene la Gestión para Resultados (GpR) es una herramienta de gestión pública que permite decidir en base al análisis de datos confiables relacionados a la gestión gubernamental y sus efectos en la sociedad, o relacionada buscar el desempeño del desarrollo en marco de sostenibilidad del país (OCDE, 2005). Teniendo como objeto la gestión adecuada de recursos, procesos, actividades y sistemas de una

organización orientada a conseguir resultados previamente definidos, así como la relación permanente entre la planificar y ejecutar, utilizando elementos que se concatenan armoniosamente entre sí: planeamiento y distribución de recursos (presupuesto), la gestión del desempeño, la participación, y aprendizaje y mejora (Púras, 2014).

Así también los datos de seguimiento y evaluación, que busquen el adecuado uso del presupuesto, rendición de cuentas y legitimación de las instituciones democráticas es importante, ya que permite utilizar los datos obtenidos por parte de los involucrados en la toma de decisiones en un gobierno, lo que permite que el desarrollo de políticas públicas en base a esta información legitima las decisiones del gobierno en bienestar de la población (González, 2018), En ese marco el presupuesto por resultados utiliza ciertas actividades de seguimiento como la ejecución financiera y física del presupuesto, la evaluación de indicadores de desempeño y el control de la ejecución del gasto social, estas evaluaciones de impacto, son analizadas de manera independiente a fin de tener resultados más objetivos (Velásquez & Rivera, 2017).

Para (Wins Arnábal et al., 2016), la gestión por objetivos o resultados, también es definida como una herramienta de gestión ha ganado terreno hace más de 50 años, la cual buscar relacionar el proceso de toma de decisiones de los funcionarios de las entidades con su planeamiento estratégico, esta se centra en el diseño de objetivos compartidos que sean alineados con la misión, visión y estrategia, definiendo indicadores, metas y automatizar la evaluación de resultados. Permitiendo la evaluación situacional no solo para solucionar los problemas encontrados, sino tener una visión estratégica importante, que es la de identificar las fallas y aprender de ellas, a fin de conocer los nuevos factores que permitan alcanzar la visión de futuro. En el sector público se puede utilizar como instrumento de gestión para transparente la gestión institucional mediante el desarrollo de informes públicos de resultados.

(Chica-Vélez & Salazar-Ortiz, 2020) señala que las instituciones públicas diseñan modelos orientados a aplicar modelos modernos de gestión, construyendo así la definición de creación de valor para señalar que las instituciones del estado tienen que rediseñarse con un enfoque de gestión pública moderna, tomando herramientas del sector privado para alcanzar

objetivos y conseguir la generación de resultados dentro del campo gubernamental, donde la población es vista como usuario o cliente. Además, el quehacer público es una actividad estratégica que busca generar resultados, que demanda la población. Para así concluir que la creación de valor público está relacionada con las necesidades de la población a fin de poder ser cubiertas en las mejores condiciones. Es por ello, el que funcionario es pensado como un componente importante que utiliza la política e institucional en el que se trabaja con el fin de generar valor público, permitiendo así la eficiencia de la gestión pública mediante el cambio cultural y el ingreso de nuevos principios que crean valor público, es decir, las necesidades prioritarias de la comunidad.

Es imprescindible que los gestores públicos deban establecer una estrecha relación entre las metas y los objetivos, por un lado, y las medidas de rendimiento, por otro. Es fundamental supervisar las medidas de rendimiento en términos de cumplimiento de los objetivos programáticos orientados a los resultados, pero a menudo también es importante hacer un seguimiento de las medidas centradas en alcanzar las metas orientadas a la gestión. En algunos casos, las metas y los objetivos se establecen en términos de los tipos generales de resultados que se pretenden producir con la actividad programática, y luego hay que desarrollar indicadores de rendimiento para seguir su consecución. En otros casos, sin embargo, los propios objetivos se definen en términos de las medidas que se utilizarán para seguir los resultados. Aunque no hay una única forma correcta de hacerlo, lo fundamental para los gestores orientados a los resultados es definir claramente los resultados previstos mediante una combinación de metas, objetivos, normas y objetivos y, a continuación, realizar un seguimiento de las medidas de rendimiento que se ajusten lo más posible a estos resultados (Poister et al., 2014).

La evaluación del impacto social, medioambiental y económico de una organización en la sociedad es importante para las decisiones de gestión. Esta evaluación es importante para cubrir mejor las carencias de las distintas áreas de interés y suele beneficiar a todas ellas. Al examinar más ampliamente las necesidades de todas las partes interesadas, suelen aumentar tanto los beneficios de la sostenibilidad como la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Es allí donde toma fuerza el concepto de valor, el cual se relaciona con los

beneficios e impactos sociales, medioambientales y económico, los cuales pueden definir la calidad de los productos o servicios, reducción de sus costes debido a una mejor eficiencia en sus procesos productivos que aumentan la productividad (Epstein & Rejc, 2014).

El nivel de desempeño puede ser pensados como una combinación particular del contexto institucional (actores con derechos formales y otros instrumentos) y las intervenciones (acciones que esos actores toman) que una sociedad determinada utiliza para dirigir el desempeño de las organizaciones y programas públicos de su gobierno. En el caso de los sistemas nacionales de América Latina, normalmente una o varias unidades gubernamentales coordinan las intervenciones. Los sistemas de gobernanza democrática tienen al menos tres dimensiones de rendición de cuentas interconectadas: en primer lugar, la rendición de cuentas democrática/política centrada en la democracia, debido a que líderes políticos rinden cuentas a sus votantes; en segundo lugar, la rendición de cuentas financiera o económica apunta al control y la supervisión del presupuesto público; en tercer lugar, la rendición de cuentas sobre el desempeño vincula los recursos a los resultados (Peters et al., 2021).

Los sistemas administrativos de seguimiento y evaluación en Latinoamérica representan la respuesta de la región al mandato global de vincular la rendición de cuentas política, financiera y de resultados. Los mecanismos nacionales de Medición y Evaluación del Desempeño Público se dirigen al gasto público y/o a los objetivos estratégicos a nivel central. La mayoría de los mecanismos han sido diseñados, en teoría, con el propósito explícito de ofrecer información sobre las consecuencias de las acciones gubernamentales. La aspiración es que su documentación ofrezca información útil para los responsables políticos, los gestores públicos y los ciudadanos. Por lo tanto, pueden considerarse herramientas políticas para desarrollar una cultura y una práctica orientadas al logro de resultados en las entidades públicas de la región (Peters et al., 2021).

Los mecanismos nacionales de Medición y Evaluación del Desempeño Público es uno de los diversos factores útiles para promover la integración organizativa necesaria para garantizar una gestión eficaz de los resultados (GpR) en el estado. El objetivo clave de la GpR en un contexto público, es

gestionar la implementación de la creación de valor público para desarrollar la capacidad organizativa necesaria para lograr las metas planteadas por el gobierno. En este sentido, la gestión para el logro de resultados es una estrategia de integración y alineación, no una herramienta más que añadir o sustituir por otras. Quienes practican la GpR adoptan diferentes enfoques con distintos instrumentos en diferentes contextos. En América Latina, argumentamos, el enfoque original y la tendencia general han sido introducir la GpR mediante la creación de mecanismos nacionales de Medición y Evaluación del Desempeño, que varían en su énfasis -en las estrategias presupuestarias o de planificación, en el monitoreo o en la evaluación- según factores a nivel de país, incluyendo el diseño institucional, la historia y el contexto político (Peters et al., 2021).

Para la cadena de valor, la gestión pública es observada como un escenario donde se realizan actividades y procesos que tienen por meta brindar bienes y servicios públicos orientados a la ciudadanía. Estos procesos realizan la transformación de las entradas en productos; los cuales serán de beneficio para la población los cuales tienen como finalidad generar impactos positivos en la sociedad, y a esto se le denominada resultados, los cuales de una u otra manera buscan repercutir en la solución de las necesidades sociales que tiene la población, los cuales pueden diferenciarse como económicos, ambientales, productivos, institucionales, etc. Lo que ha permitido resaltar al proceso de planificación y presupuesto como componente importante dentro del sistema de gestión pública. Lo que finalmente nos conlleva a definir que la creación de valor público está claramente relacionada con la planificación y presupuestación, dichos componentes se ven reflejados durante todo el proceso producción de bienes y servicios en el sector público (Banco Interamericano de Desarrollo,[BID], 2016).

En ese sentido definimos; al valor público, en términos resumidos que se evalúa y se mide en función de la medida en que logra o realiza en la práctica valores públicos más específicos a un coste razonable. Es un planteamiento que cuenta con un argumento normativo y doctrinal sobre lo que deben hacer los gestores públicos y cómo deben desarrollar estrategias adecuadas. Diseñando a lo que denomina el triángulo estratégico, que implica encontrar formas apropiadas de tener en cuenta el "entorno de autorización" de los mandatos y el

apoyo político, hacer lo necesario para crear capacidad operativa para producir resultados, y entregar realmente valor público a la ciudadanía a un coste razonable. El triángulo estratégico incorpora, pues, medidas de entrada, proceso, producto y posibles resultados, aunque el "punto" de valor público del triángulo se refiere esencialmente a los productos y resultados (Bryson et al., 2015).

Para Guthrie et al., (2014), el valor público se asocia cada vez más dentro de la expresión "gestión del valor público", al proceso de modernización de la administración pública. Los dos movimientos (NPM y gestión del valor público) representan dos respuestas diferentes a dos cuestiones de larga data: ¿cuáles son las mejores formas de gestionar los servicios públicos para optimizar la relación entre recursos, servicios y ciudadanos? ¿Y cómo contabilizar adecuadamente el rendimiento y esas relaciones? Por lo tanto, este se centra en cómo el sector público puede satisfacer las expectativas de la comunidad en relación con las cuestiones de la crisis fiscal, la sostenibilidad y la atención de servicios públicos. Comprender el desfase entre las expectativas de la ciudadanía y los recursos disponibles para los servicios públicos es un tema importante que merece ser debatido. Sin embargo, un tema igualmente importante es cómo se identifica, gestiona, mide y comunica el valor público.

El Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) distribuye el proceso de gestión de las políticas públicas en cinco pilares: i) planificación orientada a resultados, ii) presupuesto orientado a resultados, iii) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, iv) gestión de programas y proyectos, y v) seguimiento y evaluación. Las cuales analizan los componentes que producen la creación de valor público orientado a resultados. Estos pilares están integrados por componentes que evalúan el estado situación institucional de las entidades y su capacidad de definir su forma de trabajo con una visión al logro de resultados, los cuales tienen indicadores sobre puntos claves en los diferentes sistemas internos, dividiéndose en requisitos mínimos que permiten el registro de información. Los pilares permiten analizar cuáles son los factores que las instituciones del estado deben mejorar a fin de que los resultados que se obtengan se vean reflejados en las mejoras a la población (Kaufmann et al., 2015).

Si bien es cierto cada país posee fortalezas y debilidades propias, podemos llegar a señalar algunas acciones que permitan planear alternativas para mejorar su competencia de gestión para el logro de resultados. Siendo importante la implementación de la Gestión para Resultado para el Desarrollo [GpRD], utilizando oportunamente la interrelación entre los diversos pilares. No obstante, esta no es la única solución permitida comúnmente, los funcionarios que buscan desarrollar reformas tienen que diagnosticar minuciosamente el panorama institucional, legal y político de su país y plantear estrategias que permitan el cambio que convenga lo urgente con lo alcanzable y no alcanzable.

El documento que busca impulsar la implementación de la GpRD en América Latina y el Caribe de acuerdo con el (BID, 2012), es:

Fortificar el planeamiento para resultados relacionado la visión de largo plazo con el plan de mediano plazo y el presupuesto. Implementar el PpR progresivamente. Mejorar el proceso financiero y la gestión de riesgos integrada, enfocándose en resultados. Fomentar la transaccionalidad del sistema de adquisiciones. Implementar el control permanente. Asegurar la autonomía de los sistemas de control y poner énfasis en los resultados. Desarrollar estrategias que busquen la mejora de los procesos de producción de bienes y servicios de calidad. Implementar en las entidades del sector público el seguimiento y evaluación como políticas instituciones alineadas a los pilares de la GpRD. Lograr que la redición de cuentas sea una herramienta utilizada por la ciudadanía para evaluar la gestión de las entidades. Conseguir que la gestión del recurso humano se centre en la evaluación del desempeño orientado al logro de resultados.

Luego, esta definición se enmarca en la teoría del “New Public Management”, teniendo como centro a la gestión pública. Aparece en distantes formas, es así que, en países de habla inglesa tanto en Europa como en América, donde se dan a conocer una serie de acciones publicas durante 20 años, generando cambios en la gestión del Estado. Las cuales se relacionan con su implementación transversal, es decir, normatividad y directivas internas que enmarcan el accionar institucional que afectan a todo el sector público: presupuestación, gestión financiera y contable, gestión del recurso humano y alta gerencia pública, gestión laboral, contrataciones con el estado, procesos

internos, y Control y Desempeño. Esta corriente propone elaborar políticas públicas centradas en los ministerios que las operativicen con cierta independencia enmarcada en la normatividad estatal, pero siendo supervisados con herramientas estratégicas que evalúen su cumplimiento y logro de metas (Waisbluth & Larraín, 2020).

Todo lo señalado tiene como sustento teórico a la Teoría de la Nueva Gestión Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, [CLAD], 1998), la cual indica que la Administración Pública Gerencial está orientada al logro de objetivos y resultados, diferenciándose de la supervisión de procesos administrativos en base a procedimientos y normas, como se hacía en el modelo burocrático weberiano. En América Latina, aún está en proceso de aprendizaje debido a su formación como estado donde aún se tiene que fortalecer el marco normativo de funcionamiento y el cumplimiento de las normas que lo gobiernan. En estos espacios, la transformación de la gerencia pública tiende a mirar de otra manera la administración burocrática de las organizaciones, ya que hoy existen nuevos factores que influyen en su funcionamiento, así como nuevos modelos y herramientas que puedan hacer frente a las nuevas necesidades de las naciones.

A fin de esclarecer algunos términos que se emplean en el presente proyecto de investigación damos a conocer el marco conceptual:

- *Desempeño*: Medida que analiza el desarrollo e implementación de una intervención pública con la finalidad de identificar actividades de mejora dentro del desarrollo de una gestión (Peñaloza-Vassallo et al., 2017).
- *Gestión para resultados*: No solo se refiere a la ejecución del presupuesto, sino también a la totalidad de los beneficios conseguidos gracias a los productos y servicios generados, aplicando indicadores de desempeño y la medición de las metas establecidas (Porpino & de Stefani, 2014).
- *Presupuesto para resultados o basado en el desempeño*: Ejecución de los recursos presupuestales que cuentan con el diagnóstico de los resultados obtenidos de la función pública, los cuales son diseñados en

base a los programas diseñados en los planes estratégicos de mediano plazo.

- *Programa*: Proceso presupuestal que incluye el análisis de los resultados obtenidos de la acción del servicio público y cuya provisión de gasto se definen en el Plan Estratégico, y su análisis se basa en los indicadores de desempeño y en evaluaciones (Janampa, 2020).
- *Gestión de Adquisiciones*: Utilización de los sistemas de compras públicas que permiten la compra de bienes, servicios y obras en los diferentes organismos estatales. (Decreto Legislativo N° 1439)
- *Sistema Integrado de Administración Financiera*: Sistema informático de uso único por parte de las entidades del Sector Público, el SIAF-RP la cual tiene por objeto brindar ayuda en todos los procesos y procedimientos de la Administración Financiera del Sector Público, garantizando la integración de la información que administra (Decreto Legislativo N° 1436).

Finalmente, a fin de que nuestra investigación tenga el sustento normativo y legal en la que actualmente la gestión pública utiliza como sustento normativo legal, y que de cierta manera guía el accionar público, siendo necesario conocerlas debido a su relación directa con la problemática de nuestra investigación, mencionamos la Ley 29158, Decreto Supremo 004-2013-PCM y la Ley 27658, donde se da a conocer la implementación de los diversos sistemas administrativos en el proceso de la política de modernización del estado.

Así también las normas que dan a conocer la calidad de los servicios públicos, así como los que están relacionados al uso de los recursos del estado, la gestión de compras públicas y las que integran el sistema de administración financiero del estado y promocionan el gobierno electrónico que utilizan las entidades del sector público como es la Ley 30057, Ley 28927, Ley 30225, Ley 28112, Decreto Supremo 206-2019-PCM.

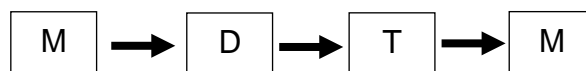
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio utilizó el método científico con enfoque cuantitativo, de tipo no experimental – descriptivo – propositivo – de corte transversal, documental (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Cuantitativo --debido a que se utilizó la estadística que permitirá procesar y analizar los datos. No experimental, es decir, no se utilizaron variables de medición. Descriptiva, se describió la situación actual en la municipalidad provinciales de Ferreñafe. Y propositiva, debido a que se desarrolló una propuesta o alternativa de solución que permitirá menguar el problema y superarlo.

Investigación documental debido a que se analizó la información registrada en las diferentes plataformas de los diversos sistemas administrativos que brindan información presupuestal y financiera, así como del portal de transparencia de una municipalidad provincial de la Región Lambayeque, ya que servirán como una fuente de referencia para determinar la aplicación de la gestión para resultados en la entidad, cabe precisar que dicha información permanecerá sin alteración alguna, permitiendo obtener información valiosa de su realidad institucional (Arias & Covinos, 2021).

El diseño metodológico aplicado en la presente investigación se basa en el análisis en su contexto natural de las variables que no se han sido manipuladas y que solo se describieron para permitir proponer un Modelo de Gestión. Por lo que se estableció el siguiente diseño:



Dónde:

M = Muestra

DR = Diagnóstico de la realidad

T = Teorías

M = Modelo

3.2. Variables y Operacionalización

Variable dependiente: Gestión para resultados

Herramienta que gestiona el rol presupuestal, permitiendo al gasto público este vinculado a los objetivos de desarrollo los cuales son priorizados en los planes de gobierno; vinculados a los objetivos estratégicos concretizados en resultados e impactos de largo alcance y a largo plazo (Vargas & Zavaleta, 2020)

Variable independiente: Modelo de gestión

Un modelo de gestión pública debe enfocarse en el logro de los resultados, básicamente en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en base al diagnóstico situacional de la realidad local, regional o nacional. Los resultados obtenidos deben lograrse mediante mecanismos de transparencia, gestión por procesos de cada entidad pública y relacionados con sus diversos sistemas administrativos (Noel, 2022).

3.3. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por el objeto de estudio la cual a la vez conforme nuestra muestra, que comprenderá los jefes de las áreas estrategias de una municipalidad provincial de la Región Lambayeque: Gerencia de administración, Gerencia de Tributación Municipal, Gerencia de Promoción y Desarrollo Económico, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, según (Arias & Covinos, 2021), la población es el conjunto de elementos con atributos similares, de utilidad para las conclusiones de la investigación quedando determinado por el problema y el objeto de estudio”; en ese sentido debido a su asignación presupuestal con la que cuentan en el año fiscal 2021 como unidades ejecutoras para el gasto tanto para el desarrollo de actividades y proyectos.

Se empleó la técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio para crear la muestra de acuerdo a la facilidad de acceso y la disponibilidad de las personas de formar parte de la misma (Ñaupas et al., 2018). La muestra estará conformada por 6 funcionarios y/o responsables públicos correspondientes a las cinco áreas estratégicas, enmarcadas en el desarrollo de la gestión para resultados en una municipalidad provincial de la Región Lambayeque,

(Valderrama, 2017). Los criterios de inclusión se basaron en seleccionar áreas relacionadas a la toma de decisiones en la gestión de los recursos públicos, excluyendo a áreas de realizan trámites administrativos que no intervienen dentro del proceso de ejecución del gasto.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento de recolección de datos que se aplicó se desarrolló en base al Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (García et al., 2011), conforme se aprecia en los siguientes gráficos:

Figura 1

Pilares del Ciclo de Gestión

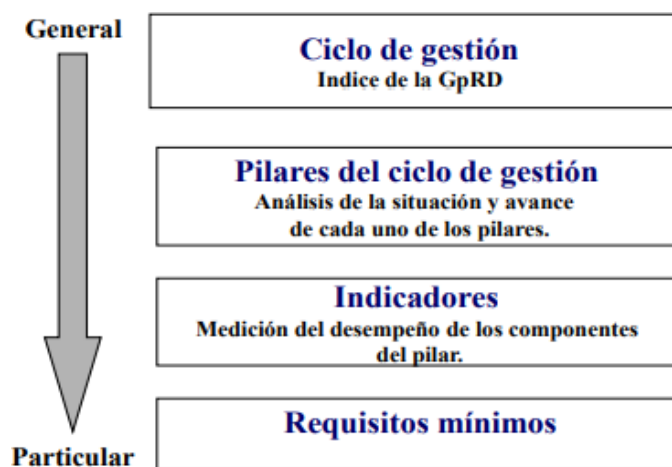


Nota: Tomado de García et al. (2011)

El análisis de las capacidades de los gobiernos subnacionales permite identificar los puntos fuertes y débiles para así desarrollar un plan de acción que permita la implementación de la gestión para resultados. El SEP divide a la gestión interna en cinco pilares: 1) planificación para el logro de resultados, 2) presupuesto orientado al logro de resultados, 3) gestión financiera, control y abastecimiento, 4) gestión de programas y proyectos, y 5) monitoreo y evaluación (Figura 1).

Figura 2

Niveles de Análisis del SEP-SN



Nota: Tomado de García et al. (2011)

Estos elementos denominados pilares del ciclo de gestión evalúan los componentes necesarios para que la creación del proceso de valor público se oriente al logro de resultados. Conforme el diseño del Figura 2, estos elementos se organizan en tres categorías: 1) 5 Pilares, 2) 23 Indicadores que a conocer el grado de gestión de los sistemas institucionales y 3) 91 Requisitos mínimos o variables, que son las particularidades y realidades que deben tener dichos sistemas en un contexto de gestión para resultados.

Los requisitos mínimos se valoran con una escala que va de cero a cinco, en la que cinco se califica como buena o eficiente. Los indicadores y los pilares también se califican con la misma escala. El promedio de todos los indicadores deriva en un índice que tiene como resultado la capacidad de gestión para resultados en un municipio provincial o distrital. Debido a que la evaluación del proceso de gestión es amplia, se necesita identificar la información sobre un amplio conjunto de temas, debido a que el SEP-SN se centra en criterios enfocados con la GpR o que son indicadores de la capacidad de GpR. Es por ello, que el análisis que nos brinda este instrumento no cuenta con la profundidad deseada y el detalle esperando, el cual validado por juicios de expertos como conocimiento de gestión pública.

3.5. Procedimientos

A partir de la definición de nuestra realidad problemática, se inició el análisis documental de las diferentes teorías y experiencias desarrolladas sobre la Gestión para Resultados, la cual nos permitió identificar nuestro instrumento de recolección de datos a fin de analizar el índice de implementación de la GpR, así como profundizar nuestro conocimiento sobre la Gestión del Desempeño en el marco de la modernización del estado.

A fin de realizar el diagnóstico situacional de la municipalidad provincial de Ferreñafe, se procedió a realizar el análisis presupuestal del año fiscal 2021, en donde se identificó el porcentaje de ejecución que se realizó durante el año, los diversos programas presupuestales asignados en las diferentes fuentes de financiamiento, así como la ejecución presupuestal de los proyectos de inversión, lo que permitió tener una línea base para la aplicación de la del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP).

Después de aplicado el instrumento de recolección de datos se procedió a registrar la información para ello se utilizó el software de procesamiento de datos SPSS versión 24 y Microsoft Excel, a fin de plasmar los resultados y definir mediante la creación de un gráfico estadístico el índice de implementación de la gestión para resultados en la municipalidad provincial de Ferreñafe.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos siendo esta una investigación del tipo cuantitativa, se desarrolló en concordancia con la definición de nuestras variables de investigación y los objetivos planteados, es allí que se optó aplicar el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), el cual se organiza en categorías: 1) 5 Pilares, 2) 23 Indicadores que a conocer el grado de gestión de los sistemas institucionales y 3) 91 Requisitos mínimos o variables. Los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento en las diversas áreas administrativas, nos arrojaron resultados que permitieron obtener un índice por cada pilar estudiado, así como por los indicadores que forman parte de cada pilar, evidenciado el proceso de implementación de gestión para resultados en la entidad.

3.7. Aspectos éticos

El desarrollo del presente estudio se enmarcó dentro de las políticas de investigación planteadas por la universidad y como los relacionados al acceso de la información pública, normadas por el estado peruano, lo que se dio a conocer a los funcionarios de las oficinas estratégicas para que de manera anticipada conozcan los objetivos y confidencialidad de la investigación que se desarrolló mediante la Carta de Autorización por parte de la municipalidad lo que permitió desarrollar la investigación en dichas áreas estrategias, facilitando la participación oportuna de los funcionarios en el registro del instrumento de recolección de datos de manera consciente y voluntaria. La evaluación crítica a la información obtenida y su respectivo análisis están comprendidos bajo lineamientos básicos de la ética como la valoración de la objetividad, autenticidad, originalidad.

Así también, se aplicó los principios que rigen el desarrollo de investigaciones en base a principios que se tienen que resguardar como la honestidad y respeto de los derechos de terceros, así también que la información y decisiones que se tomen durante la investigación, están sujetas a la normatividad del sector público, las cuales se enmarcan en la Ley Procedimiento Administrativo General 27444, así también se desarrolló el trabajo de investigación aplicando las Normas APA Séptima Edición respetando las normas Internacionales de citas y referencias en el caso de las fuentes bibliográficas consultadas de las diferentes bases de datos.

IV. RESULTADOS

Del procesamiento de datos realizado mediante la aplicación del instrumento desarrollado en base al Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 1

Pilar Planificación orientada a resultados

N°	Dimensión	Puntaje
1	Planificación Estratégica	4.5
2	Planificación Operativa	4.6
3	Planificación Participativa	2.0
Promedio		3.7

Nota: Los datos obtenidos en el primer pilar Planificación Orientada a Resultados, observamos que la entidad tiene los diferentes documentos de gestión orientados al planeamiento estratégico de la entidad como por ejemplo Plan Estratégico Institucional (PEI), en cual esta alineado a los planes Sectoriales y al Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL), que contienen los objetivos y actividades estratégicas que se tienen que desarrollar durante los plazos programados, precisando que estos se ejecutan en base a programas presupuestales, los cuales están articulados territorialmente, así mismo en cuanto a los indicadores de efecto e impacto, es en este punto podemos decir que existe una debilidad que se debe potenciar a fin de ver la efectividad de los uso de los recursos públicos y la cambio en la calidad de vida de la comunidad de la zona.

En lo referido a la Planificación Operativa, este se operativiza mediante el Plan Operativo Institucional (POI), el cual está relacionado con el Plan Anual de Contrataciones (PAC), en donde se identifican las actividades y proyectos, el cual es medido en base a su ejecución presupuestal y están relacionados al cumplimiento de metas para la creación de bienes y servicios, las cuales son asignadas a las diferentes áreas de la institución conforme su Manual de Organización de Funciones (MOF). El financiamiento de estos está supeditado a la asignación presupuestal transferida por parte del MEF, y a la proyección de

ingresos de sus Recursos Directamente Recaudados. Finalmente, el Proceso de Presupuesto Participativo, en estos dos últimos años fue suspendido por la Pandemia Covid 19, la cual impidió una verdadera participación de la población, Decreto Supremo N° 201-2020-PCM que prorroga el Estado de Emergencia Nacional, decretado por el Decreto Supremo N° 184-2020- PCM.

Tabla 2

Pilar Presupuesto orientado a resultados

N°	Dimensión	Puntaje
1	Clasificación del Presupuesto en base a programas	4.8
2	Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	4.8
3	Evaluación de la efectividad del gasto	3.8
4	Incentivos para la gestión efectiva del gasto	1.0
5	Difusión de la información	5.0
Promedio		3.3

Nota: En el segundo Pilar: Presupuesto por Resultados, se ha observado que el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), está distribuido en Programas Presupuestales que es una unidad de programación del accionar de cada entidad pública, las cuales se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico, conforme lo establecido en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley 28411, Art. 79.3. el cual permite identificar el desempeño de un gobierno local en base al cumplimiento de los programa o políticas, los cuales deben reflejar resultados previstos en su ejecución. El presupuesto fue diseñado en base al Marco Macroeconómico Multianual 2021 – 2024, conforme señala la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2021, Ley 31084, así como el cumplimiento de las Reglas Fiscales para el Sector Público, que fueron suspendidas mediante Decreto Legislativo N° 1457, para los años fiscales 2020 y 2021.

En cuanto a la valoración de la efectividad del gasto esta solo se centra en su ejecución, estando pendiente evaluar los resultados esperados, debiendo priorizarse el gasto de bienes en servicios necesarios para el cierre de brechas de la zona, siendo necesario que la el presupuesto en su totalidad este asignado a cada programa presupuestal, a fin de poder tener realizar un mejor análisis de los gastos realizado y su impacto, es por ello que la programación del

presupuesto debe ser conforme a las prioridades de la población. En los gobiernos locales el programa de incentivos busca mejorar el desempeño de las entidades, en cumplimiento a las metas establecidas por el Gobierno Nacional, en el caso de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, se logró cumplir con las metas programadas para el año fiscal 2021. La transparencia de la información y el acceso público es una de las debilidades de la entidad, debiéndose implementar mecanismo de difusión y acceso para que la población pueda participar de la gestión municipal.

Tabla 3

Pilar Gestión Financiera Pública

N°	Dimensión	Puntaje
1	Gestión de los Ingresos	1.7
2	Gestión de los Gastos	1.0
3	Análisis de Riesgo	3.5
4	Clasificación del Gasto Presupuestario	5.0
5	Contabilidad	3.0
6	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	3.7
7	Sistema de adquisiciones y contrataciones publicas	3.2
8	Control Interno	0.0
9	Auditoría Externa	0.2
Promedio		2.4

Nota: En la dimensión Gestión Financiera, se puede observar que la gestión de ingresos propios de la entidad representa entre el 20% al 40% de su presupuesto total, el cual pertenece a la tipo de recursos directamente recaudados, los cuales proceden de tributos o derechos obligatorios, prestación de servicios, derechos administrativos entre otros; la recaudación es uno de los problemas a nivel regional, debido al alto porcentaje de deudores tributarios, en cuanto a la gestión del gasto se puede observar que al final de cada año fiscal, la entidad no logra ejecutar el 100% de su presupuesto lo que repercute en el desempeño y logro de las metas institucionales debido a dificultades de carácter interno, debiendo implementar el análisis de riesgo como medida preventiva a fin de dar cumplimiento a gastos imprevistos que se pueden generar.

La clasificación económica del gasto del presupuesto de la entidad está enmarcado en las directrices y normas aprobadas por el MEF a través de la

Dirección General de Presupuesto Público, conforme señala la Programación Multianual Presupuestaria, la cual guía la labor de las instituciones públicas a lograr sus objetivos y metas programadas, los planes estratégicos, los planes de desarrollo y los planes institucionales, permitiendo así obtener una mayor predictibilidad al proceso presupuestario y a las actividades que desarrollan las entidades públicas, mejorando la transparencia y consiguiendo mejorar la rendición de cuentas frente a la sociedad civil, conforme se describe en la Directiva N° 001-2021-EF/50.01, Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria.

Para la elaboración de la información contable y financiera, se tiene en cuenta lo señalado por la Dirección General de Contabilidad Pública en el marco de la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, Ley N° 28708. La implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), ha es una herramienta que ha permitido ordenar la gestión administrativa de los Gobiernos Locales, el cual cuenta con módulos que permite el proceso presupuestario, la ejecución presupuestal, la contabilización de operaciones y elaboración de los EEFF y Rentas, además de su integración con el Sistema Electrónico de Contrataciones con el Estado (SEACE), el cual permite el proceso de contratación pública y su enlace con presupuesto, a fin de dar cumplimiento de la programación del Plan Anual de Contrataciones (PAC).

En cuanto al control interno, es una de las debilidades del municipio que a pesar que cuenta con un marco normativo nacional, aun no se ha implementado en la entidad, lo que no permite contar con un plan de gestión de riesgo que permite prever dificultades en el desarrollo de la gestión financiera, debiéndose implementar actividades de control interno que permite identificar áreas y procesos críticos. Así también no se ha logrado concretar la contratación de Auditoría Externa que permita analizar los estados financieros y presupuestales, que permitan definir los puntos débiles o factores críticos que permitan mejorar la gestión financiera y presupuestaria, siendo una de las debilidades más resaltantes de la entidad, ya que esto permitiría mejorar los procesos administrativos, así como fortalecer el acceso a la información por parte de la población.

Tabla 4*Pilar Gestión de programas y proyectos*

N°	Dimensión	Puntaje
1	Evaluación Ex ante de proyectos	4.3
2	Planificación sectorial de mediano plazo	3.8
3	Gestión de la producción de bienes y servicios	2.1
Promedio		3.4

Nota: En el Pilar Gestión de Programas y Proyectos, se observa que la gestión de los proyectos de inversión se da en el marco de la Programación Multianual de Inversiones, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1252, y su directiva Nro. 001 – 2019 – EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, los cuales mediante las aplicaciones informáticas implementadas por Invierte.pe, permite realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos. Los proyectos desarrollados en la entidad se enmarcan dentro del Plan de Desarrollado Concertado Local, enmarcados en el desarrollo territorial enmarcados dentro de los objetivos estratégicos institucionales de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

La entidad dentro de sus competencias señaladas en la Ley Orgánica de Gobierno Locales fomenta Ley N° 27972, promueve el desarrollo económico local, así como la prestación de bienes y servicios a la comunidad, no contando con indicadores que permitan identificar el desempeño de la producción a fin de evaluar su eficiencia y uso adecuado de recursos en este proceso, siendo necesario diseñar mecanismos que permitan evaluar los resultados obtenidos e identificar deficiencias para así diseñar planes de mejora, más aún, que no se cuenta con información que permita evidenciar la satisfacción de los servicios recibidos.

Tabla 5*Pilar Seguimiento y evaluación*

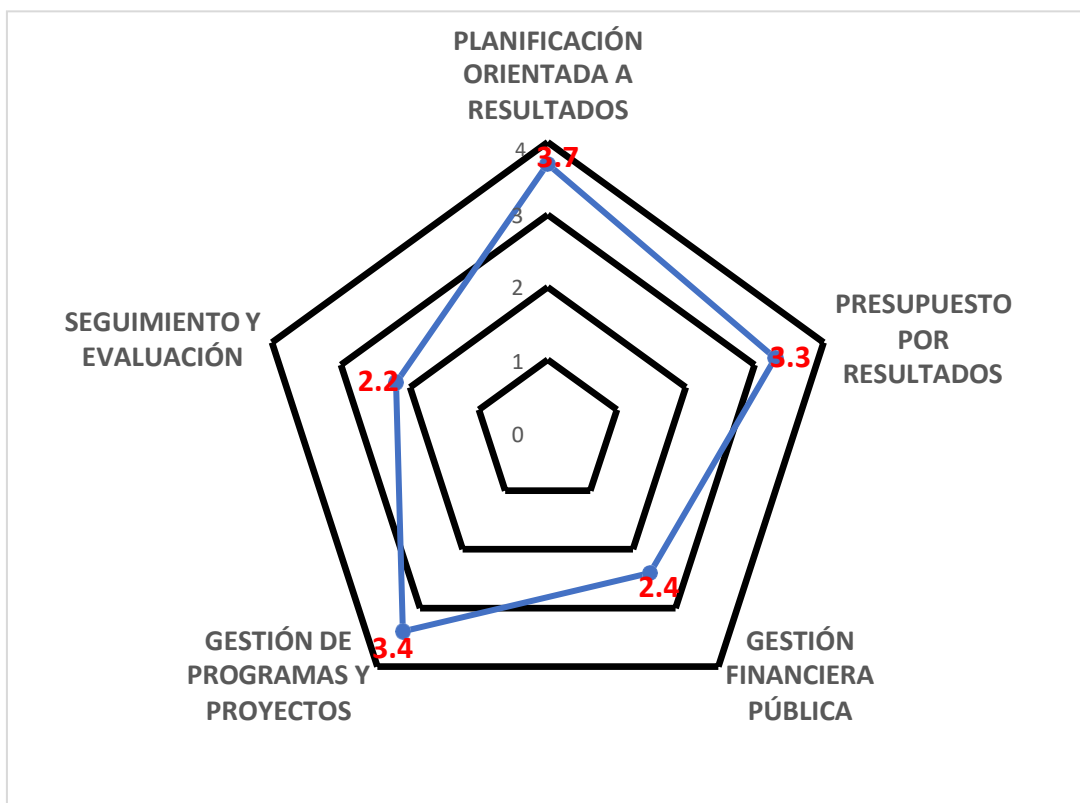
N°	Dimensión	Puntaje
1	Sistemas de Información	3.5
2	Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	2.2
3	Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	0.8
Promedio		2.2

Nota: El último Pilar Seguimiento y Evaluación, donde se puede señalar que existen diversos sistemas que tienen relación con los diferentes sistemas administrativos, los cuales son transversales entre sí, el registro de la información depende de cada órgano competente el cual cuenta con los diferentes accesos para registrar la información, el proceso de modernización del estado y la implementación del gobierno electrónico en el sector público a permito su desarrollo, precisando que todos tienen incidencia en el gasto público, siendo necesario la verificación de los objetivos y metas del plan de gobierno, lo cual permitiría identificar el verdadero cierre de brechas y los resultados esperados. Dentro del marco estratégico institucional no se cuenta con verdaderos indicadores de desempeño que permitan realizar un seguimiento adecuado de los programas y proyectos.

La responsabilidad de la evaluación de la gestión institucional recae sobre el titular de la entidad, conforme señala los documentos de gestión y la orgánica de gobiernos locales, mas aunque no existen área específica de realizar esa evaluación debilidad con la que cuentan las entidades locales a nivel nacional, de allí la necesidad de implementar planes de evaluación que permitan desarrollar un proceso de seguimiento y control necesarios de la gestión institucional, así como diseñar mecanismos para analizar los resultados y proponer medidas de mejora que busquen solucionar los problemas identificados.

Figura 3

Índice de Implementación de la GpR en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque



Nota: De lo señalado anteriormente podemos concluir que conforme los resultados obtenidos aplicando Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, y de acuerdo al índice de implementación de la GpR, en sus diferentes pilares se han venido desarrollando medidas que han sido enmarcadas en los diversos sistemas administrativos del Sector Público, que incide directamente en la gestión del presupuesto público, dichos avances se han dado sus frutos a nivel normativo por intermedio de su ente rector, en este caso el Ministerio de Economía y Finanzas (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Endeudamiento, Inversión y Política Macroeconómica), las cuales inciden directamente en proceso de ejecución presupuestaria en los diversos niveles de gobierno.

V. DISCUSIÓN

En lo referente al Objetivo Especifico 1: podemos señalar que de la revisión referente a la ejecución presupuestal utilizando el portal de consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se obtuvo la siguiente información:

El Municipio Provincial de Ferreñafe durante el año fiscal 2021, tuvo una asignación presupuestal total según PIM de S/. 51'084,173.00, el cual estuvo desagregado en las siguientes fuentes de financiamiento: S/. 4'677,099.00 asignado a Recursos Ordinarios, S/. 7'221,450.00 asignado a Recursos Directamente Recaudados, S/. 19'668,230.00 asignado a Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito, S/. 249,223.00 asignados a Donaciones y Transferencias y S/. 19'268,171.00 asignado a Recursos Determinados.

Solo S/. 19'911,450.00 fueron asignados a proyectos de inversión pública en sus diferentes fuentes de financiamiento, de los cuales solo se logró ejecutar un 67.1% del total que representa S/. 13'354,821.00, observándose que no se ha logrado cumplir la brecha en infraestructura necesaria para el departamento, siendo diferentes los factores que impiden una eficiente ejecución presupuestal, a cual está relacionada básicamente a los sistemas administrativos de Abastecimiento responsable de realizar los procedimientos contratación de bienes, servicios y obras para la entidad y del sistema administrativo de Inversión Pública, la cual se encarga de elaborar los diferentes proyectos de inversión a ejecutar en el presente año fiscal.

Pudimos verificar el gasto de las diferentes categorías presupuestales las cuales están relacionadas a la programación del presupuesto orientado a resultados asignadas al municipio provincial de Ferreñafe, los cuales tienen como función relacionar la distribución de recursos presupuestarios a la adquisición de bienes y servicios y a resultados a favor de la población, podemos observar que cuenta con diecisiete categorías presupuestales en sus diversas fuentes de financiamiento, de las que solo se ha logrado ejecutar el 79% del total del presupuesto asignado ascendiendo solo a S/. 40'340,448.00, corroborando lo señalado por (Patiño, 2017) y (Herrera, 2020), donde el gasto público incide en

la ejecución del presupuesto y específicamente en el presupuesto orientado a resultados.

Como se puede apreciar en el Anexo 6, la formulación del presupuesto en el año fiscal 2021 de una municipalidad provincial de la Región Lambayeque estuvo distribuida en diversos programas, los cuales están relacionadas a las políticas nacionales por sectores, como por ejemplo Salud, Orden Público y Seguridad, Ambiente, Agricultura, Educación, Transporte, Protección Social, pero las categorías presupuestales 9001 Acciones Centrales y 9002 Acciones presupuestales que no resultan productos, suman aproximadamente dieciséis millones de soles, las cuales no cuenta objetivos y metas claros, ya que representa el gasto de funcionamiento y operatividad de la entidad, de los cual solo se logró ejecutar el 79% del presupuesto asignado a cada programa, representando casi once millones de soles no ejecutados, lo cual también es apreciado por (Campo, 2019); (Cid, 2019) y (Patiño, 2017); donde señalan que evidencia la relación entre el presupuesto para resultados y la ejecución del gasto de las entidades públicas.

Uno de los puntos observados y necesarios de evaluar por parte de la entidad es su capacidad operativa, en donde de manera general tenemos que indicar que dentro de los documentos de gestión existe una gran debilidad, por ejemplo su Manual de Organización y Funciones (MOF), data del año 2012, siendo necesario una actualización en base a las normas actuales emitidas por los diferentes sistemas administrativos del sector público, siendo lo más preocupante los requisitos mínimos que deben cumplir los funcionarios a cargo de las áreas estratégicas a cargo de la ejecución de gasto y la toma de decisiones, lo que implicaría que el desarrollo de las diferentes actividades se realizan con lentitud debido al desconocimiento de la gestión pública; otro punto importante es la definición de la estructura organizacional la cual se replica en los diversos gobiernos locales a nivel nacional, debiendo ser mucho más plana para la mejor toma de decisiones, para Rodríguez, (2021), Ayala, (2019) y Salinas,(2017) es importante y de vital importancia en la gestión institucional, conocer y diagnostica esta problemática permitirá diseñar un plan de mejora que busque fortalecer las competencias que necesitan los funcionarios de la entidad

En cuanto al proceso de planificación estratégica implementada en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, analizamos lo señalado en el PEI 2019 – 2024, aprobada mediante Resolución de Alcaldía N° 112-2021-MPF/A, el cual se logra identificar 10 Objetivos Estratégicos Institucionales con su respectivo indicador, así como las diferentes acciones estratégicas a desarrollar, los cuales están enmarcados dentro de las políticas sectoriales y competencias asignadas al municipio; relacionado asimismo con el PDLC 2018 – 2030, los cuales señalan los Objetivos Estratégicos Territoriales, donde se identifican limitantes en la medición de los indicadores de los 19 Objetivos y 19 Acciones Estratégicas, debido a la no remisión de información por parte de los funcionarios competentes, lo cual no permitió evaluar los avances de los resultados planificados, acorde a lo señalado por Cid,(2019) y Contreras, (2018).

El desarrollo territorial del municipio durante el año 2021, tuvo dificultades debido a la Pandemia Covid 19, que afecto la gestión institucional de los gobiernos locales a nivel nacional, lo que genero un decrecimiento en los resultados programados en las acciones estratégicas que ayudan multisectorialmente al logro de los objetivos establecidos en el PDLC, todo esto se ve reflejado en el cumplimiento de las actividades programadas en el POI el cual se encuentra alineado a los Planes Estratégicos Nacionales y locales, su cumplimiento se vio afectado por la emergencia sanitaria y las disposiciones del Gobierno Central, el cual presento modificaciones durante el año fiscal, observándose un avance con poco nivel de planificación debido a que los operadores de los 27 centros de costos de la entidad, cuentan una debilidad en cuanto seguimiento de los instrumentos de gestión siendo necesario su capacitación a fin de fortalecer esta competencia tan importante, esto es corroborado por Vargas,(2018); Bances, (2018); Benites,(2022)

En cuanto al control interno y externo que se ejecuta dentro de la institución podemos señalar que el OCI adscrito a la Contraloría General de la República, ha evidenciado ciertos riesgos en la gestión institucional que afectan su funcionamiento, de los cuales podemos destacar: 1) La necesidad de capacitación permanente del personal del área de planificación, presupuesto y racionalización, para el eficiente registro del proceso presupuestario; 2) la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Unidad de Contabilidad,

realicen las acciones administrativas a fin de concluir con las liquidaciones de los proyectos de inversión pública; 3) las áreas responsables estableces y/o mejoren el control interno tendientes a garantizar los procedimientos para una adecuada formulación y aprobación de los proyectos de inversión así como de los expedientes técnicos de obra; 4) al Titular de la Entidad efectúe las acciones necesarias para la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, implemente y apruebe oportunamente los documentos de gestión; esto también es evidenciado por Montiel y Hernández,(2019), Ruvalcaba,(2018), Montenegro y Muñoz, (2018) y Dávalos, (2017) en sus investigaciones.

En cuanto a la contratación pública realizada dentro de la gestión interna de la entidad, se pudo ver las siguientes observaciones: 1) que las bases de los procedimientos de selección deben ser aprobadas por el titular de la entidad o al que se le delegue dicha función; 2) la conformación de los comités de selección deben enmarcarse dentro de la normatividad de ley de contrataciones del estado; 3) cumplir con los plazos señalados en las bases administrativas para la entrega de los bienes y servicios, a fin de que en la etapa de ejecución contractual no se evidencie algún incumplimiento; 4) que el área responsable verifique que al momento de la suscripción del contrato, se cumpla con la presentación de los requisitos señalados tanto en la bases administrativas como los estipulados en la ley y reglamento de la contratación pública; 5) disponer que los documentos de gestión se señale las áreas responsables de la gestión y supervisión de la contratación pública; lo señalado también es el resultado de las investigaciones de Vargas,(2018), Patrucco et al.,(2021), Kolosova y Zilinskiene,(2021), (Vluggen et al., (2019); Bances,(2018) y Benites, (2022).

En la Unidad de tesorería se ha evidenciado la necesidad de directivas internas que permitan el control de las compras de bienes y servicios que se efectúe en base a los recursos directamente recaudados; así también la unidad de Contabilidad debe tener en cuenta lo relacionado con los encargos internos pendientes de rendición a fin de dar cumplimiento a lo señalado por la Directiva de Contabilidad Pública, así como a mantener un orden y registro de los fondos de caja chica, a fin de no identificarse riesgos en los arqueos inopinados realizados por el OCI. La elaboración de los estados financieros debe realizarse conforme lo dispuesto por el Sistema Nacional de Contabilidad Pública,

debiéndose realizar análisis de las diferentes cuentas contables, lo que permitiría la sustentación adecuada de los saldos que se muestran en los estados financieros a fin de que se pueda emitir opinión de la razonabilidad de los mismos.

La planificación factor importante para el diseño de las diversas políticas públicas, está a cargo de CEPLAN, el cual ha diseñado diversos instructivos y guías que ha permitido diseñar la planificación estratégica de la institución en un marco de desarrollo territorial, teniendo como fundamento los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Concertado (PEDNC), los cuales coadyuvan a lograr de los objetivos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado, observándose que la entidad ha logrado implementar estos mecanismo. El verdadero problema que aqueja y eso se demuestra en su ejecución de inversión, es la falta de competencias en los diversos sistemas administrativos que impiden una buena toma de decisiones, esto se observa en el desarrollo de proyectos y programas, donde se identifica debilidades en su elaboración y diseño, lo cual demora el proceso de contratación pública y por ende los plazos programados impidiendo conseguir los objetivos institucionales.

La gestión financiera de la entidad en cierto aspecto está supeditado al envío del gobierno central y a la recaudación interna por los servicios brindados, enmarcados en la programación multianual del presupuesto y la proyección de ingresos, en este punto es importante señalar que a nivel nacional los municipios, no cuenta con un buen sistema de recaudación, observándose en la región Lambayeque como una de las debilidades más importantes, por problemas internos o no contar con información actualizada de la población y los contribuyentes, lo que impide realizar una buena labor, trayendo como consecuencias que no se pueda desarrollar verdaderos proyectos que generen un gran impacto en la comunidad, el uso de la sistemas informáticos y reestructuración de la organización interna mejorarían su operatividad, esto se debería realizar en base a lo señalado por SERVIR.

En cuanto a la evaluación del desempeño que debe realizar la entidad en el cumplimiento de las metas y objetivos determinados es casi nulo, enfocándose solo en cuanto presupuesto se ha gastado, no teniendo claro los resultados que se deben obtener, fomentar una cultura de gestión por resultados permitirá a la

entidad, mejorar los servicios públicos que se brindan a la comunidad, así también permitiría recobrar su confianza mediante una participación ciudadana activa al momento de tomar decisiones que de cierto modo afecten a la población, el Gobierno Abierto y el Gobierno Electrónico que viene impulsando el Gobierno Peruano es uno de los medios que permitirá a la población estar más cerca de sus entidades y así trabajar de manera colaborativa en el desarrollo de políticas públicas que busquen optimizar la calidad de vida de las personas.

En líneas generales los resultados obtenidos nos sirven con línea base para proponer nuestro Modelo de Gestión para Eficiencia en la Gestión para Resultados, además de tener en cuenta los diferentes factores que pueden afectar el desenvolvimiento administrativo interno de la entidad, el cual está relacionado a los factores externos como son políticos, sociales, económicos, tecnológicos que influyen directamente en las decisiones internas de los servidores públicos al no tener información actualizada de los diversos sistemas administrativas como lo señala (OCDE, 2005), los cuales inciden directamente entre lo planificado por la institución y lo presupuestado en las diferentes programas y actividades, observándose una clara vinculación entre ambos y que se ve reflejado en los resultados y metas obtenidos, lo que permitirían identificar la ruta práctica a fin de elaborar planes de mejora (Vargas & Zavaleta, 2020).

En el año 2009 el BID implementa el Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (Prodev) que tenía por finalidad desarrollar herramientas que permitan a los países de Latinoamérica implementar iniciativas de mejora pensadas en ubicar a los resultados como pilar de la gestión pública (García & García, 2010), donde en el caso de Perú se destacan algunos desafíos que se tienen que implementar como lo relacionado al planeamiento estratégico de mediano plazo en las entidades públicas, lo cual ha sido superado en estos últimos años con la implementación de CEPLAN y sus documentos normativas, directivas e instructivos que han permitido que el proceso de planificación haya alcanzado un mayor índice en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, tanto a nivel estratégico como operativo.

Según la el Anexo 7, el desarrollo del Presupuesto orientado a Resultados en el año 2009 en el Perú, se encontraba en proceso de implementación e institucionalización a nivel de gobierno central, el cual se ha desarrollado de

mejor manera en algunos sectores, cosa que a la fecha se ha superado y ha alcanzado a los gobiernos locales, permitiendo cambiar la programación del presupuesto y centrarlos en programas presupuestales orientados a resultados los cuales ayudan a medir los resultados esperados en cierta medida, así también estaba pendiente el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación, en esos años, hoy en día los diversos sistemas administrativos han implementado ciertos indicadores que permiten monitorear y evaluar el proceso presupuestario desde su programación hasta su ejecución, es allí donde aparece la Programación Multianual Presupuestaria como instrumento de gestión para lograr metas y objetivos de las entidades.

Es por ello la importancia de desarrollar un Modelo de Gestión para Resultados en los diferentes niveles de gobiernos (Kloviene et al., 2016; Mei & Pearson, 2017) y específicamente a nivel de gobierno regional y local, lo cual permitiría mejorarla eficiencia de las instituciones públicas que tienen como función la producción de bienes y servicios de calidad a la población (Kolosova & Zilinskiene, 2021), y lograr así el cierre de brechas sociales que es una tarea pendiente de nuestros gobernantes en estos últimos veinte años que no han podido equiparar el crecimiento económico logrado con la mejora de la calidad de vida de la población, todo tiene que ver con el uso adecuado del presupuesto, su adecuada distribución y las estrategias que se deben implementar mecanismos de control y evaluación adecuados (Christl et al., 2020; Milán-García et al., 2022).

VI. CONCLUSIONES

1. Del análisis de Gestión por Resultados, señalamos que la Planificación orientada a Resultados obtuvo unos de los puntajes más altos dentro de los pilares de la GpR, gracias al marco normativo existente hoy, implementado por CEPLAN; en cuanto al Presupuesto orientado a Resultados, su implementación se da de acuerdo a las categorías presupuestales establecidas por el MEF; la Gestión Financiera Pública se enmarca dentro de la normatividad interna de los Sistemas Administrativos de Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento y Endeudamiento Público; el desarrollo de la Gestión de Programas y Proyectos, está enmarcada dentro de lo señalado en la Programación Multianual de Inversión, que busca el cierre de brechas que señala el Plan de Desarrollo Local; finalmente, cuando se habla Seguimiento y Evaluación, podemos decir que es una de las grandes debilidades que los organismos del sector público, debido a que no se tienen claros los objetivos y metas, y más aún indicadores bien definidos que permitan medir el impacto que generan los programas y la ejecución de actividades.
2. El Diseño del Modelo de Gestión para Resultados tuvo como marco normativo central el Decreto Legislativo 1436, que regula la interoperabilidad de los sistemas administrativos relacionados al gasto público, así como su integración intersistémica, los cuales se centran en tres megaprocesos: 1) Programación de recursos públicos; 2) Gestión de recursos y 3) Evaluación de la gestión de recursos públicos, los cuales cuentan con indicadores de desempeño ya desarrollados los cuales permitirán hacer el seguimiento y evaluación del proceso de ejecución del gasto público.
3. La validación del del Modelo de Gestión para Resultados se realizó aplicando una Ficha, la cual fue revisada por tres especialistas en Gestión Pública, así como se contó con la opinión de profesionales expertos en planificación y presupuesto de la Región Lambayeque, los cuales dieron sus opiniones y alcances sobre el contenido de la propuesta, la cual fue satisfactoria para su implementación.

VII. RECOMENDACIONES

1. A la máxima autoridad administrativa de los diferentes gobiernos municipales de la Región Lambayeque, se les recomienda la implementación del Modelo de Gestión para Resultados a fin de que sea un instrumento de gestión interno, que les permita hacer el seguimiento y evaluación del uso de los recursos públicos asignados a su entidad, mediante el control de los diversos sistemas administrativos, lo que permitirá evaluar el impacto que tiene el gasto de la entidad en la mejora de la calidad de los servicios públicos que brindan a fin de mejorar la calidad de vida de la población.
2. A los Jefes de Planificación de cada entidad, implementar el Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto, es un instrumento desarrollado en base a la normatividad vigente de los diferentes sistemas administrativos, el cual tiene como enfoque la gestión por resultados, la gestión por procesos y el presupuesto por resultados, su aplicación permitirá tener un control de la gestión interna de las instituciones, lo que les permitirá medir y evaluar el impacto que genera el uso de los recursos públicos en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía a fin de lograr cambiar su calidad de vida.
3. A los investigadores dedicados a la función pública, esta investigación es la línea base que permitirá medir el desarrollo de la gestión para resultados en los diversos gobiernos locales, mediante la aplicación del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), el cual se debe adaptar a las diferentes realidades territoriales, sociales y culturales de las entidades del interior del país, lo que permitirá contar con una verdadera herramienta de gestión que permita evaluar el impacto real del gasto pública en la calidad de vida de la población.

VIII. PROPUESTA

Finalidad

La implementación de la gestión para resultados en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque utilizando como base los sistemas administrativos de la Administración Financiera del Sector Público, los cuales permitirán desarrollar los cinco pilares de la gestión por resultados mediante la adecuada aplicación de los tres principales megaprosesos de la AFSP, los cuales cumplen un papel importante en las actividades del proceso de ejecución del gasto público, su evaluación y seguimiento se realizara con los indicadores de desempeño ya desarrollados en cada sistema administrativo, su cumplimiento se debe realizar en base al marco normativo peruano existente.

Desarrollar de manera progresiva el Modelo de Gestión para Resultados, propuesto por la OCDE y dispuesto en la Política de Modernización del Estado, permitirá la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de las instituciones públicas en la producción de servicios públicos de calidad, los cuales tiene como prioridad mejorar la calidad de vida de las personas, así como la permitirá la participación ciudadana en el proceso de desarrollo de políticas públicas y en la toma de decisiones en el desarrollo de proyectos de inversión de su territorio, a fin de dar a conocer las verdaderas necesidades, lo que finalmente mejorara la rendición de cuentas de las autoridades al haber un trabajo compartido donde se evidencie la transparencia del accionar público.

La evaluación y desempeño de implementar un Modelo de Gestión para Resultados se realizará evaluando los resultados obtenidos de los diferentes indicadores de desempeño, a fin de proponer estrategias de mejora continua que permitan en base a la información de los diferentes sectores priorizar el gasto en los problemas urgentes de la población, lo que permitirá hacer un proceso de mejora continua teniendo como base el sentir de la población, los servidores públicos y las autoridades.

Figura 4

Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque



REFERENCIAS

- Alford, J., Douglas, S., Geuijen, K., & 't Hart, P. (2017). Ventures in public value management: introduction to the symposium. In *Public Management Review* (Vol. 19, Issue 5, pp. 589–604). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192160>
- Arias Gonzáles, J., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación: Vol. Primera Edición*. www.tesisconjosearias.com
- Ayala Romani, E. (2019). *Presupuesto por resultados y la gestión administrativa de la Municipalidad del Rimac, 2019* [Tesis Magister, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40739>
- Bances, C. (2018). *Estrategias de monitoreo del presupuesto y gasto público para fortalecer la transparencia y acceso de la información en la Unidad Ejecutora 300 Chiclayo 2016* [Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31736>
- Benites, C. (2022). *Gestión administrativa y cierre de brechas en la ULE del distrito de Santa Rosa. Chiclayo*. [Tesis de Magister, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89017>
- BID. (2012). *Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe: Vol. IDB-MG-135*. Banco Interamericano de Desarrollo. www.iadb.org
- BID. (2016). *Los Sistemas de Monitoreo y Evaluación: Hacia una mejora continua de la Planificación Estratégica y la Gestión Pública. Memorias de la IX Conferencia Internacional de la Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo y Evaluación y del I Seminario Internacional de Seguimiento y Evaluación*.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2015). *Public Value and Public Administration*.
- Campo, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* [Universidad Tecnológico de Israel]. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2085>
- Chica-Vélez, S. A., & Salazar-Ortiz, C. A. (2020). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA*, 28, 17–51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Christl, M., Köppl-Turyana, M., & Kucsera, D. (2020). *Determinants of Public-Sector Efficiency: Decentralization and Fiscal Rules*.
- Cid, M. (2019). *Implementación del Modelo de Gestión para Resultados: Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), gobierno Municipal Metepec 2016-2018, Estado de México*. [Universidad Autónoma del Estado de México]. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/99429>

- CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*.
- COMEXPERU. (2020). *Reporte de Eficacia del Gasto Público. Resultados 2020*.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-eficacia-002.pdf>
- Contreras, J. A. (2018). *Gestión por Resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile: Vol. XVI*.
- Dávalos, D. (2017). *Inversión Pública y su relación en la Gestión por Resultados; Caso unidades ejecutoras: Educación Región Lima 2017* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24707>
- Elg, M., Wihlborg, E., & Örnérheim, M. (2017). Public quality—for whom and how? Integrating public core values with quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(3–4), 379–389.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1087841>
- Epstein, M. J., & Rejc, B. A. (2014). *Making sustainability work : Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. (Incorporated. Berrett-Koehler Publishers, Ed.).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=1407850>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791–812.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.
- García López, R., García Moreno, M., Kaufmann, J., & Varea, M. (2011). *Sistema de evaluación PRODEV gobiernos subnacionales*.
- García Moreno, M., Kaufmann, J., & Varea, M. (2011). *SEP Sistema de Evaluación PRODEV Gobierno Subnacionales* (Banco Interamericano de Desarrollo, Ed.; pp. 0–62).
- González, J. (2018). *Uso de la información de seguimiento y evaluación (syé) de políticas públicas para la toma de decisiones*.
- Guthrie, J., Russo, S., Marcon, G., & Farneti, F. (2014). Public Value Management, Measurement and Reporting. In *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 3, pp. 3–17). Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003001>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Herrera, S. (2020). *Presupuesto por Resultados en el Gasto Público de la Municipalidad Provincial de Huaral, 2020* [Tesis Magister, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49285>

- Hout, W., Wagner, N., & Demena, B. A. (2022). Does accountability enhance service delivery? Assessment of a local scorecard initiative in Uganda. *World Development*, 158, 106011. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106011>
- INEI. (2022). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2021*.
- Janampa, E. (2020). Factores determinantes del nivel de cumplimiento de los productos del Programa Presupuestal Salud Materno Neonatal en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2016 y 2017. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2), 23–32. <https://link.gale.com/apps/doc/A630993325/IFME?u=univcv&sid=bookmark-IFME&xid=bce9a8a9>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos*. www.iadb.org
- Kloviene, R., Gimzauskiene, E., Stravinskiene, J., & Misiunas, D. (2016). Measuring Performance: Case of Lithuanian Municipalities. *Engineering Economics*, 27(2), 230–238. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.27.2.13480>
- Kolosova, A., & Zilinskiene, I. (2021). Managing km in the public sector: The case of the public procurement process. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 431–439. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.034>
- Ladipo, O., Sánchez, A., & Sopher, J. (2010). *Responsabilidad en el gasto público en América Latina y el Caribe: revitalizar las reformas en administración financiera y adquisiciones del Estado* (Banco Mundial, Ed.; Primera Edición).
- Leoveanu, A. (2016). *Performance Evaluation systems in the Public Sector*.
- Mei, C., & Pearson, M. M. (2017). The Dilemma of “Managing for Results” in China: Won’t Let Go. *Public Administration and Development*, 37(3), 203–216. <https://doi.org/10.1002/pad.1799>
- Milán-García, J., Rueda-López, N., & de Pablo-Valenciano, J. (2022). Local government efficiency: reviewing determinants and setting new trends. *International Transactions in Operational Research*, 29(5), 2871–2898. <https://doi.org/10.1111/itor.13032>
- Montenegro, N., & Muñoz, E. (2018). *Gestión para resultados en los servicios sociales de la Municipalidad Distrital de Laredo, 2017* [Tesis Magister, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11809>
- Montiel, L. E. C., & Hernández, A. M. (2019). Proceso de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en materia laboral en México. *Revista de Direito Da Cidade*, 11(3). <https://doi.org/10.12957/rdc.2019.37952>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, R., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis: Vol. 5ta Edición* (5ta Edición).

- Noel Espinoza, A. J. (2022). Propuesta de modelo de gestión pública aplicado al gobierno municipal de Lurigancho (Chosica), Lima, Perú. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(49), 33–41. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23045>
- Ocampo, B. (2019). Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera de la Dirección Regional de Salud de Tumbes 2012-2015. In *Universidad César Vallejo*. Universidad Cesar Vallejo.
- OCDE. (2005). *Buenas Prácticas recientemente identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo*. www.mfdr.org/Sourcebook.html
- OCDE. (2021). *Programa de Apoyo a la Implementación de las Recomendaciones del Estudio de Gobernanza Pública del Perú*.
- Patiño, L. (2017). *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la vivienda, en el período 2008-2016* [Tesis Magister, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/11733>
- Patrucco, A. S., Agasisti, T., & Glas, A. H. (2021). Structuring Public Procurement in Local Governments: The Effect of Centralization, Standardization and Digitalization on Performance. *Public Performance and Management Review*, 44(3), 630–656. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1851267>
- Peñalosa-Vassallo, K., Gutiérrez-Aguado, A., & Prado-Fernández, M. (2017). Evaluation of budget design and execution, an instrument of performance-based budgeting: Some experiences applied to health. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 34(3), 521–527. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.3074>
- Peters, B. G., Alba, T. C., & Ramos, C. (2021). *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (Emerald Publishing Limited., Ed.).
- Podestá, A. (2020). Gasto público para impulsar el desarrollo económico e inclusivo y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Macroeconomía Del Desarrollo*, 214. www.cepal.org/apps
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach. John Wiley & Sons, Incorporated. In I. John Wiley & Sons (Ed.), 2014. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=1776337>
- Porpino, G., & de Stefani, E. (2014). O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. *Revista de Administracao Publica*, 48(2), 343–366. <https://doi.org/10.1590/0034-76121158>
- Púras Higuera, J. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. www.hmasd.org
- Rambe, R. A., Purmini, P., Armelly, A., Alfansi, L., & Febriani, R. E. (2022). Efficiency Comparison of Pro-Growth Poverty Reduction Spending before

- and during the COVID-19 Pandemic: A Study of Regional Governments in Indonesia. *Economies*, 10(6), 150. <https://doi.org/10.3390/economies10060150>
- Rodríguez Panduro, M. (2021). *Modelo de Gestión del Presupuesto por Resultados para mejorar el Gasto Público en la Municipalidad del Distrito de Juan Guerra, 2020* [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20500.12692/56288>
- Ruvalcaba, E. (2018). *La Adopción del Gobierno Abierto como Política Pública en los Gobiernos Locales* [Tesis para obtener Grado de Doctor, Universidad Autónoma de Madrid]. <http://hdl.handle.net/10486/685744>
- Salinas, B. (2017). *Presupuesto por resultados y calidad del gasto de la Municipalidad Provincial de Huacaybamba 2016* [Tesis Magister, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20500.12692/12035>
- Titl, V., & de Witte, K. (2022). How politics influence public good provision. *Socio-Economic Planning Sciences*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.101000>
- Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24, No 2 (Julio-Diciembre), 37–59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Vargas, S. (2018). *Sistemas Administrativas y Gestión por Resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2018*. [Tesis Magister, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20500.12692/28750>
- Velásquez Hurtado, J. E., & Rivera Sivririchi, R. A. (2017). Health surveys: Essentials tools in the monitoring and evaluation of the budgetary programs. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 512–520. <https://doi.org/10.17843/rpmpesp.2017.343.3031>
- Vluggen, R., Gelderman, C. J., Semeijn, J., & van Pelt, M. (2019). Sustainable public procurement-external forces and accountability. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205696>
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2020). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un Mejor Estado Para Chile. Planificación, Control y Evaluación de La Acción Del Estado*. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%ABlica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf>
- Wins Arnábal, F., da Costa Porto Ayala, M., Gálvez Vargas, P., & Silva Domingo, L. (2016). La Transformación De La Dirección Nacional De Aduanas Hacia Una Gestión Por Resultados. *Innotec Gestión*, 28–33.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=120832982&lang=es&site=ehost-live>.

Wiryan, B. A., & Otchia, C. (2022). The legacy of the reformasi: the role of local government spending on industrial development in a decentralized Indonesia. *Journal of Economic Structures*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40008-022-00262-y>

Znotka, M., Brandt, F., Lindenmeier, J., & Dietrich, M. (2019). 'What the public values...' The stakeholder-oriented business model approach as a tool for planning and managing innovation in public and nonprofit management – A qualitative inquiry into public value creation in German healthcare. *Zeitschrift Für Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 42(1–2), 13–33. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2019-1-2-13>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque

Problema de Investigación	Objetivos	Variables y Dimensiones	Metodología	Población y Muestra	Técnicas e instrumentos
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo el Modelo de Gestión para Resultados mejora el Gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, 2022?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer un Modelo de Gestión para Resultado en el Gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque, 2022.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1) Diagnosticar el gasto público en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque;</p> <p>2) Diseñar el Modelo de Gestión para Resultados para mejorar el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque;</p> <p>3) Validar por juicio de expertos la Propuesta de Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Gestión para Resultados</p> <p>Variable Independiente</p> <p>Modelo de Gestión para Resultados</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Enfoque: Cuantitativo, experimental – descriptivo – propositivo – de corte transversal, documental</p>	<p>Población:</p> <p>6 funcionarios correspondientes a las cinco áreas estratégicas, enmarcadas en el desarrollo de la gestión para resultados en la municipalidad provincial de la Región Lambayeque.</p>	<p>Encuesta/Cuestionario</p> <p>En la presente investigación se utilizó el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (García Moreno et al., 2011)</p>

Anexo 2. Operacionalización de Variables

Título: Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
GESTION PARA RESULTADOS Variable Dependiente	Herramienta que gestiona el rol presupuestal, permitiendo al gasto público este vinculado a los objetivos de desarrollo los cuales son priorizados en los planes de gobierno; vinculados a los objetivos estratégicos concretizados en resultados e impactos de largo alcance y a largo plazo (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020)	El proceso de creación de valor público interviene donde intervienen cinco elementos, denominados pilares del ciclo de gestión, se descomponen en un conjunto de indicadores que dan cuenta de la madurez de los sistemas institucionales. A su vez, los indicadores están compuestos por requisitos mínimos que son las características y condiciones que deben tener dichos sistemas en un entorno de GpRD	Planificación para el logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Planificación Operativa - Planificación Participativa 	Ordinal
			presupuesto orientado al logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación del presupuesto en base a programas - Perspectiva presupuestaria de mediano plazo - Evaluación de la efectividad del pago - Incentivos para la gestión efectiva del gasto - Difusión de la información 	
			Gestión financiera, control y abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los ingresos - Gestión de los gastos - Análisis de riesgo - Clasificación de gastos del presupuesto - Contabilidad - Sistema integrado de administración financiera - Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas - Control interno - Auditoría externa 	
			Gestión de Programas y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación ex ante de proyectos - Planificación sectorial a mediano plazo - Gestión de la producción de bienes y servicios. 	
			Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Información - Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional - Evaluación de la gestión del gobierno subnacional 	

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO
MODELO Variable Independiente	<p>Un modelo de gestión pública debe enfocarse en el logro de los resultados, básicamente en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en base al diagnóstico situacional de la realidad local, regional o nacional. Los resultados obtenidos deben lograrse mediante mecanismos de transparencia, gestión por procesos de cada entidad pública y relacionados con sus diversos sistemas administrativos (Noel Espinoza, 2022).</p>	<p>Modelo que aplica los sistemas administrativos del sector público, conforme lo regula la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en su artículo 46°, de los cuales solo siete lo conformara conforme lo señalado en el Decreto Legislativo N° 1436, Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Publico, que tiene por objetivo la necesidad imprescindible de modernizar el marco de la Administración Financiera del Sector Público</p>	Planificación orientada a Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación Multianual de la Inversión Pública 2. Programación Multianual de Ingresos de Personal 3. Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras 	<p>Modelo de Gestión por Resultados</p>
			Presupuesto orientado a Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 4. Planeación Financiera 5. Programación Multianual, Formulación y Aprobación Presupuestaria 	
			Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución Presupuestaria 2. Gestión de Pasivos Financieros del Sector Público 3. Gestión de Adquisiciones 4. Gestión de Ingresos de Personal 	
			Gestión de Programas y Proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 5. Gestión de Inversión Pública 6. Administración de Bienes 7. Gestión de Tesorería 8. Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero 9. Gestión de Riesgos Fiscales 	
			Monitoreo y Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento y Evaluación de las inversiones 2. Elaboración de la Cuenta General de la República 3. Elaboración de las Estadísticas de las Finanzas Públicas 4. Evaluación Presupuestaria 	

Anexo 3. Instrumento de Recolección de Datos

Sistema de Evaluación PRODEV para Gobiernos Subnacionales (SEP-SN)

PLANIFICACION ORIENTADA A RESULTADOS

Indicador 1. Planificación estratégica

Requisito 1. Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.

La unidad institucional encargada de la planificación tiene como función conducir el proceso de planificación y programación de los objetivos gubernamentales y para hacerlo necesita cumplir con las siguientes condiciones:

1. Disponer de un marco normativo nacional o subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que sustente sus funciones.
2. Disponer de personal suficiente y capacitado en planificación.
3. Contar con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos técnicos.
4. Contar con capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información.

Crterios de calificación	Puntaje
No existe una unidad institucional encargada de la planificación gubernamental.	0
Se está creando una unidad institucional encargada de la planificación gubernamental.	1
Existe una unidad institucional que cumple con una de las condiciones.	2
Existe una unidad institucional que cumple con dos de las condiciones.	3
Existe una unidad institucional que cumple con tres de las condiciones.	4
Existe una unidad institucional que cumple con todas las condiciones.	5

Requisito 2. El gobierno subnacional cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.

El plan de gobierno es el producto del proceso de planificación estratégica para el período que fueron elegidas las altas autoridades, normalmente entre 4 y 6 años. Como mínimo debe contenerlos siguientes elementos:

1. Análisis de la situación y de los problemas de la población sustentada en información cuantitativa y cualitativa reciente.
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión. Estos objetivos deben referirse a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y deben ser el resultado de un ejercicio de priorización.
3. Metas a lograrse durante el período de gestión. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los objetivos (efectos e impactos: ver definición en el requisito 4) que el gobierno subnacional pretende alcanzar durante el período de gestión. Las metas deben referirse a los cambios sociales que se busca lograr y deben plantearse para cada año del período de gestión.
4. Estrategias que se aplicarán durante el período de gestión para lograr los objetivos gubernamentales. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Por lo general, estas estrategias se concretan en programas y proyectos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un plan de gobierno de mediano plazo o existe un plan que no dispone de los elementos indicados.	0
El plan de gobierno está en elaboración o solamente cuenta con el elemento 2.	1
El plan de gobierno cumple con el elemento 2 y 3.	2
El plan de gobierno cumple con los elementos 2 y 4.	3
El plan de gobierno cumple con tres de los cuatro elementos.	4
El plan de gobierno cumple con todos los elementos.	5

Requisito 3. Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.

El plan debe contar con indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. Cada uno de los objetivos considerados en el plan debe enunciar sus efectos y/o impactos. Se considera imprescindible que todos los objetivos identifiquen por lo menos indicadores de efectos.

- Los indicadores son variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se puede medir los logros alcanzados y observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno.
- Efectos son los cambios a corto y mediano plazo en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).
- Impactos son los cambios en las condiciones de vida de la población objetivo a mediano y largo plazo.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no cuenta con indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan.	0
Se están elaborando los indicadores, o los indicadores con que cuenta el plan no corresponden a efectos e impactos, o el 20% o menos de los objetivos tienen indicadores de efecto.	1
Entre el 21 y el 40% de los objetivos cuenta con indicadores de efecto y o impacto.	2
Entre el 41 y el 60% de los objetivos cuenta con indicadores de efecto y o impacto.	3
Entre el 61 y el 80% de los objetivos cuenta con indicadores de efecto y o impacto.	4
El 81% o más de los objetivos cuenta con indicadores de efecto y o impacto.	5

Requisito 4. Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.

Cada uno de los sectores del gobierno subnacional debe contar con un plan de mediano plazo. Se entiende por sectores las unidades institucionales (secretarías, direcciones, empresas desconcentradas) a cargo de la gestión de áreas específicas del gobierno subnacional como educación, salud, transporte, obras públicas, saneamiento ambiental, etc. Este plan puede ser parte del plan de gobierno o haberse elaborado independientemente. Los planes sectoriales deben cumplir con las mismas características señaladas para el plan del gobierno (Indicador 1, requisito 2) y, por tanto, no se lo debe confundir con el plan operativo anual.

Criterios de calificación	Puntaje
Ninguno de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	0
El 20% o menos de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	1
Entre el 21 y el 40% de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	2
Entre el 41 y el 60% de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	3
Entre el 61 y el 80% de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	4
Más del 81% de los sectores dispone de planes de mediano plazo.	5

Indicador 2. Planificación operativa

Requisito 1. El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos.

Los objetivos trazados por el plan de gobierno deben concretarse en programas, es decir, en un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios, procesos y/o proyectos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. Es posible que los planes de algunos gobiernos subnacionales se organicen en base a proyectos y no a programas. En este caso se tomará como referencia los proyectos para analizar todos los requisitos mínimos que tengan referencias a programas.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no dispone de programas.	0
Se están elaborando los programas; los programas establecidos en el plan son enunciados generales que no operacionalizan la estrategia o, el 20% o menos de los objetivos se operacionalizan en programas.	1
Entre el 21 y el 40% de los objetivos se operacionalizan en programas.	2
Entre el 41 y el 60% de los objetivos se operacionalizan en programas.	3
Entre el 61 y el 80% de los objetivos se operacionalizan en programas.	4
Más del 81% de los objetivos se operacionalizan en programas.	5

Requisito 2. Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.

Cada uno de los programas del plan debe establecer el conjunto de productos mediante los cuales planea alcanzar los efectos que el plan de gobierno establece. Los productos son los bienes y servicios que se entregarán a los ciudadanos, sean producidos directamente por las entidades públicas (por ejemplo: servicios de emisión de partidas de nacimiento en el registro civil) o mediante contratos de prestación de servicios (por ejemplo: servicio de recolección de residuos sólidos por parte de empresas privadas), o mediante asociaciones público-privadas (por ejemplo: concesiones para el mantenimiento de carreteras).

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no dispone de programas o los programas no establecen productos.	0
El 20% o menos de los programas identifican los productos.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas identifican los productos.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas identifican los productos.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas identifican los productos.	4
Entre el 81 y el 100% de los programas identifican los productos.	5

Requisito 3. El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.

La responsabilidad por el logro de los resultados establecidos en los programas debe recaer en una institución o unidad departamental, aunque la producción y entrega de los productos corresponda a varias instituciones o departamentos. El plan debe establecer con claridad las entidades responsables de la ejecución de cada uno de los programas y sus componentes.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no dispone de programas o no identifica las unidades institucionales responsables de los programas.	0
El 20% o menos de los programas identifican las unidades institucionales responsables.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas identifican las unidades institucionales responsables.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas identifican las unidades institucionales responsables.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas identifican las unidades institucionales responsables.	4
Entre el 81 y el 100% de los programas identifican las unidades institucionales responsables.	5

Requisito 4. Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento.

A fin de que el plan de gobierno de mediano plazo se lleve a cabo, es necesario que los programas que constan en este cuenten con recursos en el presupuesto. Si el plan de mediano plazo no está elaborado con base en programas, debe establecerse el porcentaje de proyectos o actividades institucionales previstas en el plan que cuentan con financiamiento.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no cuenta con financiamiento.	0
El 20% o menos de los programas cuenta con financiamiento.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas cuenta con financiamiento.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas cuenta con financiamiento.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas cuenta con financiamiento.	4
Entre el 81 y el 100% de los programas cuenta con financiamiento.	5

Requisito 5. El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).

Los productos son los bienes y servicios que produce el gobierno subnacional directamente o a través de terceros (contratos de prestación de servicios o asociaciones público-privadas). Los programas del plan deben establecer las

metas de producción, es decir el volumen de bienes y servicios que se espera producir durante todo el período de gestión del gobierno.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no establece metas de producción de bienes y servicios.	0
El 20% o menos de los programas establecen metas anuales de producción para todo el período de gobierno.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas establecen metas anuales de producción para todo el período de gobierno.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas establecen metas anuales de producción para todo el período de gobierno.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas establecen metas anuales de producción para todo el período de gobierno.	4
Entre el 81 y el 100% de los programas establecen metas anuales de producción para todo el período de gobierno.	5

Indicador 3. Planificación participativa

Requisito 1. Las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional.

La participación de las organizaciones de la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno es fundamental tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual permite que los planes sean más relevantes y apropiados. El término *sociedad civil* abarca a un amplio espectro de organizaciones que incluyen a: sindicatos, gremios empresariales, organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, instituciones académicas, gremios profesionales, organizaciones de campesinos, asociaciones de pobladores e iglesias. Para establecer si las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno se deben considerar los siguientes elementos.

1. Existe un marco legal nacional o subnacional que establece la participación de la sociedad civil en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno.
2. Para la elaboración del plan de gobierno actual se realizaron consultas a las organizaciones de la sociedad civil.
3. La consulta recogió de manera metódica las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad civil (sindicatos, gremios empresariales, organizaciones no gubernamentales, universidades, instituciones académicas, gremios profesionales, organizaciones de campesinos, asociaciones de pobladores e iglesias, etc.).
4. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la consulta.
5. Las opiniones emitidas por las organizaciones de la sociedad civil se incorporaron en los objetivos y metas del plan.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o no se cumple ninguno de los elementos.	0
Se cumple uno solo de los elementos.	1
Se cumple dos de los cinco elementos.	2
Se cumple tres de los cinco elementos.	3
Se cumplen cuatro de los cinco elementos	4
Se cumplen todos los elementos.	5

Requisito 2. El órgano deliberativo o el Poder Legislativo subnacional participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno.

La participación del órgano deliberativo subnacional (consejos municipales, regionales, departamentales, etc.) o del Poder Legislativo Estatal (en el caso de los estados federales) es tan importante como la consulta a las organizaciones de la sociedad civil, pues posibilita que las minorías y la oposición política participen y opinen sobre los objetivos y metas del plan de gobierno. Esto permite construir consensos políticos, genera responsabilidades compartidas en torno a la ejecución del plan y sienta las bases para una rendición de cuentas basada en los resultados. Para establecer si cumple este requisito se deben considerar los siguientes elementos.

1. Existe un marco legal nacional o subnacional que establece la participación del órgano legislativo subnacional en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno.
2. El plan de gobierno actual fue discutido por el órgano legislativo subnacional.
3. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la discusión.
4. Las opiniones emitidas por el órgano legislativo subnacional se incorporaron en los objetivos y metas del plan.
5. El plan de gobierno actual fue aprobado por el órgano legislativo subnacional.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o no se cumple ninguno de los elementos.	0
Se cumple uno solo de los elementos.	1
Se cumplen dos de los cinco elementos.	2
Se cumplen tres de los cinco elementos.	3
Se cumplen cuatro de los cinco elementos	4
Se cumplen todos los elementos.	5

RESPONSABLE DE LA OFICINA/AREA (O PERSONAL ENCARGADO) DE PLANIFICACION:

SR.: _____

FIRMA: _____

DNI N°: _____

PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PpR)

El presupuesto por resultados es el conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en la elaboración de un presupuesto incorporen sistemáticamente consideraciones sobre dos aspectos: i) los resultados, pasados y esperados, de las instituciones en la aplicación de los recursos públicos y, ii) las condiciones, exigencias e incentivos que motiven y faciliten que las instituciones públicas obtengan dichos resultados (Marcel y Guzmán 2010).

Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

Requisito 1. Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.

El proceso de elaboración del presupuesto debe considerar los resultados establecidos por el gobierno mediante el ejercicio de planificación estratégica y que constan en un documento oficial, como un plan nacional o los planes sectoriales. De aquí que uno de los retos principales para implantar un PpR consiste en articular la planificación con el presupuesto. Un presupuesto clasificado en base a programas es un buen apoyo para avanzar en un PpR. La ventaja de la clasificación por programas es que permite realizar el seguimiento y la evaluación de los programas estratégicos que constan en el plan de mediano plazo. De esa manera se facilita la articulación del presupuesto con el plan de gobierno de mediano plazo y el logro de los resultados esperados. Si ambos instrumentos contienen la misma estructura de programas es más fácil analizar sus resultados. Conviene aclarar que un programa es un conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y/o proyectos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. En tal sentido, las unidades institucionales no pueden considerarse como programas (ej: una Dirección Municipal de Educación no es un programa de educación). También es necesario indicar que los programas están compuestos tanto por el gasto corriente como por el gasto de inversión.

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no está estructurado en base a programas.	0
Menos del 20% del presupuesto está estructurado en base a programas.	1
Entre el 21 y el 40% del presupuesto está estructurado en base a programas.	2
Entre el 41 y el 60% del presupuesto está estructurado en base a programas.	3
Entre el 61 y el 80% del presupuesto está estructurado en base a programas.	4
Más del 80% del presupuesto está estructurado sobre la base de programas.	5

Requisito 2. Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.

Para que el presupuesto esté alineado con el plan, es necesario que los programas del primero se originen en plan del gobierno de mediano plazo o, en su ausencia, en los programas de los planes sectoriales.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe correspondencia entre el plan gobierno y el presupuesto, o bien no existe plan.	0
Menos del 20%.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	4
Más del 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	5

Requisito 3. Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.

Los programas del presupuesto deben incluir información sobre los objetivos y las metas que persiguen con el fin de identificar su correspondencia con los objetivos del plan de gobierno de mediano plazo.

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no está estructurado en base a programas o los programas no incluyen información sobre los objetivos y las metas.	0
El 20% o menos de los programas del presupuesto incluyen información sobre los objetivos y las metas.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas del presupuesto incluyen información sobre los objetivos y las metas.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas del presupuesto incluyen información sobre los objetivos y las metas.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas del presupuesto incluyen información sobre los objetivos y las metas.	4
Más del 80% de los programas del presupuesto incluyen información sobre los objetivos y las metas.	5

Requisito 4. Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.

Los recursos que el gobierno central transfiere al gobierno subnacional para que ejecute programas específicos (sean de protección social, obras de infraestructura o fortalecimiento institucional, etc.) deben constar en el presupuesto subnacional de tal forma que se los pueda identificar individualmente. Esto permite hacer seguimiento de los resultados de esos programas.

Criterios de calificación	Puntaje
Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas específicos no constan en el presupuesto.	0
Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas específicos constan en el presupuesto pero no se los puede identificar individualmente; solamente el 20% o menos de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en una categoría específica.	1
Entre el 21 y el 40% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	2

Entre el 41 y el 60% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	3
Entre el 61 y el 80% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	4
Más del 80% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	5

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

Requisito 1. Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.

El PpR funciona mejor si se cuenta con un horizonte de la política fiscal que trascienda el presupuesto anual, mediante la proyección de los ingresos y de los gastos para un período de tres años o más. A estas proyecciones se las llama Marco de Mediano Plazo (MMP). Existen diferentes tipos de MMP según el nivel de desagregación de las proyecciones:

1. *Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP)*: es el más elemental de los MMP pues solamente incluye proyecciones agregadas de ingresos y egresos.
2. *Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP)*: incluye proyecciones de gasto más desagregadas como, por ejemplo, a nivel de funciones de gobierno.
3. *Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP)*: incluye proyecciones de gasto por programa o instituciones y por tanto se convierte en un presupuesto plurianual. Este último tipo de MMP es el que permite mayor articulación con la planificación.

La utilidad del marco fiscal, por tanto, está relacionada con el nivel de desagregación que tengan las proyecciones realizadas (a mayor nivel de desagregación mayor será la utilidad del marco fiscal) y su solidez depende de los fundamentos y supuestos que sustentan las proyecciones.

Los gobiernos subnacionales deben aplicar las proyecciones de las variables macroeconómicas elaboradas por el gobierno nacional. En particular, deben tener en cuenta cómo esos cálculos afectarán a las transferencias del gobierno nacional al subnacional. Los MMP de los gobiernos subnacionales varían de acuerdo a las funciones, competencias y estructura de financiamiento que la ley asigne a esos organismos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe una proyección de ingresos y gastos de mediano plazo.	0
La proyección de ingresos y gastos de mediano plazo está en elaboración.	1
Existe un Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP)	2
No aplicable	3
Existe un Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP)	4
Existe un Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP).	5

Requisito 2. Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.

Un elemento que contribuye a sentar las bases para la implementación de un PpR son las reglas de responsabilidad fiscal, pues fijan límites, expresados en forma cuantitativa o cualitativa, que se imponen a ciertas variables que se desea controlar, como nivel del endeudamiento, el déficit fiscal o el gasto público. Por lo general, esas reglas constan en leyes especiales de carácter nacional, conocidas como leyes de responsabilidad fiscal, aunque también pueden existir normas propias de los gobiernos subnacionales. La estabilidad fiscal es un factor importante para la implementación del PpR porque, entre otros beneficios, atenúa las fluctuaciones del ciclo económico y genera previsibilidad en los ingresos y gastos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existen reglas de responsabilidad fiscal del gobierno subnacional.	0
Existen reglas, pero no se cumplen.	1
Existen reglas cualitativas y se cumplen parcialmente.	2
Existen reglas cuantitativas y se cumplen parcialmente.	3
Existen reglas cualitativas y se cumplen sistemáticamente.	4
Existen reglas cuantitativas y se cumplen sistemáticamente.	5

Requisito 3. El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.

Puesto que las condiciones económicas del gobierno subnacional, del país y del entorno internacional cambian constantemente, es necesario actualizar las proyecciones de los ingresos y de los gastos mediante estudios técnicos de manera periódica, a fin de contar con cálculos creíbles. La actualización de las proyecciones debe realizarse de manera anual.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un MMP o las proyecciones no se actualizan anualmente.	0
Las proyecciones se actualizan anualmente de forma automática aplicando criterios de incremento simples.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Las proyecciones se actualizan anualmente mediante estudios técnicos.	5

Requisito 4. El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo.

El propósito del MMP es brindar una referencia de mediano plazo para la elaboración y discusión del presupuesto anual a fin de que se considere tanto los cambios de las variables económicas como las previsiones de los ingresos y gastos de los próximos años. Si el ejercicio de elaboración del presupuesto anual no toma en cuenta las proyecciones de ingresos y gastos realizadas, el MMP se convierte en un ejercicio académico sin utilidad práctica. Cabe recalcar que en el caso del MFMP, por ser un presupuesto plurianual, los cálculos para el primer año constituyen el presupuesto de ese año.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe MMP o el presupuesto anual no toma en cuenta las proyecciones realizadas por el MMP.	0
Se toman en cuenta las proyecciones del MMP como un referente para la formulación del presupuesto anual, pero no se utilizan las cifras para fijar los límites del gasto.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Se utilizan las proyecciones realizadas por el MMP para fijar los límites del gasto durante la formulación del presupuesto anual.	5

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto

Requisito 1. Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.

La evaluación del gasto es el elemento central del PpR y lo que lo diferencia del presupuesto tradicional. Dicha evaluación consiste en analizar el desempeño de las instituciones en el uso de los recursos públicos, es decir, los resultados que obtuvieron mediante el uso de los recursos del gobierno subnacional. Para hacerlo se requiere disponer de un sistema de seguimiento y de evaluación basado en dos elementos: 1) un sistema de indicadores del desempeño que hacen seguimiento del progreso y logro de los objetivos y metas del gobierno y, 2) estudios evaluativos que permiten identificar y explicar los resultados de la acción gubernamental. No se debe confundir este sistema con el seguimiento financiero y físico que generalmente se realiza en las instituciones públicas.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.	0
Existe una propuesta para implementar el sistema.	1
El sistema ha empezando a implementarse.	2
El sistema está funcionando pero aun requiere perfeccionamiento o no funcionan todos sus componentes.	3
Todos los elementos del sistema están completos y funcionan bien pero se basa solamente en indicadores de desempeño y no incluye estudios de evaluación.	4
Todos los elementos del sistema están completos, funcionan bien e incluye tanto indicadores de desempeño como estudios de evaluación.	5

Requisito 2. El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.

El sistema de indicadores del desempeño debe aplicarse al conjunto completo del presupuesto del gobierno, tanto al gasto corriente como al de inversión, pues toda la actividad del gobierno debería ser objeto de seguimiento. Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, calcular el porcentaje del gasto (no incluye pago de deuda) al que se aplicó los indicadores de desempeño. Para tal efecto, deben identificarse los programas, proyectos, departamentos e instituciones (incluyendo las empresas desconcentradas) en las que se aplica los indicadores de desempeño, sumar el presupuesto que se

les asignó el año pasado y calcular el porcentaje de esta suma respecto del total del presupuesto del mismo año (excluyendo pago de deuda). No se incluyen aquí los indicadores de seguimiento financiero y físico que generalmente se realiza en las instituciones públicas.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.	0
El sistema de indicadores de desempeño se aplica al 20% o menos del gasto.	1
El sistema de indicadores de desempeño se aplica a entre el 21 y 40% del gasto.	2
El sistema de indicadores de desempeño se aplica a entre el 41 y 60% del gasto.	3
El sistema de indicadores de desempeño se aplica a entre el 61 y 80% del gasto.	4
El sistema de indicadores de desempeño se aplica a más del 80% del gasto.	5

Requisito 3. Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.

Los indicadores de desempeño para analizar el gasto del gobierno subnacional deben elaborarse coordinadamente con los funcionarios de las instituciones, programas y departamentos encargados de ejecutar los recursos. Su participación es esencial para elaborar indicadores que sean relevantes y apropiados para medir los resultados de la gestión, pues ellos tienen el conocimiento de los productos, efectos e impactos que los programas y proyectos buscan alcanzar.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional o, los indicadores se elaboraron sin la participación de los funcionarios de las instituciones, programas y departamentos encargados de ejecutar los recursos.	0
Los indicadores se elaboraron con una participación limitada de los funcionarios de las instituciones, programas y departamentos encargados de ejecutar los recursos.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Los indicadores se elaboraron coordinadamente con los funcionarios de las instituciones, programas y departamentos encargados de ejecutar los recursos.	5

Requisito 4. Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.

La sola producción de la información sobre el desempeño del gasto no es suficiente para que efectivamente se la use en el proceso de toma de decisiones técnicas o presupuestarias. Es necesario que el proceso de formulación y discusión del presupuesto contemple procedimientos formalmente establecidos que efectivamente se usen para tomar en consideración la información que arroja

el sistema de seguimiento y evaluación de los resultados del gasto.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe sistema de seguimiento y evaluación o no existen procedimientos institucionalizados para tomar en consideración la información que arroja el sistema.	0
Los procedimientos están en proceso de diseño.	1
Existen procedimientos y su aplicación está en una fase inicial de prueba.	2
Existen procedimientos y su aplicación está en una fase de desarrollo.	3
Existen procedimientos y se implementan sistemáticamente, pero aun hay aspectos que requieren mejorarse.	4
Existen procedimientos institucionalizados y consolidados para tomar en consideración la información que arroja el sistema de seguimiento y evaluación.	5

Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto

Requisito 1. Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.

Los incentivos son una parte importante no sólo del PpR, sino también de la GpRD pues contribuyen a la creación de una cultura basada en la obtención de resultados. Esa cultura se crea mediante reglas del juego que guían a las personas y a las instituciones a actuar en función del logro de los objetivos institucionales. Para que tales reglas funcionen adecuadamente, se requiere información confiable y oportuna sobre el desempeño de las instituciones y del personal. Sin tal información, no es posible implantar las nuevas reglas, ya que no habría puntos de referencia para aplicarlas. Entre los principales mecanismos se encuentran los siguientes:

1. Acreditación de la calidad de una institución o dependencia.
2. Delegación de responsabilidades de niveles institucionales superiores a inferiores.
3. Reconocimientos económicos individuales (ascensos, salarios diferenciales o bonos anuales).
4. Incentivos económicos a las instituciones (fondos concursables, financiamiento de proyectos, fondos adicionales).
5. Reglas que permiten flexibilidad gerencial para el logro de resultados institucionales o el cumplimiento de los contratos de gestión.

No se consideran aquí los premios a la excelencia institucional o personal, muy difundidos en ALC, puesto que por lo general no se otorgan con base en información sobre el desempeño.

Criterios de calificación	Puntaje
No existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.	0
Se está diseñando un sistema de incentivos.	1
Existe uno de los mecanismos.	2
Existen dos de los mecanismos.	3
Existen tres o cuatro de los mecanismos.	4
Existen todos los mecanismos.	5

Requisito 2. Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en el gobierno subnacional.

Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, se debe identificar a los programas, proyectos y empresas desconcentradas que aplican mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia del gasto y calcular el peso que tienen en el total presupuesto del año pasado (excluir los gastos de servicio de la deuda)

Criterios de calificación	Puntaje
No existen mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión de las instituciones programas y departamentos del gobierno subnacional o los mecanismos que existen no se aplican	0
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 20% o menos del presupuesto.	1
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 21 y 40% del presupuesto.	2
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 41 y 60% del presupuesto.	3
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 61 y 80% del presupuesto.	4
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 81% o más del presupuesto.	5

Indicador 8. Difusión de la información

Requisito 1. La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo Estatal.

La ciudadanía debe ser informada oportunamente sobre el presupuesto que se va a discutir y aprobar en el órgano deliberativo subnacional (consejos municipales, regionales, departamentales, etc.) o en el Poder Legislativo Estatal (en el caso de los estados federales). Esto permitirá no solo transparentar el uso de los recursos públicos sino también una mejor participación de las organizaciones de la sociedad civil en la discusión del presupuesto. Para ello, el proyecto de presupuesto debe hacerse público oportunamente mediante el Internet incluir la información sobre los ingresos y los gastos previstos.

Criterios de calificación	Puntaje
Los documentos sobre el presupuesto no se hacen públicos en el Internet.	0
Los documentos sobre el presupuesto que se hacen públicos en el Internet están incompletos o, están completos pero se los publica después de que el órgano deliberativo o el Poder Legislativo del Estado ha aprobado el presupuesto.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
La información completa sobre los ingresos y los gastos del presupuesto se hace pública en el Internet al mismo tiempo que se la envía al órgano deliberativo o al Poder Legislativo estatal para la discusión y aprobación.	5

Requisito 2. La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.

Dada su naturaleza técnica, es necesario que los documentos sobre el presupuesto que se ponen a disposición de la ciudadanía en Internet vayan acompañados de esquemas, resúmenes y guías que faciliten la lectura y análisis por parte del público. En particular, los documentos deben permitir que el público conozca el volumen de los recursos que se destinarán al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.

Criterios de calificación	Puntaje
No se publica en el Internet la información sobre el presupuesto o bien la información que se publica contiene exclusivamente los documentos técnicos.	0
Existe material explicativo sobre los documentos del presupuesto, pero no incluye indicaciones sobre los recursos que se destinarán al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Existe material explicativo sobre los documentos del presupuesto e incluye indicaciones sobre los recursos que se destinarán al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.,	5

Requisito 3. Los informes anuales de ejecución presupuestaria están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría.

Los informes de ejecución presupuestaria también deben ponerse a disposición del público a través del Internet, pues presentan información importante sobre la forma en que se usaron los recursos públicos. Para que la información sea oportuna, debe publicarse máximo seis meses después de que la Entidad Fiscalizadora Superior² correspondiente haya entregado los exámenes de auditoría a los estados financieros.

Criterios de calificación	Pun taje
Los informes de ejecución presupuestaria no se hacen públicos en el Internet.	0
Los informes de ejecución presupuestaria se hacen públicos en Internet pero después de que han transcurrido más de seis meses desde que la entidad correspondiente entregó los informes de auditoría.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Los informes de ejecución presupuestaria se hacen públicos en Internet antes de que hayan transcurrido seis meses desde que la Entidad Fiscalizadora Superior entregó los informes de auditoría.	5

Requisito 4. Los informes anuales de ejecución presupuestaria que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.

Dada su naturaleza técnica, es necesario que los informes anuales sobre la ejecución del gasto que se ponen a disposición de la ciudadanía vayan acompañados de esquemas, resúmenes y guías que faciliten la lectura y análisis por parte del público. En particular, debe hacerse evidente el volumen de los recursos que se destinaron al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.

Criterios de calificación	Puntaje
Los informes de ejecución presupuestaria no se hacen públicos en el Internet o se hacen públicos pero no contienen material explicativo.	0
Existe material explicativo sobre informes de ejecución presupuestaria, pero no incluye indicaciones sobre los recursos que se destinaron al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Se publican en el Internet informes de ejecución presupuestaria y van acompañados de esquemas, resúmenes y guías que facilitan la lectura y análisis por parte del público, en los que se hace evidente el volumen de los recursos que se destinó al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.	5

RESPONSABLE DE LA OFICINA/AREA (O PERSONAL ENCARGADO) DE PRESUPUESTO:

SR.: _____

FIRMA: _____

DNI N°: _____

² La Entidad Fiscalizadora Superior es el organismo público de un estado que, con independencia de su designación, constitución u organización, ejerce en virtud de la ley la más importante función de auditoría pública de dicho Estado. En algunas Entidades Fiscalizadoras Superiores existe un único Auditor General mientras otras pueden estar organizadas mediante un sistema colegiado como el Tribunal de Cuentas (ISSAI s/f).

GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA

Indicador 9. Gestión de los ingresos

La gestión de los ingresos es un aspecto de crucial importancia para la gestión del gobierno subnacional, pues de ella depende los recursos de que se dispondrá para cumplir con los objetivos previstos en el plan de mediano plazo. Para contar con los recursos necesarios para el logro de los resultados previstos en dicho plan, es necesario que el gobierno tenga suficiente autonomía en la asignación de los fondos públicos, para lo cual es se requiere por lo menos dos condiciones: i) que una alta proporción de los ingresos del gobierno sean propios y, ii) que los ingresos que recibe por transferencias no estén preasignados. Esto permite una flexibilidad suficiente para que el gobierno asigne los recursos a las áreas que considera prioritarias. Por otrolado, los gobiernos subnacionales que disponen de una calificación internacional de riesgo baja, muestran una mejor capacidad de la gestión de los ingresos.

Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios

Criterios de calificación	Puntaje
El porcentaje de ingresos propios es de 0 a 5%	0
El porcentaje de ingresos propios es de 6 a 20%	1
El porcentaje de ingresos propios es de 21 a 40%	2
El porcentaje de ingresos propios es de 41 a 60%	3
El porcentaje de ingresos propios es de 61 a 80%	4
El porcentaje de ingresos propios es de 81 a 100%	5

Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por trasferencias

Criterios de calificación	Puntaje
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 95 a 100%	0
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 94 a 80%	1
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 79 a 60%	2
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 59 a 40%	3
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 39 a 20%	4
El porcentaje de los ingresos que están preasignados es de 19 a 0 %	5

Requisito 4. Calificación internacional de riesgo

Criterios de calificación	Puntaje
No tiene calificación internacional de riesgo.	0
No aplicable.	1
No aplicable.	2
Tiene una calificación internacional de riesgo menor a B.	3
No aplicable.	4
Tiene una calificación internacional de riesgo mayor a B.	5

Indicador 10. Gestión de los gastos

Requisito 1. Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo).

Una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el originalmente presupuestado puede indicar que el ejercicio presupuestario fue apropiado y que el gobierno subnacional posee capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas durante el año fiscal. Este indicador debe elaborarse calculando el promedio de la diferencia entre ambas cifras durante los últimos tres años. Debe excluirse del cálculo, si los hubiere, los gastos de servicios de la deuda y los proyectos que cuenten con financiamiento externo. Debe considerarse solamente el presupuesto originalmente aprobado y no las modificaciones que pudieron haberse realizado en el transcurso del año. La siguiente tabla muestra la forma de cálculo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Presupuesto original	a	a	a	
Gasto ejecutado	b	b	b	
Diferencia	a-b	a-b	a-b	
Valor absoluto	ABS(a-b)	ABS(a-b)	ABS(a-b)	
Diferencia	ABS/a*10	ABS/a*10	ABS/a*10	Promedio
Porcentaje	0	0	0	

Crterios de calificación	Puntaje
Promedio de desviación de 15% o más.	0
Promedio de desviación entre el 12% y el 15%.	1
Promedio de desviación entre el 9% y el 12%.	2
Promedio de desviación entre el 6% y el 9%.	3
Promedio de desviación entre el 3% y el 6%.	4
Promedio de desviación de 3% o menos.	5

Indicador 11. Análisis de riesgo

Un aspecto importante de la gestión financiera pública es el análisis del riesgo fiscal, es decir, el examen de los eventos no evitables que podrían ocurrir en el futuro y que acarrearían una tensión financiera. Los riesgos pueden relacionarse con el pago de obligaciones directas o indirectas.

Una adecuada gestión financiera debe analizar estas situaciones y disponer de mecanismos para mitigar sus efectos, de lo contrario el gobierno se verá en dificultades financieras que podrían impactar en la capacidad de gasto de los programas estratégicos.

Requisito 1. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas.

Las obligaciones directas son los compromisos financieros que el gobierno deberá cumplir en el futuro y para las cuales existe compromisos legales (bonos de deuda, contratos de concesión de servicios públicos con garantías mínimas

de servicios, pensiones y jubilaciones cuando corresponda, etc). El riesgo viene dado por cambios de las condiciones económicas externas al gobierno subnacional, por ejemplo, si se han emitido bonos en moneda extranjera, una devaluación del tipo de cambio supondría un incremento de las obligaciones.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan análisis de riesgo de las obligaciones directas.	0
Se han identificado las obligaciones directas del gobierno subnacional que pudieran acarrear riesgo en el futuro.	1
Existe un análisis de ocurrencia del riesgo y de sus costos.	2
Se actualizan anualmente los análisis de ocurrencia del riesgo y de sus costos.	3
Se disponen de instrumentos y mecanismos financieros para cumplir con algunas de las obligaciones directas que conllevan riesgo.	4
Se disponen de instrumentos y mecanismos financieros para cumplir con todas las obligaciones directas que conllevan riesgo.	5

Requisito 2. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.

Las obligaciones indirectas o contingentes son los gastos en los que el gobierno deberá incurrir en el caso de que se presente un determinado evento y para las cuales existe compromisos legales. Ejemplo de obligaciones indirectas son las garantías de los gobiernos subnacionales a terceros, los fallos judiciales adversos y los desastres naturales.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan análisis de riesgo de las obligaciones indirectas.	0
Se ha identificado las obligaciones indirectas del gobierno subnacional que pudieran acarrear riesgo en el futuro.	1
Existe un análisis de ocurrencia del riesgo y de sus costos.	2
Se actualizan anualmente los análisis de ocurrencia del riesgo y de sus costos.	3
Se disponen de instrumentos y mecanismos financieros para cumplir con algunas de las obligaciones directas que conllevan riesgo.	4
Se disponen de instrumentos y mecanismos financieros para cumplir con todas las obligaciones indirectas que conllevan riesgo.	5

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto

Una adecuada clasificación del presupuesto permite realizar seguimiento del gasto relativo a las siguientes dimensiones: i) económica, ii) funcional y, iii) programas. Las normas internacionales para la clasificación económica y funcional del presupuesto se encuentran en el *Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas* del Fondo Monetario Internacional. La mayoría de los países las han tomado como referentes para establecer sus propios sistemas de clasificación de gastos. Para la clasificación por programas no existe una norma internacional.

Requisito 1. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica.

Para crear valor público, los gobiernos tienen tres alternativas: 1) producir y

distribuir bienes y servicios directamente, 2) comprarlos a un tercero y distribuirlos y, 3) transferir efectivo a los hogares para que puedan comprarlos directamente. La clasificación económica identifica el tipo de gasto en el que incurre el gobierno por estas actividades y generalmente incluye las siguientes categorías: 1) remuneraciones a los empleados, uso de bienes y servicios y consumo de capital fijo que están relacionados a los costos de la producción que realiza el propio gobierno, 2) subsidios, donaciones, prestaciones sociales y otros gastos que están relacionados con las transferencias en efectivo o en especie y, 3) compras a terceros de bienes y servicios para entrega a otras unidades. La clasificación económica ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con dicho sistema. De esta manera, permite analizar el impacto económico de las transacciones del gobierno.

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no tiene una clasificación económica.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El presupuesto si tiene una clasificación económica.	5

Requisito 2. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional.

La clasificación funcional del gasto público ofrece información sobre los propósitos o funciones a las que están destinados los recursos, como, por ejemplo, educación, salud, seguridad pública o defensa. Las funciones están clasificadas usando un sistema de tres niveles. En el primero hay 10 categorías de dos dígitos, denominadas divisiones y que son: 1) servicios públicos generales, 2) defensa, 3) orden público y seguridad, 4) asuntos económicos, 5) protección del medio ambiente, 6) vivienda y servicios comunitarios, 7) salud, 8) actividades recreativas, cultura y religión, 9) educación y, 10) protección social. Cada división contiene categorías de tres dígitos, denominadas grupos. Dentro de cada grupo hay categorías de cuatro dígitos, denominadas clases.

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no tiene una clasificación funcional	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El presupuesto si tiene una clasificación funcional.	5

Requisito 3. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación por programas.

La clasificación por programas permite articular el presupuesto con la planificación (ver indicador 4 requisito 1). Por tanto, la estructura del presupuesto de cada gobierno dependerá del número y características de los programas que se ejecuten. No existen estándares internacionales para este tipo de

clasificación.

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no tiene una clasificación por programas.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El presupuesto si tiene una clasificación por programas.	5

Indicador 13. Contabilidad

Requisito 1. El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público están recogidas en el “Manual de pronunciamientos del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público” de la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) y deben ser la referencia para los sistemas de contabilidad de los gobiernos nacionales y subnacionales. En muchos países, estas normas se recogen en una legislación que se aplica tanto en el ámbito nacional como subnacional.

Criterios de calificación	Puntaje
El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El sistema de contabilidad del gobierno subnacional no se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.	5

Requisito 2. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.

Los estados financieros consolidados son un importante instrumento para la rendición de cuentas y son fundamentales para la transparencia de la gestión financiera. Dichos informes deben incluir a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno subnacional y dar cuenta de los ingresos y egresos así como de los pasivos y activos financieros.

Criterios de calificación	Puntaje
Al terminar el año fiscal no se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos del gobierno subnacional.	0
Se prepara un estado financiero cuyos registros financieros son deficientes y no permiten realizar una auditoría.	1

Se prepara un estado financiero que abarca a algunos departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que solo da cuenta de los ingresos / egresos.	2
Se prepara un estado financiero que abarca a algunos departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que da cuenta tanto de los ingresos / egresos como de los activos / pasivos financieros.	3
Se prepara un estado financiero que abarca a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que solo da cuenta de los ingresos / egresos.	4
Se prepara un estado financiero que abarca a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que da cuenta tanto de los ingresos / egresos como de los activos / pasivos financieros.	5

Requisito 3. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año.

Es fundamental que el informe sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros (requisito 2) se prepare ágilmente al terminar el año fiscal y se entregue a la auditoría externa lo más pronto posible para que la rendición de cuentas sea oportuna. Las leyes de cada país determinan el ente responsable y la manera de llevar a cabo la auditoría externa.

Criterios de calificación	Puntaje
No se prepara un informe anual.	0
El informe anual se somete a la auditoría externa después de transcurridos seis meses o más de la finalización del año fiscal.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El informe anual se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores al fin del año fiscal.	5

Requisito 4. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.

A fin de poder elaborar informes detallados de la ejecución presupuestal con referencia a los objetivos del gobierno, es necesario que el catálogo de cuentas permita la comparación directa con el presupuesto y abarque los distintos clasificadores del presupuesto en particular el funcional y el programático (indicador 11, requisito 3).

Criterios de calificación	Puntaje
El catálogo de cuentas no es compatible con la clasificación funcional y programática del presupuesto o no existe un clasificador funcional o programático del presupuesto.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
La contabilidad si es compatible con la clasificación funcional y programática del presupuesto.	5

Requisito 5. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (o devengado).

La base contable del efectivo o caja reconoce las transacciones sólo cuando el efectivo es recibido o pagado por la entidad (IFAC 2007). Los estados financieros elaborados según la base contable del efectivo o caja proporcionan información acerca de los orígenes de los incrementos de efectivo durante el período, el destino al que el efectivo fue aplicado y los saldos de efectivo en la fecha sobre la que se informa.

Por otro lado, la *base contable de la acumulación o devengado reconoce las transacciones cuando ocurren o comprometen y no cuando se efectúa su cobro o su pago en efectivo o su equivalente (IFAC 2007).* La base contable de la acumulación o devengo es importante para la programación financiera multianual y, por tanto, constituye un instrumento importante para el presupuesto por resultados. Ambas bases contables son importantes para una buena gestión financiera.

Criterios de calificación	Puntaje
No aplicable	0
La contabilidad se organiza solamente con base en el efectivo o caja.	1
No aplicable	2
La contabilidad se organiza con base en el efectivo y parcialmente en la acumulación o devengado.	3
No aplicable	4
La contabilidad se organiza con base en el efectivo y en la acumulación o devengado.	5

Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)

La gestión financiera pública (GFP) es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas, y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos (Makón, 2000). La GFP está conformada por los siguientes elementos: i) administración del presupuesto, ii) contabilidad, iii) administración de la deuda (crédito público), iv) administración del efectivo (tesorería) y, v) administración tributaria. Para ser efectivos, estos componentes deben funcionar de manera integrada, lo que supone que sus principios, normas y procedimientos deben ser coherentes entre sí e interrelacionarse automáticamente a través de medios electrónicos. La falta de integración en materia de administración financiera provoca, entre otros problemas, fragmentación y duplicación de la información, dificultad para usar los datos en los procesos de planificación y de administración del presupuesto, y falta de transparencia en las transacciones fiscales. Todo esto facilita los actos de corrupción, merma la capacidad de gestión y limita la rendición de cuentas.

Los SIAF son sistemas de gestión que brindan a los gobiernos subnacionales la base informática adecuada para la integración de los componentes de la GFP.

Los SIAF sirven para registrar la información financiera, ordenarla y analizarla; facilitan el cumplimiento de las normas que rigen la GFP; y permiten la optimización del manejo de los recursos. Además, son instrumentos importantes para la gestión gubernamental ya que generan información relevante para la toma de decisiones, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

Requisito 1. Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF).

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema integrado de administración financiera.	0
Existe un proyecto aprobado para poner en marcha un SIAF.	1
El SIAF está comenzando a implementarse.	2
El SIAF está operando pero aún requiere perfeccionarse o le falta algunos de sus componentes.	3
El SIAF está completo pero aun requiere de ajustes para funcionar óptimamente.	4
El SIAF funciona óptimamente.	5

Requisito 2. El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad.

La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:

1. Administración del presupuesto,
2. Contabilidad,
3. Administración de la deuda (crédito público),
4. Administración del efectivo (tesorería) y,
5. Administración tributaria.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema integrado de administración financiera.	0
Existe un proyecto aprobado para crear el sistema integrado de administración financiera.	1
Se está implementando o existe un sistema que integra dos de las cinco áreas.	2
Existe un sistema que integra tres de las cinco áreas.	3
Existe un sistema que integra cuatro de las cinco áreas.	4
Existe un sistema de integra las cinco áreas.	5

Requisito 3. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF.

La contratación pública involucra todos los elementos de la administración financiera. Los compradores requieren, por ejemplo, presupuestar sus requerimientos y contar con las autorizaciones correspondientes; contabilizar los compromisos adquiridos; programar la ejecución de los pagos; e informar sobre la recepción a conformidad de los bienes y servicios. Por tanto, es importante que, además de los componentes que forman el núcleo principal de la administración financiera, mencionados en el requisito 2, el sistema de adquisiciones también esté integrado al SIAF.

Criterios de calificación	Puntaje
El gobierno subnacional no dispone de un sistema de adquisiciones y contratación pública o dispone de uno, pero no está integrado al SIAF.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El sistema electrónico de adquisiciones está integrado al SIAF.	5

Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado. Un sistema de adquisiciones y contrataciones públicas adecuado y ágil permitirá que las instituciones que ejecutan los programas provean bienes y servicios de calidad, a tiempo y a un costo razonable, todo lo cual genera mayor eficiencia y eficacia en la gestión. Los contratos y las adquisiciones están presentes en un sinnúmero de actividades relativas al complejo proceso de creación de valor público e involucran una cantidad considerable de recursos, ya que el Estado es uno de los principales compradores en los países de ALC.

Requisito 1. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.

Como toda entidad pública, es importante que la oficina a cargo del sistema de adquisiciones y contrataciones públicas cuente con un conjunto de objetivos y metas de gestión que se expresen en indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su desempeño.

Criterios de calificación	Puntaje
La oficina encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su desempeño.	0
La oficina cuenta con objetivos, metas e indicadores definidos, pero no se los pone en práctica.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
La oficina encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas usa indicadores de eficiencia y eficacia para hacer seguimiento y mejorar continuamente su desempeño.	5

Requisito 2. El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones y contrataciones públicas desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo.

Los procesos de adquisición y contrataciones deben ser, además de transparentes, ágiles a fin de que el sector público obtenga los bienes, las obras, y servicios que necesita en forma oportuna. Aunque no se han fijado estándares internacionales, se considera que el promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato debería ser menor a 90 días. Es necesario anotar que este requisito busca identificar el promedio de días *efectivamente* transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato, y no el número de días que establece la ley. Para realizar el cálculo es necesario tomar en cuenta las adquisiciones y contrataciones efectuadas el año anterior. No se debe incluir las obras públicas especiales como la construcción de aeropuertos, represas, sistemas masivos de transporte público, etc.

Criterios de calificación	Puntaje
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de 181 días o más.	0
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 161 y 180 días.	1
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 141 y 160 días.	2
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 121 y 140 días.	3
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 91 y 120 días.	4
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de 90 días o menos.	5

Requisito 3. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria.

Las bases para la formulación del presupuesto anual son: el plan de gobierno de mediano plazo, el plan operativo anual y el plan de adquisiciones. Este último contiene los datos sobre los costos y los cronogramas de compras de los bienes, obras y servicios que se requerirán para la implementación de los planes operativos anuales. Un plan de adquisiciones sólido debe elaborarse a partir de los instrumentos de planificación de corto y mediano plazo, y debe ser un insumo importante para la formulación del presupuesto. (OECD-DAC 2006)

Criterios de calificación	Puntaje
No se elabora un plan de adquisiciones.	0
Se elabora un plan de adquisiciones que no está articulado con el plan operativo anual ni guarda relación con la formulación de presupuesto.	1
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual pero su vinculación con la formulación del presupuesto es débil.	2
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual que toma en cuenta las asignaciones establecidas en el presupuesto para las dependencias o sectores del gobierno. Sin embargo, el plan de adquisiciones está sujeto a cambios considerables.	3
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual. El plan de adquisiciones toma en cuenta las asignaciones establecidas en el presupuesto para las dependencias o sectores del gobierno y se cumple regularmente.	4

El presupuesto incorpora un plan de adquisiciones que se elabora a partir de un plan operativo anual, que a su vez se formula en base al plan de mediano plazo del gobierno, El plan de adquisiciones se cumple regularmente.	5
---	----------

Requisito 4. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet.

El uso de sistemas electrónicos modernos, regulados por un marco normativo adecuado, permite agilizar y transparentar los procesos de contratación pública, reduce la corrupción y estimula la competencia. El sistema debe difundir a través de Internet información actualizada sobre la ley y las normas, así como las invitaciones a licitar, las solicitudes de propuestas y la adjudicación de contratos. En la mayoría de países estos sistemas son administrados por el órgano nacional de adquisiciones públicas, pero no siempre todos los gobiernos subnacionales están conectados.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema electrónico para las adquisiciones del gobierno subnacional.	0
Existe un proyecto aprobado para poner en marcha un sistema electrónico de adquisiciones.	1
El sistema electrónico de adquisiciones está comenzando a implantarse.	2
El sistema electrónico de adquisiciones está operando, pero aún requiere perfeccionarse, le falta algunos componentes o se aplica solamente a una parte de los contratos.	3
El sistema electrónico de adquisiciones está completo pero aun requiere de ajustes.	4
El sistema electrónico funciona óptimamente y publica información actualizada sobre las leyes y normas de contratación y adquisiciones públicas, así como las invitaciones a licitar y solicitudes de propuestas.	5

Requisito 5. El sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet.

Para optimizar su uso, el sistema electrónico de adquisiciones públicas debe ser capaz de efectuar electrónicamente, a través del Internet, no solo las invitaciones a licitar y las solicitudes de propuestas, sino las transacciones de compra - venta.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema electrónico para las adquisiciones del gobierno subnacional o el sistema electrónico no realiza transacciones de compra – venta.	0
Las transacciones electrónicas representan el 20% o menos del monto total de compras.	1
Las transacciones electrónicas representan entre el 21 y 40% del monto total de compras.	2
Las transacciones electrónicas representan entre el 41 y 60% del monto total de compras.	3
Las transacciones electrónicas representan entre el 61 y 80% del monto total de compras.	4
Las transacciones electrónicas representan el 80% o más del monto total de compras.	5

Requisito 6. Se publica en el Internet la información sobre adjudicaciones de contratos.

La información sobre las adjudicaciones de contratos permite transparentar un elemento importante de la gestión pública. Debe realizarse de manera oportuna, máximo un mes después de la adjudicación.

Criterios de calificación	Puntaje
No se publica la información sobre la adjudicación de contratos o se publica un mes o más después de que ocurren.	0
Se publica en el Internet el 20% o menos de las adjudicaciones de contratos.	1
Se publica en el Internet entre el 21 y el 40% de las adjudicaciones de contratos.	2
Se publica en el Internet entre el 41 y el 60% de las adjudicaciones de contratos.	3
Se publica en el Internet entre el 61 y el 80% de las adjudicaciones de contratos.	4
Se publica en el Internet el 81% o más de las adjudicaciones de contratos.	5

Indicador 16. Control interno

El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y que está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: i) ejecución ordenada, económica, eficiente y efectiva de las operaciones, ii) cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas, iii) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y, iv) salvaguardia de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño (INTOSAI s/f). En el marco de la GpRD los gerentes públicos y los auditores internos desempeñan un papel destacado en la función de control interno. Los primeros son responsables de crear una estructura de control adecuada y efectiva, y los segundos se encargan de examinar las políticas, las prácticas y los procedimientos de control interno de la entidad para asegurar que los controles se adecuen al cumplimiento de la misión institucional. El control interno debe cumplir con los siguientes requisitos.

Requisito 1. Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno.

Un marco institucional adecuado para el control interno debe cumplir con las siguientes elementos:

1. Existe una *unidad de auditoría* en el gobierno subnacional a cargo de un auditor.
2. Existe un *comité de auditoría* integrado por profesionales competentes e independientes de la autoridad gubernamental.
3. Existe un *código de conducta* o referencia normativa interna equivalente.
4. Se toman acciones concretas cuando se presentan infracciones al código de conducta.
5. El Comité de Auditoría toma decisiones concretas para apoyar el control interno.

Criterios de calificación	Puntaje
No se cumplen las condiciones	0
Se cumple la primera condición.	1
Se cumplen dos primeras condiciones.	2
Se cumplen tres primeras condiciones.	3
Se cumplen cuatro primeras condiciones.	4
Se cumplen las cinco condiciones.	5

Requisito 2. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional.

Una adecuada evaluación de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional conlleva lo siguiente:

1. Existen objetivos institucionales sobre la gestión financiera claramente establecidos.
2. Se han identificado y formalizado los riesgos para alcanzar esos objetivos.
3. Se han evaluado la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y sus efectos potenciales.
4. Se han identificado acciones y controles necesarios para mitigar los efectos en caso de que ocurrieran.
5. Se han asignado recursos para las acciones de mitigación de riesgos.

Criterios de calificación	Puntaje
No se cumplen las condiciones	0
Se cumple la primera condición.	1
Se cumplen dos primeras condiciones.	2
Se cumplen tres primeras condiciones.	3
Se cumplen cuatro primeras condiciones.	4
Se cumplen las cinco condiciones.	5

Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.

Se deben realizar por lo menos las siguientes actividades de control interno:

1. Se realizan actividades de control interno congruentes con la evaluación de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de gestión financiera (requisito 2).
2. Existen controles para verificar la validez de los datos de los sistemas de información.
3. Existe *segregación de funciones* para operaciones sensibles al riesgo de fraude. La segregación de funciones asegura que una misma persona no lleve a cabo todas las fases de una operación financiera.
4. Se realizan inventarios de los bienes tangibles y documentos representativos de valores.
5. Las autoridades gubernamentales revisan periódicamente los informes de control y toman decisiones en base a ellos.
6. Se generan acciones correctivas a partir de las observaciones de las auditorías internas y externas.

Criterios de calificación	Puntaje
No se cumplen las condiciones	0
Se cumple una de las condiciones.	1
Se cumplen dos de las condiciones.	2
Se cumplen tres de las condiciones.	3
Se cumplen entre cuatro y cinco de las condiciones.	4
Se cumplen todas las condiciones.	5

Indicador 17. Auditoría externa

La auditoría externa es un proceso llevado a cabo por una entidad con capacidad técnica idónea que es externa e independiente del organismo auditado. Puede tratarse de una empresa privada o una dependencia pública como la Contraloría o el Tribunal de Cuentas, según lo estipule la ley de cada país. El propósito de la auditoría externa es dar una opinión o un informe sobre las cuentas de los estados financieros, la regularidad y legalidad de las operaciones, y / o el manejo financiero. Adicionalmente, las auditorías de gestión examinan el desempeño de una institución, proyecto u operación. La auditoría externa es parte de las funciones que cumplen las Entidades Fiscalizadoras Superiores de los países (ISSAI s/f).

Requisito 1. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional.

La auditoría financiera es una evaluación independiente, reflejada en una opinión de garantías razonables, de que la situación financiera presentada por una entidad, así como los resultados y la utilización de los recursos, se presentan fielmente de acuerdo con el marco de información financiera. Las auditorías financieras examinan si las actividades, las operaciones y la información que quedan reflejados en los estados financieros de la entidad auditada resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, incluidas las leyes presupuestarias, y han sido debidamente autorizadas (ISSAI a, s/f).

En este requisito se analiza la proporción de los ingresos y gastos del gobierno subnacional que en promedio se auditaron durante los últimos tres años. Para el cálculo debe tomarse en cuenta a todas las unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno subnacional.

Criterios de calificación	Puntaje
En los últimos tres años no se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional.	0
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional que representan el 20% o menos del gasto.	1
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional que representan entre el 21 y el 40% del gasto.	2
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional que representan entre el 41 y el 60% del gasto.	3
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional que representan entre el 61 y el 80% del gasto.	4
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas del gobierno subnacional que representan más del 81% del gasto.	5

Requisito 2. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos /pasivos financieros del gobierno subnacional.

En este requisito se analiza la proporción de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional que en promedio se auditaron durante los últimos tres años. Para el cálculo debe tomarse en cuenta a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno subnacional.

Criterios de calificación	Puntaje
En los últimos tres años no se realizan auditorías externas de los activos y pasivos del gobierno subnacional.	0
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas al 20% o menos de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	1
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas a entre el 21% y el 40% de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	2
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas a entre el 41% y el 60% de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	3
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas a entre el 61% y el 80% de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	4
En los últimos tres años se realizaron auditorías externas a entre el 81% y el 100% de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	5

Requisito 3. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros.

Los estados financieros del gobierno subnacional deben someterse anualmente a un examen de auditoría externa. Para contestar este requisito se tomarán en cuenta los últimos tres años.

Criterios de calificación	Puntaje
Durante los últimos tres años no se han sometido a auditoría externa los estados financieros anuales.	0
Durante los últimos tres años se ha sometido a auditoría externa solo uno de los estados financieros anuales.	1
Durante los últimos tres años se han sometido a auditoría externa dos de los estados financieros anuales.	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Durante los últimos tres años se han sometido a auditoría externa los tres estados financieros anuales.	5

Requisito 4. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional.

Las auditorías de gestión o desempeño examinan los planes, los proyectos, las operaciones y los procesos de una organización pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos y la fidelidad con que los responsables cumplen las normas establecidas. Las auditorías de gestión no reemplazan a las auditorías tradicionales, que se enfocan en el cumplimiento de las normas; por el contrario, ambos tipos de auditoría se complementan y son necesarios para un buen desempeño de las instituciones públicas. Según la ISSAI (s/f), la auditoría de gestión es el examen de la economía, eficiencia y eficacia con las cuales la entidad auditada utiliza sus recursos en el ejercicio de sus funciones y comprende: i) el control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativos razonables y con las

directrices señaladas, ii) el control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas y, iii) el control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan auditorías de gestión o desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional.	0
Existe una disposición administrativa para iniciar auditorías de gestión en el corto plazo.	1
Se realizan auditorías de gestión ocasionalmente.	2
Se realizan periódicamente auditorías de gestión pero no están institucionalizadas.	3
Las auditorías de gestión están institucionalizadas y se realizan periódicamente, no obstante no se cubren todos los proyectos o dependencias que debieran.	4
Las auditorías de gestión están institucionalizadas y se realizan periódicamente. Secuentan con recursos específicos para su elaboración y se cubren los proyectos y dependencias más importantes.	5

Requisito 5. Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión financiera.

Uno de los propósitos principales de los exámenes de la auditoría externa es mejorar la gestión financiera de la entidad auditada. Para procurar que esto ocurra, el gobierno subnacional debecumplir con los siguientes elementos.

1. El gobierno subnacional responde a las observaciones de las auditorías.
2. El gobierno subnacional toma medidas para corregir las observaciones de las auditorías.
3. Existen responsables de la implementación de las observaciones.
4. Se hace seguimiento periódico a la implementación de las observaciones.
5. Se evalúa el efecto de las medidas tomadas para corregir las observaciones de las auditorías.

Criterios de calificación	Puntaje
No se cumple ninguno de los elementos.	0
Se cumple un elemento.	1
Se cumplen dos elementos.	2
Se cumplen tres elementos.	3
Se cumplen cuatro elementos.	4
Se cumplen todos los elementos.	5

Requisito 6. Los informes de auditoría están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.

Como parte su rendición de cuentas, las instituciones y autoridades públicas deben poner a disposición de la ciudadanía los informes elaborados por la auditoría externa a través del Internet.

Criterios de calificación	Puntaje
Los informes de auditoría no están a disposición de la ciudadanía en Internet.	0
La publicación de los informes de auditoría por primera vez está en proceso.	1
Los informes de auditoría se publican en Internet ocasionalmente.	2
La mayoría de informes de auditoría se ponen a disposición del público en Internet.	3
Todos los informes de auditoría se ponen a disposición del público en Internet, no siempre se lo hace dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	4
Todos los informes de auditoría se ponen a disposición del público en Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	5

RESPONSABLE DE LA OFICINA/AREA (O PERSONAL ENCARGADO) DE CONTABILIDAD Y/O FINANZAS:

SR.: _____

FIRMA: _____

DNI N°: _____

GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos

Requisito 1. Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación.

La evaluación ex ante tiene el propósito de asegurar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos que realizará el gobierno subnacional, sea con fondos propios, con transferencias del gobierno central o con fondos de otras fuentes de financiamiento. El gobierno subnacional debe disponer de un sistema de evaluación ex ante con los siguientes elementos:

1. Normas que indican qué, cómo y cuándo los proyectos deben someterse a evaluación ex ante.
2. Metodologías formalizadas de evaluación ex ante de proyectos.
3. Responsables de la gestión de las evaluaciones ex ante.
4. Recursos económicos para la evaluación ex ante de los proyectos.
5. Recursos humanos (propios o de terceros) capacitados para la evaluación ex ante.

El sistema de evaluación ex ante puede ser independiente o formar parte de un sistema más amplio, sea regional o nacional.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos.	0
Se cumple un elemento.	1
Se cumplen dos elementos.	2
Se cumplen tres elementos.	3
Se cumplen cuatro elementos.	4
Se cumplen cinco elementos.	5

Requisito 2. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten a evaluaciones ex-ante.

Todas las propuestas de proyectos deben someterse a evaluaciones ex ante. Para responder a este requisito se debe sumar el monto total de los proyectos aprobados que el año pasado tuvieron una evaluación ex ante positiva y dividirla por la suma del monto total de proyectos aprobados el mismo período.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos.	0
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman el 20% o menos de los recursos aprobados para proyectos.	1
Anualmente se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 21 y el 40% de los recursos aprobados para proyectos.	2
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 41 y el 60% de los recursos aprobados para proyectos.	3
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 61 y el 80% de los recursos aprobados para proyectos.	4

Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman el 81% o más de los recursos aprobados para proyectos.	5
---	----------

Requisito 3. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.

Uno de los principales objetivos de las evaluaciones ex ante es generar elementos de juicio que permitan tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos con base en su pertinencia al plan de mediano plazo, a su relevancia, coherencia interna, rentabilidad socioeconómica, entre otros aspectos. Por ello, durante el proceso de asignación de recursos a los proyectos se debe tomar en cuenta el examen ex ante. No se deberían financiar aquellos proyectos que han sido evaluados negativamente.

Criterios de calificación	Puntaje
Los resultados de las evaluaciones ex-ante no se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.	0
Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan parcialmente para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Los resultados de las evaluaciones ex-ante si se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.	5

Requisito 4. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través del Internet.

Con el propósito de dar transparencia a la asignación de recursos del gobierno subnacional, es necesario que se haga público, a través del Internet, los resultados de las evaluaciones ex ante de los proyectos. Esta información debe estar disponible como máximo un mes después de que se haya entregado el informe de evaluación.

Criterios de calificación	Puntaje
La información sobre el resultado de las evaluaciones ex ante no está a disposición del público a través del Internet.	0
La información sobre el resultado de las evaluaciones ex ante está parcialmente a disposición del público a través del Internet o está disponible después de que ha transcurrido más de un mes de la entrega del informe de evaluación. .	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
La información sobre el resultado de las evaluaciones ex ante si está a disposición del público a través del Internet.	5

Indicadores 19 y 20

Los indicadores 18 y 19 deben aplicarse a los cuatro sectores, dependencias o instituciones del gobierno subnacional cuyo presupuesto combinado represente el 60% o más del gasto anual. Generalmente, esos sectores son educación, salud, obras públicas y transporte. No obstante, eso depende de las competencias y funciones que tenga el gobierno subnacional. Debe prepararse cada uno de los indicadores para cada uno de los sectores.

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo

Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.

El plan sectorial es el fruto del proceso de planificación estratégica de un sector y como mínimo debe contener los siguientes elementos:

1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente.
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos deben referirse a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y deben ser el resultado de un ejercicio de priorización.
3. Estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Las estrategias se concretan en un conjunto de productos mediante los cuales se alcanzarán los objetivos.
4. Los productos (bienes y servicios) que se entregarán a los ciudadanos. Pueden ser producidos directamente por las entidades públicas (por ejemplo: servicios de emisión de partidas de nacimiento en el registro civil) o mediante contratos de prestación de servicios (por ejemplo: servicio de recolección de residuos sólidos por parte de empresas privadas), o mediante asociaciones público-privadas (por ejemplo: concesiones para el mantenimiento de carreteras). A través de estos productos el gobierno se propone alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan.
5. Indicadores para medir el desempeño a nivel de los objetivos y los productos. Los indicadores son variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno o analizar sus resultados.
6. Metas a lograrse durante el período, tanto respecto a los objetivos como a los productos. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de lo que el gobierno subnacional pretende alcanzar y deben plantearse tanto para el mediano plazo como para el corto plazo (año).
7. El plan está disponible en Internet.

Criterios de calificación	Puntaje
El sector no dispone de un plan sectorial.	0
El plan sectorial está en elaboración o cumple con dos o menos de los elementos.	1
El plan sectorial cumple con tres de los seis elementos.	2
El plan sectorial cumple con cuatro de los seis elementos.	3
El plan sectorial cumple con cinco o seis de los seis elementos.	4
El plan sectorial cumple con todos los elementos.	5

Requisito 2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.

La participación de la sociedad civil y del sector privado en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados. El proceso de participación social debe organizarse de manera que cumpla las siguientes condiciones:

- i) que recoja las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad (organizaciones no gubernamentales, gremios empresariales, gremios profesionales, sindicatos, etc.),
- ii) que exista un método idóneo para garantizar que las opiniones se emitan ampliamente y sin restricciones,
- iii) que esas opiniones se incorporen en el diseño técnico de los objetivos y metas del plan.

No se considera que se cumple el presente requisito cuando solo existen actividades encaminadas a difundir los contenidos del plan sectorial una vez que este ya ha sido diseñado.

Criterios de calificación	Puntaje
No se efectuaron consultas a la sociedad civil.	0
No aplicable	1
Se organizaron consultas limitadas (no cumple alguna de las tres condiciones).	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Se realizó un proceso de consulta que cumplió con las tres condiciones.	5

Requisito 3. Los objetivos del plan sectorial están alineados con los objetivos del plan nacional para el sector.

Los objetivos del plan sectorial deben coincidir con los objetivos del plan nacional para el sector. Aunque el orden de prioridad de los objetivos nacionales para el sector pueda variar de un gobierno subnacional a otro en función de sus características específicas, el conjunto de objetivos debe ser los mismos. Esto promoverá sinergia entre las acciones gubernamentales entre los ámbitos nacional y subnacional.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan sectorial o los objetivos del plan sectorial no coinciden con los del plan nacional para el sector.	0
El 20% o menos de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector.	1
Entre el 21 y el 40% de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector.	2
Entre el 41 y el 60% de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector.	3
Entre el 61 y el 80% de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector.	4
El 81% o más de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector.	5

Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.

Los programas, proyectos y actividades establecidas en el plan deben contar con recursos asignados en el presupuesto anual y/o plurianual.

Criterios de calificación	Puntaje
El plan no cuenta con financiamiento.	0
El 20% o menos de los programas, proyectos y actividades del plan cuentan con financiamiento.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas, proyectos y actividades del plan cuentan con financiamiento.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas, proyectos y actividades del plan cuentan con financiamiento.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas, proyectos y actividades del plan cuentan con financiamiento.	4
El 81% o más de los programas, proyectos y actividades del plan cuentan con financiamiento.	5

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios

Requisito 1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.

La cartera de bienes y servicios es la compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos, sean producidos directamente por las entidades públicas (por ejemplo: servicios de emisión de partidas de nacimiento en el registro civil) o mediante contratos de prestación de servicios (por ejemplo: servicio de recolección de residuos sólidos por parte de empresas privadas), o a través de asociaciones público-privadas (por ejemplo: concesiones para el mantenimiento de carreteras).

La cartera de bienes y servicios permite concretar los planes y programas del gobierno en productos que crean valor público. La cartera de servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

1. Identificación del objetivo estratégico que el bien o servicio contribuye a lograr.
2. Ficha con la información básica de cada uno de los bienes y servicios como nombre, programa o dependencia que lo produce, destinatarios, lugar de prestación o entrega, unidad de medida de la producción, precio, etc.

3. Normas que regulan la prestación/entrega del bien o servicio y el acceso y uso por parte de los usuarios.
4. Procesos, procedimientos, protocolos y sistemas de apoyo para la producción y la prestación del bien o servicio.
5. Sistema de información para la planificación, gestión y evaluación de la prestación/entrega del bien o servicio.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe una cartera de bienes y servicios del sector.	0
Se está elaborando una cartera de bienes y servicios o la cartera existente no cubre a todos los bienes y servicios que brinda el sector.	1
La cartera de bienes y servicios contiene el elemento 1 y/o 2.	2
La cartera de bienes y servicios contiene los elementos 1, 2 y 3.	3
La cartera de bienes y servicios contiene los elementos 1, 2, 3 y 4.	4
La cartera de bienes y servicios contiene los cinco elementos.	5

Requisito 2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.

A partir de la cartera de servicios se deben establecer metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.

Criterios de calificación	Puntaje
No existen metas para la producción de los bienes y servicios del sector.	0
El 20% o menos de los bienes y servicios que produce el sector tiene metas anuales y multianuales.	1
Entre el 21 y el 40% de los bienes y servicios que produce el sector tiene metas anuales y multianuales.	2
Entre el 41 y el 60% de los bienes y servicios que produce el sector tiene metas anuales y multianuales.	3
Entre el 61 y el 80% de los bienes y servicios que produce el sector tiene metas anuales y multianuales.	4
El 80% o más de los bienes y servicios que produce el sector tiene metas anuales y multianuales.	5

Requisito 3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman *contratos de gestión* con el gasto

Requisito 2. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.

Para incorporar las evaluaciones de manera sistemática al ciclo de gestión público, es necesario programar las evaluaciones que se realizarán durante el período gubernamental en función de la importancia que las distintas intervenciones e instituciones desempeñen en la consecución de los resultados del plan de gobierno. El programa de evaluaciones deberá establecer el monto de recursos que se empleará en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se usará. Tradicionalmente la evaluación estaba limitada al examen de los proyectos, sin embargo, en la actualidad se considera importante evaluar también las políticas, las instituciones y los programas, pues todos ellos forman parte de las intervenciones de las

políticas públicas.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.	0
No aplicable	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Si existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.	5

Requisito 3. Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia.

La unidad responsable debe contar con normas técnicas para la realización de las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. Estos explican por qué, para qué, quién, cómo, cuándo, y a qué costo se realizará una evaluación y deben elaborarse siguiendo normas técnicas y procedimientos debidamente formalizados.

Criterios de calificación	Puntaje
No existen normas técnicas para las evaluaciones ni para la elaboración de los términos de referencia .	0
Existen normas técnicas para las evaluaciones o para la elaboración de los términos de referencia.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Si existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia.	5

Requisito 4. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones.

El gobierno subnacional debe disponer de recursos destinados específicamente a la evaluación de las políticas, programas, proyectos que ejecuta.

Criterios de calificación	Puntaje
No se dispone de recursos para realizar evaluaciones.	0
Algunos proyectos financiados con fondos de donantes internacionales y/o con transferencias del gobierno central disponen de fondos para su evaluación.	1
Algunos proyectos de inversión del gobierno subnacional disponen de fondos para su evaluación	2
Todos los proyectos de inversión del gobierno subnacional disponen de recursos para su evaluación.	3
Todos los proyectos financiados con fondos de donantes internacionales, con fondos transferidos por el gobierno central y todos los proyectos de inversión del gobierno subnacional disponen de recursos para su evaluación.	4
Existe un programa de evaluaciones anuales de programas y proyectos que cuenta con financiamiento regular en el presupuesto.	5

Requisito 5. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional.

Las evaluaciones se realizan para mejorar la gestión de las instituciones, por lo tanto, el uso de la información que generan es una preocupación central de la GpRD. Las evaluaciones deben usarse por lo menos con los siguientes propósitos:

1. Diseñar los planes anuales y plurianuales del gobierno.
2. Corregir la marcha de las instituciones, programas y proyectos.
3. Discutir el presupuesto y/o tomar decisiones sobre la asignación de recursos.
4. Administrar los servicios públicos.
5. Evaluar los contratos de gestión de los gerentes públicos.
6. Analizar el desempeño de los adjudicatarios de los fondos del gobierno subnacional.
7. Elaborar informes de rendición de cuentas a los ciudadanos.

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones o la información de las evaluaciones no se usa para ninguno de los propósitos.	0
La información de las evaluaciones se usa para dos o menos propósitos.	1
La información de las evaluaciones se usa para tres propósitos.	2
La información de las evaluaciones se usa para cuatro propósitos.	3
La información de las evaluaciones se usa para cinco propósitos.	4
La información del sistema de seguimiento se usa para seis o más propósitos.	5

Requisito 6. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.

Para transparentar la gestión pública, es necesario que los informes de las evaluaciones estén a disposición de la ciudadanía a través del Internet.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe sistema de seguimiento, o los informes de evaluación no están a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	0
No aplicable	1
Los informes de evaluación están <i>parcialmente</i> a disposición de la ciudadanía a través de Internet	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Todos los informes completos de las evaluaciones están a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	5

RESPONSABLE DE LA OFICINA/AREA (O PERSONAL ENCARGADO) DE ADMINISTRACIÓN:
SR.: _____

FIRMA: _____

DNI N°: _____

Anexo 4. Validación del Instrumento

Experto 1



FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE TESIS: Modelo de gestión para resultados en el agosto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Gestión para Resultados	Planificación para el logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Planificación Operativa - Planificación Participativa 	Responsables Sistemas Administrativos	<p>Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.</p> <p>El gobierno subnacional cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.</p> <p>Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.</p> <p>Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.</p> <p>El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos.</p>	X		X		X		X		
				<p>Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.</p> <p>El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.</p> <p>Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento.</p> <p>El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).</p>	X		X		X		X		
				<p>Las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional.</p> <p>El órgano deliberativo o el Poder Legislativo subnacional participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno.</p>	X		X		X		X		
	- Clasificación del presupuesto en base a programas	<p>Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.</p> <p>Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.</p> <p>Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.</p> <p>Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.</p>	X		X		X		X				



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Presupuesto por Resultados		<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva presupuestaria de mediano plazo - Evaluación de la efectividad del pago - Incentivos para la gestión efectiva del gasto - Difusión de la información 		<p>Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.</p> <p>Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.</p> <p>El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.</p> <p>El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo.</p> <p>Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.</p> <p>El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.</p> <p>Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.</p> <p>Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.</p>	X		X		X		X		
				<p>Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.</p> <p>Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en el gobierno subnacional.</p>	X		X		X		X		
				<p>La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo Estatal.</p> <p>La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que está completa la auditoría.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria que se pone a disposición de la ciudadanía permiten identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p>	X		X		X		X		

Gestión Financiera, control y abastecimiento	- Gestión de los ingresos	Alta proporción de ingresos propios. Baja preasignación de los ingresos por transferencias. Calificación internacional de riesgo	X		X		X		X			
	- Gestión de los gastos	¿Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo)?	X		X		X		X			
	- Análisis de riesgo	Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.	X		X		X		X			
	- Clasificación de gastos del presupuesto	El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación por programas.	X		X		X		X			
	- Contabilidad	El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (o devengado).	X		X		X		X			
	- Sistema integrado de administración financiera	Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF). El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.	X		X		X		X			

Gestión de Programas y Proyectos	- Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones y contrataciones públicas desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. El sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet. Se publica en el Internet la información sobre adjudicaciones de contratos.										
	- Control interno	Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional. Se realizan actividades de control interno.	X		X		X		X			
	- Auditoría externa	Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional. Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión financiera. Los informes de auditoría externa están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	X		X		X		X			
	- Evaluación ex ante de proyectos	Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten a evaluaciones ex-ante. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través de Internet. Existe un plan sectorial de mediano plazo. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	X		X		X		X			

Monitoreo y Evaluación	- Planificación sectorial a mediano plazo	<p>Los objetivos del plan sectorial están alineados con los objetivos del plan nacional para el sector. El plan sectorial cuenta con financiamiento.</p> <p>Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.</p>																			
	- Gestión de la producción de bienes y servicios.	<p>Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.</p>	X		X		X		X												
	- Sistemas de Información	<p>Existe un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.</p>	X		X		X		X												
	- Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	<p>Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional. El sistema de seguimiento cubre toda la acción del gobierno subnacional. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.</p>	X		X		X		X												
		<p>Existe una unidad responsable del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.</p>	X		X		X		X												

	- Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	<p>Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.</p>																			
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión para resultados en el gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Adaptación del Sistema de Evaluación PRODEV para Gobiernos Subnacionales (SEP-SN).

III. TESISISTA:

Mejía Díaz, Yosip Ibrahim

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....
.....
.....

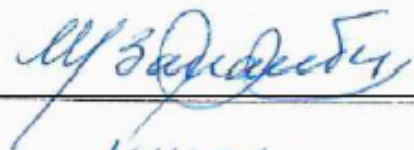
APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 30 diciembre del 2021.

EXPERTO: Dra. MARIA MAGDALENA BARRANTES QUIROZ

Firma: _____


16402634



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	BARRANTES QUIROZ
Nombres	MARIA MAGDALENA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16402634

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	WILMER CARBAJAL VILLALTA
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN ECONOMIA
Fecha de Expedición	25/03/19
Resolución/Acta	82-2019-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2019-0268
Fecha Matrícula	16/09/2014
Fecha Egreso	25/06/2017

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000862801

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 08:28:10 -0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Experto 2



FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE TESIS: Modelo de gestión para resultados en el agosto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Gestión para Resultados	Planificación para el logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Planificación Operativa Planificación Participativa 	Responsables Sistemas Administrativos	<p>Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.</p> <p>El gobierno subnacional cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.</p> <p>Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.</p> <p>Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.</p>	X		X		X		X		
				<p>El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos.</p> <p>Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.</p> <p>El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.</p> <p>Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento.</p> <p>El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).</p> <p>Las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional.</p> <p>El órgano deliberativo o el Poder Legislativo subnacional participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno.</p>	X		X		X		X		
		<ul style="list-style-type: none"> Clasificación del presupuesto en base a programas 		<p>Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.</p> <p>Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.</p> <p>Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.</p> <p>Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.</p>	X		X		X		X		



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Presupuesto por Resultados		<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva presupuestaria de mediano plazo Evaluación de la efectividad del pago Incentivos para la gestión efectiva del gasto Difusión de la información 		<p>Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.</p> <p>Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.</p> <p>El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.</p> <p>El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo.</p>									
				<p>Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.</p> <p>El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.</p> <p>Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.</p> <p>Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.</p>	X		X		X		X		
				<p>Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.</p> <p>Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en el gobierno subnacional.</p>	X		X		X		X		
				<p>La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo Estatal.</p> <p>La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria que se pone a disposición de la ciudadanía permiten identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p>	X		X		X		X		

Gestión Financiera, control y abastecimiento	- Gestión de los ingresos	Alta proporción de ingresos propios. Baja preasignación de los ingresos por transferencias. Calificación internacional de riesgo	X		X		X		X			
	- Gestión de los gastos	¿Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo)?	X		X		X		X			
	- Análisis de riesgo	Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.	X		X		X		X			
	- Clasificación de gastos del presupuesto	El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación por programas.	X		X		X		X			
	- Contabilidad	El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (o devengado).	X		X		X		X			
	- Sistema integrado de administración financiera	Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF). El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.	X		X		X		X			

Gestión de Programas y Proyectos	- Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones y contrataciones públicas desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. El sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet. Se publica en el Internet la información sobre adjudicaciones de contratos.										
	- Control interno	Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional. Se realizan actividades de control interno.	X		X		X		X			
	- Auditoría externa	Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional. Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión financiera. Los informes de auditoría externa están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	X		X		X		X			
	- Evaluación ex ante de proyectos	Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten a evaluaciones ex-ante. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través de Internet. Existe un plan sectorial de mediano plazo. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	X		X		X		X			

Monitoreo y Evaluación	- Planificación sectorial a mediano plazo	Los objetivos del plan sectorial están alineados con los objetivos del plan nacional para el sector. El plan sectorial cuenta con financiamiento.																		
	- Gestión de la producción de bienes y servicios.	Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.	X		X		X		X											
	- Sistemas de Información	Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.	X		X		X		X											
	- Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional. El sistema de seguimiento cubre toda la acción del gobierno subnacional.	X		X		X		X											
		Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet. Existe una unidad responsable del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.	X		X		X		X											

	- Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.																		
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión para resultados en el gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Adaptación del Sistema de Evaluación PRODEV para Gobiernos Subnacionales (SEP-SN).

III. TESISTA:

Mejia Diaz, Yosip Ibrahim

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

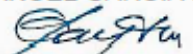
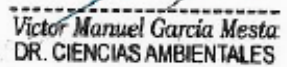
.....
.....
.....

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 30 diciembre del 2021.

EXPERTO: Dr. VICTOR MANUEL GARCIA MESTA.

Firma: 

DNI: 17536800



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GARCIA MESTA
Nombres	VICTOR MANUEL
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	17536800

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRIGUEZ
Director	SAUL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN CIENCIAS AMBIENTALES
Fecha de Expedición	16/01/17
Resolución/Acta	13-2017-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2017-136
Fecha Matrícula	13/07/2013
Fecha Egreso	27/09/2015

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000852686

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Unidad: Servicio de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 08:24:26 -0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Experto 3



FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE TESIS: Modelo de gestión para resultados en el agosto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Gestión para Resultados	Planificación para el logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica - Planificación Operativa - Planificación Participativa 	Responsables Sistemas Administrativos	<p>Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.</p> <p>El gobierno subnacional cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.</p> <p>Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.</p> <p>Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.</p> <p>El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos.</p>	X		X		X		X		
				<p>Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.</p> <p>El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.</p> <p>Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento.</p> <p>El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).</p>	X		X		X		X		
				<p>Las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional.</p> <p>El órgano deliberativo o el Poder Legislativo subnacional participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno.</p>	X		X		X		X		
	- Clasificación del presupuesto en base a programas	<p>Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.</p> <p>Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.</p> <p>Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.</p> <p>Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.</p>	X		X		X		X				



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Presupuesto por Resultados		- Perspectiva presupuestaria de mediano plazo		<p>Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.</p> <p>Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.</p> <p>El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.</p> <p>El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo.</p> <p>Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.</p> <p>El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.</p>									
		- Evaluación de la efectividad del pago		<p>Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.</p> <p>Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.</p>	X		X		X		X		
		- Incentivos para la gestión efectiva del gasto		<p>Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.</p> <p>Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en el gobierno subnacional.</p>	X		X		X		X		
		- Difusión de la información		<p>La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo Estatal.</p> <p>La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que está completa la auditoría.</p> <p>Los informes anuales de ejecución presupuestaria que se pone a disposición de la ciudadanía permiten identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p>	X		X		X		X		

Gestión Financiera, control y abastecimiento	- Gestión de los ingresos	Alta proporción de ingresos propios. Baja preasignación de los ingresos por transferencias. Calificación internacional de riesgo	X		X		X		X			
	- Gestión de los gastos	¿Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo)?	X		X		X		X			
	- Análisis de riesgo	Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.	X		X		X		X			
	- Clasificación de gastos del presupuesto	El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación por programas.	X		X		X		X			
	- Contabilidad	El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (o devengado).	X		X		X		X			
	- Sistema integrado de administración financiera	Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF). El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.	X		X		X		X			

Gestión de Programas y Proyectos	- Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones y contrataciones públicas desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. El sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet. Se publica en el Internet la información sobre adjudicaciones de contratos.										
	- Control interno	Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional. Se realizan actividades de control interno.	X		X		X		X			
	- Auditoría externa	Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional. Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión financiera. Los informes de auditoría externa están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	X		X		X		X			
	- Evaluación ex ante de proyectos	Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten a evaluaciones ex-ante. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través de Internet. Existe un plan sectorial de mediano plazo. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	X		X		X		X			

Monitoreo y Evaluación	- Planificación sectorial a mediano plazo	<p>Los objetivos del plan sectorial están alineados con los objetivos del plan nacional para el sector. El plan sectorial cuenta con financiamiento.</p> <p>Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.</p>																		
	- Gestión de la producción de bienes y servicios.	<p>Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.</p>	X		X		X		X											
	- Sistemas de Información	<p>Existe un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.</p>	X		X		X		X											
	- Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	<p>Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional. El sistema de seguimiento cubre toda la acción del gobierno subnacional. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.</p>	X		X		X		X											
		<p>Existe una unidad responsable del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.</p>	X		X		X		X											

	- Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	<p>Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.</p>																		
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión para resultados en el gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Adaptación del Sistema de Evaluación PRODEV para Gobiernos Subnacionales (SEP-SN).

III. TESISISTA:

Mejia Diaz, Yosip Ibrahim

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:


.....
.....
.....

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 30 diciembre del 2021.

EXPERTO: Dr. MARIO ENEQUE G.

Firma: 
DNI 16676879



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	ENEQUE GONZALES
Nombres	MARINO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16676879

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	WILMER CARBAJAL VILLALTA
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN ECONOMIA
Fecha de Expedición	04/02/20
Resolución/Acta	6-2020-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2020-0012
Fecha Matricula	16/09/2014
Fecha Egreso	25/06/2017

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000862692

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Módulo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 08:22:36 -0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Anexo 5. Resultados del Cuestionario

Item	Pilares	Puntaje
	DIMENSION 1: PLANIFICACION ORIENTADA A RESULTADOS	4
	INDICADOR 1: Planificación Estratégica	4.5
1	Requisito 1. Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.	4
2	Requisito 2. El gobierno subnacional cuenta con un plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.	5
3	Requisito 3. Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.	5
4	Requisito 4. Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.	4
	INDICADOR 2: Planificación Operativa	4.6
5	Requisito 1. El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos	5
6	Requisito 2. Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.	5
7	Requisito 3. El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.	5
8	Requisito 4. Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento.	5
9	Requisito 5. El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).	3
	INDICADOR 3: Planificación Participativa	2.0
10	Requisito 1. Las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional.	4
11	Requisito 2. El órgano deliberativo o el Poder Legislativo subnacional participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno.	0
	DIMENSION 2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS	4
	INDICADOR 4: Clasificación del Presupuesto en base a programas	4.8
12	Requisito 1. Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.	5
13	Requisito 2. Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.	4
14	Requisito 3. Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.	5
15	Requisito 4. Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	5
	INDICADOR 5: Prespectiva presupuestaria de mediano plazo	4.8
16	Requisito 1. Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.	4
17	Requisito 2. Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.	5
18	Requisito 3. El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.	5
19	Requisito 4. El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo.	5
	INDICADOR 6: Evaluación de la efectividad del gasto	3.8
20	Requisito 1. Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional	5
21	Requisito 2. El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.	5
22	Requisito 3. Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.	5

23	Requisito 4. Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.	0
INDICADOR 7: Incentivos para la gestión efectiva del gasto		1
24	Requisito 1. Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.	2
25	Requisito 2. Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en el gobierno subnacional.	0
INDICADOR 8: Difusión de la información		5.0
26	Requisito 1. La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo Estatal.	5
27	Requisito 2. La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.	5
28	Requisito 3. Los informes anuales de ejecución presupuestaria están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría.	5
29	Requisito 4. Los informes anuales de ejecución presupuestaria que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.	5
DIMENSION 3: GESTION FINANCIERA PUBLICA		2
INDICADOR 9: Gestión de los Ingresos		1.7
30	Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios	3
31	Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por transferencias	1
32	Requisito 3. Calificación internacional de riesgo	1
INDICADOR 10: Gestión de los Gastos		1
33	Requisito 1. Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo).	1
INDICADOR 11: Análisis de Riesgo		3.5
34	Requisito 1. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas.	2
35	Requisito 2. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.	5
INDICADOR 12: Clasificación del Gasto Presupuestario		5
36	Requisito 1. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica.	5
37	Requisito 2. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional.	5
38	Requisito 3. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación por programas.	5
INDICADOR 13: Contabilidad		3
39	Requisito 1. El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.	0
40	Requisito 2. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	5
41	Requisito 3. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año.	5
42	Requisito 4. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.	0
43	Requisito 5. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (o devengado).	5

	INDICADOR 14: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	3.7
44	Requisito 1. Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF).	4
45	Requisito 2. El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad.	2
46	Requisito 3. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF.	5
	INDICADOR 15: Sistema de adquisiciones y contrataciones publicas	3.2
47	Requisito 1. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones y contrataciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.	1
48	Requisito 2. El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones y contrataciones públicas desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo.	4
49	Requisito 3. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria.	3
50	Requisito 4. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet.	4
51	Requisito 5. El sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet	2
52	Requisito 6. Se publica en el Internet la información sobre adjudicaciones de contratos.	5
	INDICADOR 16: Control Interno	0
53	Requisito 1. Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno.	0
54	Requisito 2. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional.	0
55	Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.	0
	INDICADOR 17: Auditoría Externa	0.2
56	Requisito 1. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional.	0
57	Requisito 2. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional.	0
58	Requisito 3. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros.	0
59	Requisito 4. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional.	0
60	Requisito 5. Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión financiera.	1
61	Requisito 6. Los informes de auditoría están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	0
	DIMENSION 4: GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	3
	INDICADOR 18: Evaluación Ex ante de proyectos	4.3
62	Requisito 1. Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación	4
63	Requisito 2. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten a evaluaciones ex-ante.	3
64	Requisito 3. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.	5
65	Requisito 4. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través del Internet.	5
	INDICADOR 19: Planificación sectorial de mediano plazo	3.8
66	Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.	3
67	Requisito 2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	5
68	Requisito 3. Los objetivos del plan sectorial están alineados con los objetivos del plan nacional para el sector.	5
69	Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.	2

	INDICADOR 20: Gestion de la producción de bienes y servicios	2.1
70	Requisito 1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	3
71	Requisito 2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.	2
72	Requisito 3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	3
73	Requisito 4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.	4
74	Requisito 5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.	3
75	Requisito 6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	0
76	Requisito 7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.	0
	DIMENSION 5: SEGUIMIENTO Y EVALUACION	2
	INDICADOR 21: Sistemas de Informacion	3.5
77	Requisito 1. Existe un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.	4
78	Requisito 2. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.	3
79	INDICADOR 22: Seguimiento de la gestion del gobierno subnacional	2.2
80	Requisito 1. Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño.	3
81	Requisito 2. El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional.	3
82	Requisito 3. El sistema de seguimiento cubre toda la acción del gobierno subnacional.	1
83	Requisito 4. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados	4
84	Requisito 5. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.	2
85	Requisito 6. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	0
	INDICADOR 23: Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	0.8
86	Requisito 1. Existe una unidad responsable del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional.	0
87	Requisito 2. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.	0
88	Requisito 3. Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia.	5
89	Requisito 4. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones.	0
90	Requisito 5. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional.	0
91	Requisito 6. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.	0

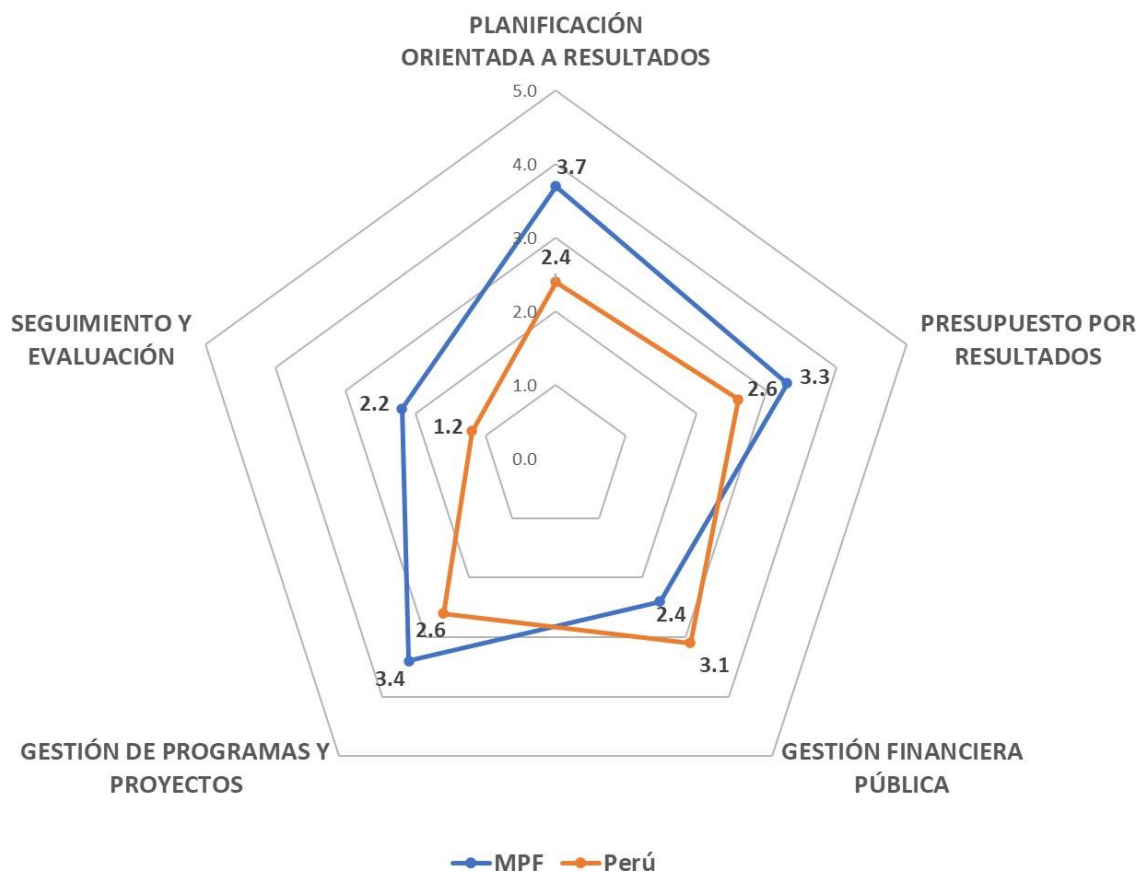
Anexo 6. Presupuesto distribuido por categoría presupuestal 2021

Categoría Presupuestal	PIM	Ejecutado	Avance %
0001: Programa Articulado Nutricional	141,800	139,799	98.6
0016: TBC-VIH/SIDA	74,013	30,075	40.6
0030: Reducción De Delitos Y Faltas Que Afectan La Seguridad Ciudadana	379,025	369,316	97.4
0036: Gestión Integral De Residuos Solidos	2,657,656	2,359,805	88.8
0041: Mejora De La Inocuidad Agroalimentaria	93,633	93,633	100.0
0042: Aprovechamiento De Los Recursos Hídricos Para Uso Agrario	334,510	0	0.0
0068: Reducción De Vulnerabilidad Y Atención De Emergencias Por Desastres	119,331	114,142	95.7
0073: Programa Para La Generación Del Empleo Social Inclusivo - Trabaja Perú	152,287	125,251	82.6
0090: Logros De Aprendizaje De Estudiantes De La Educación Básica Regular	1,638,889	939,787	57.3
0101: Incremento De La Practica De Actividades Físicas, Deportivas Y Recreativas En La Población Peruana	425,406	194,479	45.7
0109: Nuestras Ciudades	28,000	28,000	100.0
0138: Reducción Del Costo, Tiempo E Inseguridad En El Sistema De Transporte	11,403,808	9,465,671	83.0
0142: Acceso De Personas Adultas Mayores A Servicios Especializados	36,000	36,000	100.0
0146: Acceso De Las Familias A Vivienda Y Entorno Urbano Adecuado	3,048,714	289,554	9.5
0148: Reducción Del Tiempo, Inseguridad Y Costo Ambiental En El Transporte Urbano	12,347,773	10,297,288	83.4
9001: Acciones Centrales	8,781,014	7,905,535	90.0
9002: Asignaciones Presupuestarias Que No Resultan En Productos	9,422,314	7,952,115	84.4

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Anexo 7

Comparativo del Índice de Implementación de la GpR en una Municipalidad Provincial y el Índice de Perú (2009)



Nota: Procesamiento de resultados de encuesta – (García López & García Moreno, 2010)

Anexo 8

Modelo de gestión para resultados en el gasto de una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque.

1. Presentación

La ejecución del gasto es un problema que afecta a los organismos estatales del gobierno nacional y subnacional en el Perú, por diferentes factores que inciden en su gestión interna, (Wiryawan & Otchia, 2022) concluyen que la capacidad del gobierno local es el principal desafío que afectan al Gobierno de Indonesia, la segunda ley de descentralización, creó una dependencia excesiva hacia el gobierno central, para mejorar esta condición, el gobierno central necesita formular una nueva estrategia institucional que permita un mayor empoderamiento de sus contrapartes locales, caso similar se refleja en el Perú lo que nos llama a reflexionar si la descentralización y desconcentración ha permitido que el desarrollo de las ciudades del interior del país generen un desarrollo económico sostenible para conseguir mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La Política de Modernización del Estado de la Gestión Pública tiene como objetivos convertir al Estado, en un Estado Moderno, orientado a mejorar las necesidades de la ciudadanía, siendo eficiente en la asignación de recursos, diseño procesos y definición de sus productos y resultados en función a la creación de valor público, en beneficio de la comunidad. Uno de sus componentes principales de la gestión orientada a resultados es la Gestión para Procesos, que busca organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos y atender a las verdaderas necesidades de la ciudadanía, a través de la producción de manera eficiente y eficaz de productos y servicios básicos con un grado de calidad en beneficio de los peruanos.

A fin de poder lograr todo lo señalado es importante conocer cuáles son los factores que inciden en que se pueda mejorar el proceso de ejecución del gasto público que interviene en la cadena de valor público, es así que (OCDE,

2021), da a conocer algunos de los desafíos que tiene el estado peruano: 1) Fortificar el presupuesto para resultados mediante el análisis del gasto y la organización institucional, 2) Relacionar el planeamiento estratégico priorizando las necesidades y destinando el presupuesto de manera eficiente mediante la utilización de programas presupuestales, 3) Cambiar la gestión presupuestal orientada a un presupuesto evaluado por desempeño, 4) Fortalecer la gestión presupuestal mediante el uso de herramientas informáticas haciendo uso de la transparencia como medio de difusión y 5) El uso de los resultados de desempeño en el proceso decisional de presupuesto.

2. Definición

El Modelo de Gestión enfocado en la Gestión para Resultados se basa en la creación de Valor Público, que define al proceso que las entidades del sector público deben ajustarse con referencia a enfoques de la gerencia pública, tomando las herramientas del sector privado para mejorar el logro de objetivos y la generación de resultados dentro de la gestión pública, ya no en función del poblador que solo escucha a su autoridad, sino como el que recibe las políticas públicas, donde se lo puede ver como usuario final. Esto concluye en que la creación de valor público se relaciona con el sentir de la población en base a sus necesidades. Esto también tiene que ver con la institucionalidad y liderazgo de los organismos públicos, que puedan generar mayor grado de valor, que es su finalidad de existencia (Chica-Vélez & Salazar-Ortiz, 2020).

3. Marco normativo

- Ley N° 27658 modificada con Decreto Legislativo N° 1446. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM. Aprueba Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las Entidades Públicas”.

- Decreto Legislativo N° 1436. Decreto Legislativo Marco De La Administración Financiera Del Sector Público – AF-SP
- Decreto Legislativo N° 1437. 16 de setiembre de 2018 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Endeudamiento.
- Decreto Legislativo N° 1438. 16 de setiembre de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad.
- Decreto Legislativo N° 1439. 16 de setiembre de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento, que tiene como finalidad establecer los principios, definiciones, composición, normas y procedimientos del Sistema Nacional de Abastecimiento, asegurando que las actividades de la Cadena de Abastecimiento Público se ejecuten de manera eficiente y eficaz, promoviendo una gestión interoperativa, articulada e integrada, bajo el enfoque de la gestión por resultados
- Decreto Legislativo N° 1440. 16 de setiembre de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- Decreto Legislativo N° 1441. 16 de setiembre de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería
- Decreto Legislativo N° 1442. 16 de setiembre de 2018. Decreto Legislativo de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos en el Sector Público
- Decreto Legislativo N° 1275. 23 de diciembre de 2016. Decreto Legislativo que aprueba el marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales
- Decreto Legislativo N° 1276. 23 de diciembre de 2016. Decreto Legislativo que aprueba el marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público No Financiero

4. Objetivos

- Efectuar la Gestión para Resultados en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque en los Sistemas Administrativos de la Administración Financiera del Sector Publico.
- Desarrollar de manera progresiva el Modelo de Gestión para Resultados, propuesto por la OCDE y dispuesto en la Política de Modernización del Estado.

- Evaluar la implementación del Modelo de Gestión para Resultados aplicando indicadores de desempeño en los diversos procesos de los Sistemas de la Administración Financiera del Sector Público.

5. Justificación

La organización interna con la que cuentan los gobiernos subnacionales y su disponibilidad presupuestal, determina el número y tipologías del personal necesario para el normal desarrollo de las actividades, siendo una de las falencias a nivel nacional que se cuenta la carencia de personal técnico y con competencias necesarias para el desarrollo de los procesos internos. Otro aspecto importante es la necesidad de asistencia técnica necesaria para fortalecer la gestión local, a través del uso de las herramientas administrativas y así agilizar los procesos para una mayor eficiencia de las unidades o áreas de gestión.

A nivel nacional en el año 2021, son 1 mil 867 municipalidades que tienen al menos un canal de atención al ciudadano (99,6%) del total de municipalidades del país, lo que incide en la atención al ciudadano mediante canales de atención, por medio de los cuales, se puede realizar consultas sobre trámites, reportar incidencias o reclamaciones, así como gestionar trámites sobre servicios municipales. En cuanto a las finanzas municipales podemos observar una disminución de 0,5% en los ingresos de las municipalidades en el año 2020, respecto al año 2018, pasando de percibir S/ 33 mil 654 millones en el año 2018 a S/ 33 mil 473 millones en el año 2020. Del total de gastos ejecutados por las municipalidades durante el año 2020, el 56,7% (S/ 15 mil 456 millones) fueron gastos corrientes, incrementándose en 30,5% con respecto al año 2019. Además, cabe mencionar que, del total de gastos corrientes que se ejecutaron durante el año 2020, el 72,8% (S/ 11 mil 256 millones) fue por adquisición de bienes y servicios, el 18,4% (S/ 2 mil 842 millones) fueron gastos en personal y obligaciones sociales, entre los gastos más destacados, notándose el incremento de 42,9% (S/ 3 mil 379 millones) de gastos por adquisición de bienes y servicios con respecto al año 2018, y de 41,6% (S/ 3 mil 307 millones) con respecto al año 2019.

Por otro lado, entre los años 2018 y 2020, los gastos de capital presentaron una disminución, de este modo se redujeron en 25,3%, llegando a representar en el año 2020 el 41,5% (S/ 11 mil 288 millones) del total de gastos municipales a nivel nacional. De estos gastos ejecutados en el año 2020, el 79,8% se destinó a la construcción de edificios y estructuras, el 14,9% fue por concepto de otros gastos por adquisición de activos no financieros como por ejemplo estudios de pre inversión y elaboración de expedientes técnicos, incluyendo la adquisición de edificios y estructuras, entre los principales. (INEI, 2022)

6. Fundamentos

Entre las dificultades que tiene la población actualmente es el desarrollo y provisión de servicios públicos de alta calidad. Los ciudadanos esperan tener acceso y participar en diversos servicios públicos durante su vida cotidiana. Nuestros intereses comunes imponen grandes exigencias a los sistemas que se supone que deben prestar estos servicios. La compleja interacción de actores y objetivos en el sector público presenta un desafío para todos los involucrados. Al transferir modelos de Gestión de Calidad de empresas basadas en el mercado a servicios públicos proporcionados por organizaciones públicas, se deben abordar varios contrastes y contradicciones básicos que amerita un análisis más profundo (Elg et al., 2017).

La gestión del valor público es definida como un concepto de gestión que pretende integrar la creación de valor público en un proceso de gestión sistemático. Este enfoque se centra en la integración de la comunidad en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones públicas, ya que éstas suelen estar financiadas por el público sin permitir a los ciudadanos la capacidad de tomar decisiones de consumo. El uso eficiente de los recursos requiere un análisis por parte del gestor público de las necesidades, preferencias e intereses de los ciudadanos, tal y como estos los valoran. La contribución al valor público sólo se produce si las prácticas de gestión tienen un efecto útil para la sociedad (Znotka et al., 2019).

Junto con la descentralización de la rendición de cuentas de la Nueva Gestión Pública (NPM) que enfatiza la colaboración entre organizaciones para abordar los desafíos de la sociedad moderna, donde propone el enfoque colaborativo de la lógica del servicio público que es el punto de equilibrio para el enfoque intraorganizacional de la NPM. Enfocándose específicamente, en la propuesta de valor: valor potencial, antes de que el usuario se dé cuenta del valor real, un aspecto menos desarrollado por el enfoque colaborativo de la Lógica del Servicio Público. Lo que busca la contribución a la práctica/política es resaltar el potencial para desarrollar propuestas de valor coordinadas para superar la fragmentación de los servicios públicos desde la perspectiva de los usuarios/ciudadanos (Eriksson et al., 2020).

7. Principios

- **Orientación al Ciudadano.** – La finalidad de la gestión pública es satisfacer las necesidades de los ciudadanos, lo que implica que el Estado a través de sus instituciones prioricen las actividades que permitan cubrir las brechas de servicios, utilizando de manera eficiente los recursos públicos.
- **Articulación Intergubernamental e Intersectorial.** - El sector público a través de sus instituciones planifica y ejecuta actividades de manera articulada, en los diferentes niveles de gobierno como de manera multisectorial de los diversos sistemas administrativos, mediante un trabajo concertado y coordinado, asociando los recursos y capacidad a fin de solucionar los problemas de la población.
- **Balance entre flexibilidad y control de la gestión.** – La gestión pública busca que las entidades se desarrollen dentro de un marco de eficiencia, eficacia a fin de adecuarse oportunamente a los cambios coyunturales que el estado atraviesa. Siendo necesario la adaptación organizacional de las entidades, sus procesos y procedimientos relacionados con los sistemas administrativos, a fin de que la producción de bienes y servicios permita cubrir las necesidades de la población.
- **Transparencia, rendición de cuentas y ética pública.** – Los servidores públicos dentro su accionar deben demostrar eficiencia y orientación al ciudadano, siendo su actuar dentro del marco de la probidad, idoneidad,

veracidad, justicia, equidad, lealtad y respecto al estado de derecho y a la dignidad de las personas. Las autoridades y funcionarios públicos deben rendir cuentas, garantizar la transparencia generando canales de comunicación adecuados y de fácil acceso a la población, permitiendo la participación ciudadana en las decisiones que las autoridades realizan para mejorar la calidad de vida de su comunidad.

- **Innovación y aprovechamiento de las tecnologías.** – La modernización de los procesos internos de cada institución enmarcados dentro de la modernización del estado, permitirá la eficiencia de los servicios brindados a la comunidad utilizando para ello la tecnología a fin de facilitar el acceso a los mismos y mejorando la satisfacción de la población.
- **Sostenibilidad.** - La gestión pública se sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos.

8. Modelo

El modelo que se propone se basa en los cinco pilares de la Gestión para Resultados diseñados por (García López et al., 2011): 1) Planificación orientada al logro de Resultados, 2) Presupuesto orientado al logro de Resultados, 3) Gestión financiera, Control y Compras Publica, 4) Gestión de Programas y Proyectos y 5) Monitoreo y Evaluación, pero se centrara específicamente en los sistemas administrativos del sector público, conforme lo regula la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en su artículo 46°, de los cuales solo siete lo conformara conforme lo señalado en el Decreto Legislativo N° 1436, Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Publico, que tiene por objetivo la necesidad imprescindible de modernizar el marco de la Administración Financiera del Sector Público para garantizar que se adecúe a los nuevos desafíos que presenta la gestión de las finanzas públicas, así como consolidar la sostenibilidad y responsabilidad fiscal con la finalidad que las políticas públicas logren el desarrollo de la economía en un marco de inclusión y equidad social.

Estos sistemas administrativos; 1. El Sistema Nacional de Presupuesto Público; 2. El Sistema Nacional de Tesorería; 3. El Sistema Nacional de Endeudamiento Público; 4. El Sistema Nacional de Contabilidad; 5. El Sistema Nacional de Abastecimiento; 6. El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones; y 7. La Gestión Fiscal de los Recursos Humanos; serán encajados en cada uno de los pilares, permitiendo definir indicadores de gestión y requisitos mínimos de cumplimiento, los cuales se desarrollarán en base a la realidad actual de la municipalidad provincial de Ferreñafe, lo que permitirá su fácil aplicación y registro de información por parte de los diversos servidores públicos a cargo de estos sistemas.

La integración Extrasistémica de la Administración Financiera del Sector Público, estará vinculado al planeamiento estratégico del Sector Público de corto, mediano y largo plazo, la integración Intersistémica definirán los productos e insumos requeridos, así como la articulación con los demás sistemas administrativos y funcionales, para lo cual se tomara los procesos definidos por la Administración Financiera del Sector Público: 1) Programación de Recursos Públicos, 2) Gestión de Recursos y 3) Evaluación de la Gestión de Recursos Públicos.

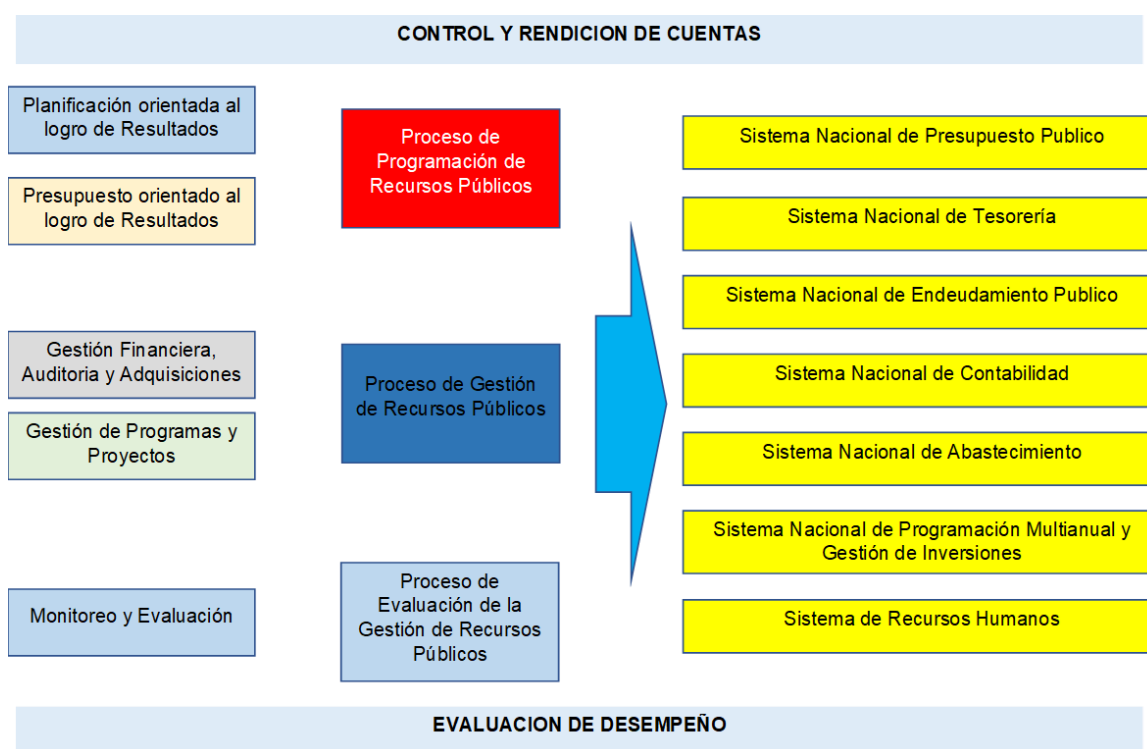
Tabla 7

Modelo de Gestión para Resultados

PILARES	MACROPROCESOS	PROCESOS	INDICADORES
1) Planificación orientada a Resultados 2) Presupuesto orientado a Resultados	Proceso de Programación de Recursos Públicos	1. Programación Multianual de la Inversión Pública	- Priorización de Inversiones - Prioridad a Políticas y Resultados - Establece Metas - Cierre de Brechas - Acceso a Servicios Públicos
		2. Programación Multianual de Ingresos de Personal	- Costo de ingreso de personal - Proyección de costos en materia de personal
		3. Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras	- Costos de bienes, servicios y obras - Costos de mantenimiento de activos
		4. Planeación Financiera	- Estructuración Financiera del Presupuesto - Requerimientos de Capital - Planes de Inversión de los excedentes de caja - Estrategia de Activos y Pasivos Financieros
		5. Programación Multianual, Formulación y Aprobación Presupuestaria	- Programación de Créditos Presupuestarios
3) Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones 4) Gestión de Programas y Proyectos	Proceso de Gestión de Recursos Públicos.	1. Ejecución Presupuestaria	- Ejecución del Proceso Presupuestario
		2. Gestión de Pasivos Financieros del Sector Público	- Manejo de los Pasivos Financieros
		3. Gestión de Adquisiciones	- Gestión de la obtención de bienes, servicios y obras - Metas de provisión de servicios - Logro de resultados
		4. Gestión de Ingresos de Personal	- Normatividad en el registro del AIRHSP - Consistencia de la ejecución del gasto y el AIRHSP
		5. Gestión de Inversión Pública	- Ejecución de inversiones contribuyan al cierre de brechas de infraestructura
		6. Administración de Bienes	- Gestión del uso, custodia, preservación, asignación, mantenimiento y disposición final de bienes
		7. Gestión de Tesorería	- Gestión de ingresos - Gestión de liquidez - Gestión de pagos
		8. Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero	- Manejo integrado de los Activos y Pasivos Financieros
		9. Gestión de Riesgos Fiscales	- Identificar, medir, mitigar y monitorear las desviaciones de las variables fiscales
5) Monitoreo y Evaluación	Proceso de Evaluación de la Gestión de Recursos Públicos	1. Seguimiento y Evaluación de las inversiones	- Seguimiento y evaluación del avance y cumplimiento del cierre de brechas de infraestructura y acceso a servicios públicos de la cartera de inversiones - Ejecución y entrega de servicios públicos a la población - Retroalimentación para la mejora continua de la aplicación del ciclo de inversiones - Rendición de cuentas de los recursos públicos de inversión.
		2. Elaboración de la Cuenta General de la República	- Elaboración de la Cuenta General de la República - Rendiciones de cuentas financiera y presupuestaria - Información macroeconómica de tesorería, deuda, recaudación tributaria, inversión pública y gasto social
		3. Elaboración de las Estadísticas de las Finanzas Públicas	- Sistema de Estadísticas de las Finanzas Públicas - Acumulación relacionada de activos y pasivos - Reasignación de recursos - Redistribución del ingreso
		4. Evaluación Presupuestaria	- Análisis de los resultados del desempeño de la gestión presupuestaria

Figura 5

Modelo de Gestión Transversal para Resultados en los gobiernos locales



9. Estrategias

Para la aplicación de este modelo se utilizará el 'triángulo estratégico' (Alford et al., 2017), que abarca tres factores que deben entenderse y alinearse entre sí: el primero de estos factores se refiere al valor sustantivo que debe producir la organización gubernamental, donde los administradores públicos debe desarrollar activamente 'propuestas de valor público' para las entidades.

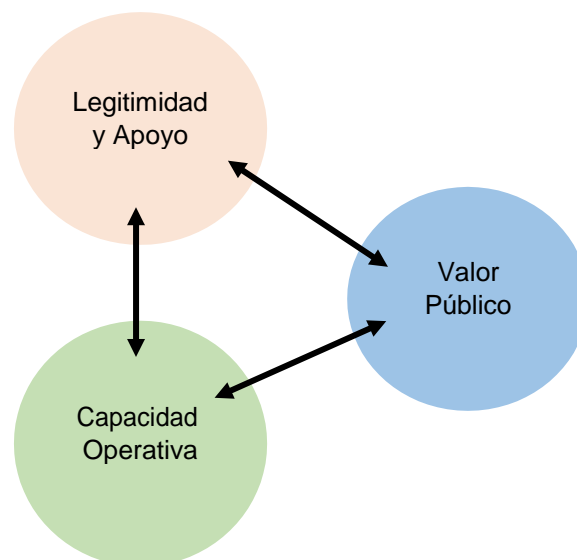
En segundo factor, donde los gerentes públicos estratégicos deben 'administrar hacia arriba' y 'administrar hacia afuera' mediante la obtención activa de autorizaciones para sus propuestas de valor. La misión de crear valor público necesita comprometerse con muchos otros actores cuyo apoyo pueda proporcionarles normatividad y recursos para operar en su propuesta de valor público.

El tercer factor del 'triángulo estratégico' se refiere a los aspectos prácticos de producir realmente el bien o servicio. De nada sirve articular una propuesta de valor público y obtener apoyo para su ejecución si el administrador público no puede reunir la capacidad organizativa necesaria para cumplirla. Por lo tanto, también se espera que los gerentes públicos 'administren hacia abajo' dentro de sus propias organizaciones para alinear los recursos, las personas y los procesos, así también 'administren hacia afuera': para considerar y alinear la 'cadena de valor' más amplia de la cual sus entidades tienden a formar sólo una parte. Muchas intervenciones de políticas y servicios públicos se basan en la capacidad operativa distribuida, en otras palabras, la coordinación y colaboración entre una variedad de entidades dentro como fuera del gobierno.

Al juntar estos elementos, se insta al administrador público en este enfoque a maximizar el valor que se creará, sujeto a las restricciones de los otros dos aspectos del marco: el entorno de autorización y las capacidades operativas.

Figura 6

El triángulo estratégico de la gestión del valor público



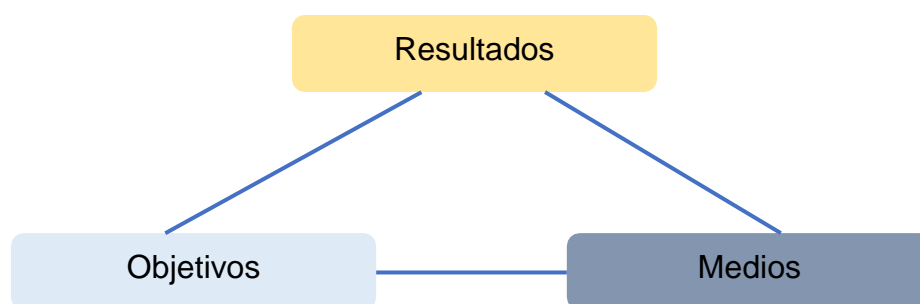
Fuente: Moore (2013, 105).

10. Evaluación

El desempeño es una de las grandes preocupaciones en el sector público es por ello de su implementación en la agenda política de todos los países, el cual está estrechamente relacionado con el rendimiento económico general de los distintos países, el cual implica establecer una relación entre los resultados, los medios y los objetivos, es decir, se necesita un enfoque en términos de eficacia eficiencia y presupuestación.

Figura 7

El Triángulo del Desempeño



Fuente: Profiroiu, M., 2001, p. 8

La evaluación del desempeño se desarrollará aplicando un sistema de medición del rendimiento de una organización y para ello se debe tener en cuenta todos los elementos que definen a la organización, es decir, humanos, financieros, materiales informativos, que intervienen en las acciones llevadas a cabo por la organización. Estos elementos pueden generar un sistema de medición del rendimiento como incuantificable y permite describir un determinado nivel de rendimiento alcanzado por la organización y sus objetivos.

El primer proceso de un sistema de medición del desempeño como estrategia de desarrollo es aclarar los objetivos de la organización para establecer el entorno en el que el sistema se aplicará. El segundo está relacionado con el buen funcionamiento de las actividades y la aplicación de la estrategia de la organización, los estándares propuestos se logran en estas actividades, y el sistema de medición del rendimiento de la aplicación,

correlacionado con las normas a fin de con el fin de mejorar el desempeño global de las actividades.

Al definir un sistema de medición del desempeño, debemos tener en cuenta los estándares de rendimiento. Son consideraciones sobre lo que se espera de la organización o de los servicios que ofrece. Esos estándares "deben ser precisos para poder ofrecer criterios específicos para evaluar el desempeño alcanzado en la organización".(Leoveanu, 2016)

Anexo 9. Validación de la Propuesta por los Expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		
Autor(a)	Mejia Diaz, Yosip Ibrahim	Programa	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
Línea de investigación	Reforma y Modernización del Estado		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Gestión para Resultados.		
Denominación de la propuesta	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	WILSON IDROGO RENGIFO		
Profesión	ECONOMISTA	Grado académico	DOCTOR
Institución en la que labora	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE		
Tiempo de experiencia laboral	24 AÑOS		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	IDROGO RENGIFO
Nombres	WILSON
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16607342

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	WILMER CARBAJAL VILLALTA
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN ECONOMIA
Fecha de Expedición	25/03/19
Resolución/Acta	82-2019-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2019-0269
Fecha Matrícula	16/09/2014
Fecha Egreso	25/06/2017

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000862670

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Módulo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 07:62:31-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2009-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		
Autor(a)	Mejia Diaz, Yosip Ibrahin	Programa	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
Línea de investigación	Reforma y Modernización del Estado		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Gestión para Resultados.		
Denominación de la propuesta	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	JOSE MAXIMO GOMEZ NAVARRO		
Profesión	ECONOMISTA	Grado académico	DOCTOR
Institución en la que labora	UNPRG		
Tiempo de experiencia laboral	36 AÑOS		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio

Percepción integral de la propuesta	y orientadas a solucionar el problema													
	Pertinencia	Es métrica, auténtica, novedosa	Congruencia interna	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales										
														X
														X
														X
														X
														X

Chiclayo 27 de Julio del 2022.

JOSE MAXIMO GOTEZ NAVAREO
026 033 55
95 021 93 92
JOMAXGO@GMAIL.COM


 FIRMA

Nombre y Apellidos
 DNI
 Teléfono
 E-mail:



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GOMEZ NAVARRO
Nombres	JOSE MAXIMO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	02603355

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	ENRIQUE WILFREDO CARPENA VELASQUEZ
Secretario General	FREDDY WIDMAR HERNANDEZ RENGIFO
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN ECONOMÍA
Fecha de Expedición	25/01/22
Resolución/Acta	32-2022-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2022-0032
Fecha Matrícula	16/09/2014
Fecha Egreso	25/06/2017

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000862678

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 08:01:11-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		
Autor(a)	Mejia Diaz, Yosip Ibrahin	Programa	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
Línea de investigación	Reforma y Modernización del Estado		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Gestión para Resultados.		
Denominación de la propuesta	Modelo de Gestión para Resultados en el Gasto en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	Luisa Esperanza Sevilla Castro		
Profesión	Contador Público	Grado académico	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
Institución en la que labora	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo		
Tiempo de experiencia laboral	25 años		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	SEVILLA CASTRO
Nombres	LUISA ESPERANZA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16636112

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	ANGEL DIAZ CELIS
Secretario General	MIGUEL ARANA CORTEZ
Decano	MANUEL GUEVARA QUEPUY

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Título profesional	CONTADOR PUBLICO
Fecha de Expedición	06/05/88
Resolución/Acta	532-88-R
Diploma	-

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000862676

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Módulo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 08/08/2022 07:57:28-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.