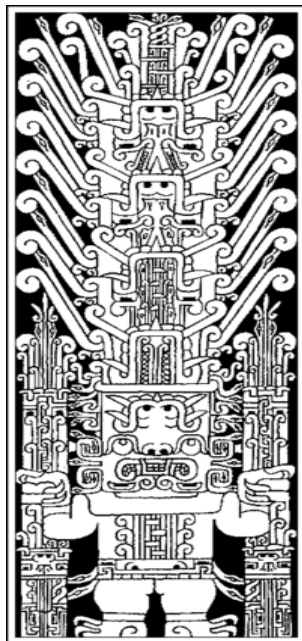


**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSTGRADO**



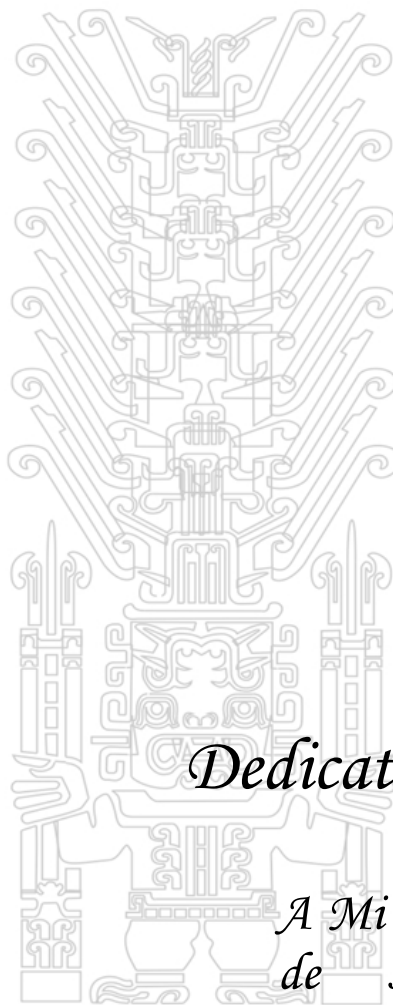
**TESIS**

**EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y LA GESTIÓN EN LOS  
GOBIERNOS REGIONALES**

**PRESENTADO POR:  
MARINO TEOFILO PAREDES HUERE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
DOCTOR EN ECONOMÍA**

**LIMA – PERÚ  
2018**



## *Dedicatoria:*

*A Mi madre, que a pesar  
de su edad, sigue  
dándome lecciones.*



## *Agradecimientos:*

*A la Escuela de Postgrado de la UNFV, y a todos sus Docentes, por haberme dado la oportunidad de fortalecer mis conocimientos.*

*A la Dra. Imelda Trancon y a todos los revisores de mi tesis, por su colaboración no solo en la asesoría de Tesis, sino también por su valioso apoyo en la evolución de la presente investigación.*

*A todas las personas que me brindaron su valioso tiempo para el desarrollo de la presente investigación.*

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	06
ABSTRACT	08
RESUMO	10
INTRODUCCIÓN	12
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Antecedentes bibliográficos	14
1.2 Planteamiento del Problema	40
1.2.1 Problema Principal	41
1.2.2 Problemas Secundarios	41
13 Objetivos de la Investigación	42
1.3.1 Objetivo General	42
1.3.2 Objetivos Específicos	42
1.4 Justificación	43
1.5 Alcances y limitaciones	44
1.6 Definición de variables	45
<b>CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA</b>	
2.1 Marco Filosófico	46
2.2 Marco Teórico	50
2.2.1 El Presupuesto por resultados como herramienta de gestión	50
2.2.2 Conceptos, instrumentos y lecciones del PpR	54
2.2.3 Diseño e implementación del PpR en el Perú	63

2.3	Marco conceptual	88
2.4	Hipótesis	93
2.4.1	Hipótesis Central	93
2.4.2	Hipótesis Secundarias	93
<b>CAPITULO III: METODO</b>		
3.1	Tipo	94
3.2	Diseño de investigación	94
3.3	Variables	95
3.4	Población	96
3.5	Muestra	96
3.6	Técnicas de investigación	97
3.7	Instrumentos de recolección de datos	97
3.8	Procesamiento y análisis de datos	98
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis e interpretación	99
4.2	Contrastación de hipótesis	117
<b>CAPITULO V: DISCUSION</b>		
5.1	Discusión	126
	Conclusiones	128
	Recomendaciones	129
	Referencias bibliográficas	130
	<b>ANEXOS</b>	134

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “El presupuesto por resultados y la gestión en los gobiernos regionales”, presenta un estudio y análisis de la relación existente entre el Presupuesto por resultados y la Gestión eficiente de los Gobiernos regionales que permitiría mejorar la eficiencia del gasto público a través de la herramienta presupuesto por resultados.

Para tal efecto dentro de la metodología de la investigación planteada, se utilizaron los siguientes métodos científicos: analíticos, inductivos, deductivos y descriptivos, entre otros. Considerando en dicha metodología el tipo, nivel, diseño, método, población, muestra, e instrumentos de recopilación de datos.

Después de realizar el análisis e interpretación de la prueba de campo, en concordancia con el desarrollo de los objetivos y de acuerdo a las hipótesis planteadas, se lograron demostrar mediante la contrastación y convalidación de las hipótesis lo siguiente:

- Que la variable independiente, Presupuesto por resultados, se relaciona con la variable dependiente, Gestión eficiente de los Gobiernos regionales.
- La investigación ha podido determinar que la herramienta presupuesto por resultados se viene aplicando en la mayoría de los gobiernos regionales pero como un porcentaje pequeño respecto al presupuesto total del gobierno regional (aproximadamente, entre el 5% y 15 %).
- Se ha logrado determinar que, los recursos presupuestales asignados a cada gobierno regional son muy pocos y no les permite cumplir con los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades de su población objetivo.

- Se estableció que, los montos presupuestales utilizados a través del presupuesto por resultados, generalmente son orientados al área de educación y en menor medida al sector de infraestructura.
- El estudio demuestra que, el principal problema tecnológico que impide la aplicación correcta y eficiente del presupuesto por resultados es la cantidad de computadoras obsoletas que existen en los gobiernos regionales.
- En conclusión, luego de haber contrastado las hipótesis planteadas y analizadas las tablas y gráficos elaborados en el cuestionario del trabajo de campo podemos afirmar que La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales.

**Palabras Claves: Presupuesto por resultados, Gobiernos regionales, Gestión eficiente, Inversión Pública, Gasto Público.**

## ABSTRACT

This research paper entitled "results-based budgeting and management in regional governments," presents a study and analysis of the relationship between the budget results and the efficient management of regional governments that would improve the efficiency of public spending through the tool budgeting.

Analytical, inductive, deductive and descriptive, among others: for this purpose within the methodology of the proposed research, the following scientific methods were used. Considering this methodology the type, level design, method, population, sample and data collection instruments.

After the analysis and interpretation of field test, in accordance with the development of the objectives and according to the hypotheses, they successfully demonstrated by contrasting and validation of the following assumptions:

- The independent variable, Budget results is related to the dependent variable, efficient management of regional governments.
- Research has been determined that the tool performance budget has been implemented in most regional governments but as a small percentage of the total budget of the regional government (approximately between 5% and 15%).
- It has been determined that the budgetary resources allocated to each regional government are very few and not allow them to meet the necessary requirements to meet the needs of its target population.
- It was established that the budget amounts used throughout the budget results are generally oriented education area and to a lesser extent to the infrastructure sector.

- The study shows that the main technological problem that prevents proper and efficient implementation of performance budgeting is the amount of obsolete computers that exist in regional governments.
- In conclusion, after contrasting the hypotheses and analyzed the charts and graphs made in the questionnaire fieldwork we can say that the mandatory implementation of the budget outcome, allow more efficient management of regional governments.

**Keywords: Budget results, regional governments, efficient management, Public Investment, Public Expenditure.**



## RESUMO

Este trabalho de pesquisa intitulado "baseado em resultados orçamentação e gestão nos governos regionais", apresenta um estudo e análise da relação entre os resultados orçamentais e a gestão eficiente dos governos regionais que iria melhorar a eficiência da despesa pública através da orçamentação ferramenta.

Analítica, indutivos, dedutivos e descritivo, entre outros: para esta finalidade dentro da metodologia da pesquisa proposta, foram utilizados os seguintes métodos científicos. Considerando-se esta metodologia os instrumentos do tipo, nível de design, método, população, amostra e coleta de dados.

Após a análise e interpretação dos testes de campo, de acordo com o desenvolvimento dos objectivos e de acordo com as hipóteses, que demonstrou com sucesso por contraste e de validação dos seguintes pressupostos:

- A variável independente, os resultados orçamentais está relacionada com a variável dependente, gestão eficiente dos governos regionais.
- A investigação foi determinado que o orçamento de desempenho da ferramenta foi implementada na maioria dos governos regionais, mas como uma pequena percentagem do orçamento total do governo regional (aproximadamente entre 5% e 15%).
- tenha sido determinado que os recursos orçamentais atribuídos a cada governo regional são muito poucos e não lhes permitem satisfazer os requisitos necessários para satisfazer as necessidades da sua população-alvo.
- Foi estabelecido que os valores do orçamento usados em todo os resultados do orçamento são geralmente orientadas área de educação e, em menor medida para o setor de infra-estrutura.

- estudo mostra que o principal problema tecnológico que impede a execução adequada e eficiente do orçamento de desempenho é a quantidade de computadores obsoletos existentes nos governos regionais.
- Em conclusão, depois contrastar as hipóteses e analisadas as tabelas e gráficos feitos no trabalho de campo questionário, podemos dizer que a aplicação obrigatória do resultado orçamental, permitem uma gestão mais eficiente dos governos regionais.

**Palavras-chave: resultados orçamentários, os governos regionais, gestão eficiente, o investimento público, a despesa pública.**



## INTRODUCCIÓN

En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios que requieren las personas, en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida, Rayme (2015)

En este contexto, el Presupuesto por Resultados se define como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del Presupuesto por Resultados como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.

Sin embargo, Salinas (2017) afirma; “A partir de la crisis mundial del 2008, el PBI de nuestro país en los últimos cuatro años ya no crece como antes. La inversión privada ha disminuido considerablemente y la inversión pública esta semiparalizada. El gobierno nacional, a pesar de que ya no se crece económicamente como en la década pasada, está tratando de utilizar de la forma más eficiente los fondos públicos”.

En ese sentido, debemos encontrar la mejor manera de ejecutar el gasto público, utilizando la moderna herramienta de gestión pública presupuesto por resultados.

Esta investigación pretende demostrar la importancia de la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, que permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales.

Este trabajo de investigación se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se plantean los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición de variables.

En el segundo capítulo se presenta el marco de referencia de la investigación, que incluye; el marco teórico, el marco filosófico, el marco conceptual que define muchos conceptos utilizados en la presente investigación y las hipótesis de estudio.

En el tercer capítulo se explica el método de la investigación, es decir; el tipo, el diseño, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población, la muestra, las técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se realiza la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de la prueba de campo.

Finalmente en el capítulo cinco, se discuten los resultados de la cual se derivan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

**Alvarado y Moron<sup>1</sup>**, explican que; El presupuesto público normalmente se ha visto como un instrumento cuya construcción y proceso de aprobación no pasa más allá de ser un proceso automático y que no representa lo que debería, es decir, un compromiso del Estado con los ciudadanos y sociedad en general sobre las políticas a implementar. El año 2007 marcó una diferencia en este proceso presupuestal, puesto que se normó a través del Congreso la necesidad de girar timón hacia un Presupuesto por Resultados a partir del siguiente periodo fiscal, cuya responsabilidad de implementación y coordinación con los sectores ha recaído en el Ministerio de Economía y Finanzas.

El interés de desarrollar el presente trabajo fue compartir con otras entidades de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y agencias del sector público lo que significa este cambio en el presupuesto público, y lo que a entender de los autores, representa un potencial avance en la modernización del Estado, y una oportunidad para el impulso de reformas sectoriales y en el fortalecimiento de la gobernabilidad del país.

El objetivo general del trabajo fue analizar la viabilidad de la gestión por resultados a través de la implementación del presupuesto por resultados y entender la lógica de migración de un modelo a otro. La hipótesis del trabajo fue que el PpR, es un instrumento importante y necesario para la gestión del Estado, pero este necesita de

otros instrumentos y políticas para que realmente los proveedores cambien su conducta y giren sus intereses hacia los resultados definidos en el PpR. Además existen limitaciones institucionales del Estado que tienen que ser levantadas o políticas que deben ser implementadas si se quiere sostenibilidad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **El entorno**

Históricamente, se ha visto pasar año tras año un presupuesto inercial que no reflejaba bien las prioridades ni estrategias del gobierno, encargado de administrar los recursos del Estado. De la revisión de la asignación del presupuesto según funciones entre el 2002-2007 se observa por ejemplo una estructura donde cada función mantiene casi constante su peso en el presupuesto, reflejando su rigidez y naturaleza incremental. Sin embargo, también ha habido un crecimiento importante en el último quinquenio que no se ha visto reflejado en el cambio de prioridades en el presupuesto, por lo menos a nivel agregado. Cabe destacar que los gastos ineludibles como salarios, pensiones y pago de la deuda representan entre el 64 y 68 por ciento de los recursos públicos, dejando obviamente poco espacio fiscal para maniobrar. Pero en el último quinquenio, el crecimiento y el buen manejo fiscal han creado un colchón que permitiría hacer los ajustes en gastos e inversiones, aunque en el muy corto plazo ha surgido la preocupación de contener la inflación a través de la contención del gasto público.

Este es el contexto donde nace la implementación piloto del Presupuesto por Resultados. La novedad dentro de los anuncios del gobierno es el paulatino proceso de migración del modelo histórico al enfocado en resultados. Al principio se pensó que el nivel de recursos facilitaría ajustes en la estructura presupuestal y el tránsito de un modelo a otro, toda vez que algunas actividades nuevas, para lograr

resultados, posiblemente reemplacen a otras menos importantes y requieran mayores recursos. Sin embargo, hasta ahora los reajustes no han sido posibles, arrastrando todavía parte de la inercia histórica.

Un elemento adicional que facilita su implementación fue la definición de los programas piloto en el 2007, cuyo hilo conductor es el desarrollo del capital humano: salud, educación, nutrición, identidad y conectividad. Difícilmente algún interesado se opondría a la elección, por el contrario, la coyuntura de crecimiento versus la lenta reducción de la pobreza los hace pertinentes económica y políticamente.

Vinculado a lo mencionado párrafo arriba está la viabilidad política y la gobernabilidad del país, por la sencilla razón de que el presupuesto público es tal vez el instrumento que mejor recoge las relaciones entre gobierno y sociedad; pero además un presupuesto por resultados con atributos de participación y de obtención de resultados permite ejercer una vigilancia *ad hoc* y promueve la rendición de cuentas. Lo anterior es posible porque en el PpR tienen que sincerarse las acciones concretas a ejecutarse, los indicadores del desempeño de las acciones y las metas a alcanzar sobre las cuales la sociedad civil puede vigilar. Si se logra consolidar la iniciativa del PpR a mediano plazo se verían incrementadas las posibilidades de consolidar igualmente el buen gobierno.

Pero aspirar a que el país entre en esa fase no es tarea fácil. Lo curioso es que lo que representa una fortaleza del PpR también puede ser una amenaza si no se administra bien. De allí que este estudio plantea que si no se dan otras medidas de política que acompañen este instrumento, el sistema político administrativo gubernamental se puede agotar y los mismos ejecutores presionar para que se deje de implementar o

para relajar los requisitos.

El análisis de este estudio estuvo centrado en salud y educación. Ambos sectores, “salud y saneamiento” y “educación y cultura” han recibido el 9 y 18 por ciento del presupuesto históricamente, y aunque han visto incrementado en términos reales su presupuesto, este incremento presupuestal no estuvo reflejado en mejores resultados medidos a través de indicadores de calidad. Aunque sí hay que reconocer que en el caso de educación si se logró mejoras en la cobertura medido a través de matrícula y en salud en expansión de la oferta. Pero la preocupación en Perú, país de ingresos medios empieza a ser la calidad de los servicios públicos como indicador de impacto de las políticas.

Los resultados sectoriales han sido contundentes, mayores recursos no necesariamente arrojan mejores resultados, ni las acciones actuales (sin PpR) llevan a resultados. Solo por mencionar algunos hallazgos, en el capítulo IV donde se discute los hallazgos en salud, se encontró que en el Seguro Integral de Salud hay una aparente desvinculación de los servicios con costos que merece observarse; zonas pobres rurales con mayor riesgo de mortalidad materna y alta cobertura de atención de partos institucionales, donde los servicios, dada la complejidad de los episodios debería costar más, se gasta menos por caso. La interrogante que surge es ¿dónde nace la distorsión?, ¿Se están cubriendo bien los protocolos y medicamentos? ¿Los mecanismos y niveles de pago son adecuados? Justamente, cruzar presupuesto por programas con indicadores de resultados intermedios y finales mejora la gestión pública y uso de los recursos públicos. Similar conclusión se alcanza en el sector educación, donde hay una desvinculación entre gastos con resultados intermedios como equidad en la cobertura espacial o resultados finales como desempeño de los alumnos.

## Los instrumentos y procesos

El PpR justamente solucionaría la desvinculación entre la asignación presupuestaria y los productos y resultados por programa y por sectores. El ejercicio de la lectura rápida de los marcos lógicos de dos programas que están piloteando su presupuesto por resultados (salud y educación) y su cotejo con observación de campo, encuestas y entrevistas, han dejado varias lecciones:

1. Responsabilidad. Lo que se mide se cumple si y solo si hay responsables identificados. De por sí el fenómeno Hawthorne en el cual el trabajador aumenta su productividad por ser objeto de interés es primordial. La identificación de los responsables de las ejecuciones en todo nivel crea una cultura de rendición de cuentas. Si bien es cierto que se ha avanzado en la estructuración de los marcos lógicos, todavía no se ha logrado transferirlo a campo. Por ejemplo, ¿quién es finalmente el responsable de que la tasa de mortalidad materno neonatal se reduzca en términos operativos?, ¿los jefes de los sectores como salud y educación? Dado que es resultado de causales vinculadas a ambos sectores, o ¿el jefe del pliego o el jefe de la unidad ejecutora? ¿o los jefes de gestión u operativos donde no necesariamente hay unidad ejecutora? Esta es una de las tareas pendientes que se necesita desarrollar, y además, fuera de los indicadores del marco lógico, los sistemas de seguimiento y monitoreo tienen que estructurarse o actualizarse con indicadores de gestión vinculados y donde están incorporados todos los agentes del sector con su nivel de responsabilidad.

2. Vinculo virtuoso entre políticas macro con políticas micro. La relación va en ambas direcciones. Ante la disponibilidad presupuestal y restricciones fiscales

dados, en una primera etapa, las acciones van orientadas a promover reformas sectoriales micro que deben llevar a un resultado pactado; y a la inversa, sincerados los costos, estimada mejor la demanda e identificadas las estrategias, se pueden calcular más cercanamente los montos que realmente se necesitan para alcanzar los resultados.

Los ajustes iniciales en las matrices de costos en los sectores han demostrado que es posible transparentar las incongruencias entre ejecutores y que es necesario trabajar con metas reales y estándares.

3. Transparencia y revelación de debilidades y fortalezas. Vinculado a lo anterior, el PpR tal como se plantea implementar es una ventana que transparenta las estrategias de los sectores y permite ver debilidades y fortalezas de los mismos sectores y del entorno público que deben ser considerados (en la concepción de modernización del Estado y/o en las reformas sectoriales). A modo de ejemplo, que se puede extrapolar a los otros sectores, en el sector salud, a través del programa materno-neonatal se pretende reducir la tasa de mortalidad tanto materna y neonatal, para lo cual se han establecido los correspondientes componentes y actividades siguiendo las pautas del marco lógico. La evidencia científica muestra que los componentes elegidos son los que tienen alta probabilidad de lograr los resultados esperados en la reducción de la tasa de la mortalidad materna. Es necesario todavía transferir esas ideas al trabajo cotidiano, incluyendo problemas de logística / administración, por ejemplo que se asegure abastecimiento de bienes y medicamentos a tiempo, arribo de la caja chica para las campañas de salud y contar con el personal capacitado, lo que puede ser la diferencia entre la vida o la muerte. Igualmente, en el caso de educación, no queda claro si los componentes asegurarán la asistencia real del profesor, sin embargo, es una fortaleza del sector haber logrado dar inicio y continuar con evaluaciones de los

profesores. La estructura del marco lógico permite ver si los elementos de un trabajo efectivo como maestros con competencias, libros y materiales disponibles a tiempo, directores y padres de familia empoderados, todo en un ambiente con incentivos. Si uno falla es difícil alcanzar los resultados.

4. Indicadores. Medir los resultados no es una tarea fácil, en algunos sectores los indicadores son más complejos y el horizonte de tiempo es más largo que un año sino impredecible (si no se controla por otros factores no contemplados en los componentes) que lo desvincula del presupuesto anual. Eso sucede en el caso de salud, donde el propósito del programa medido con la reducción de la tasa de mortalidad materna podrá ser medido cada cinco años en el mejor de los casos. Pero esta situación en particular se puede solucionar trabajando la variable *proxy* “parto institucional”, que ha sido ubicado a nivel de componente en el marco lógico actual (2008), y podría ser una salida rápida al inconveniente. Exceptuando esta situación, la calificación de los atributos de los indicadores en salud es aceptable, los mismos que ya son recopilados por diferentes fuentes. En el caso de educación, la tarea de fijar buenas mediciones todavía está en proceso en algunos indicadores, sobre todo aquellos que están vinculados a percepciones como “familias que cuentan con información sobre logros”. Otros indicadores son más claros como “docentes con nivel suficiente”, “tener competencias básicas”. Complementario a las conclusiones anteriores, es necesario que se construyan o fortalezcan los sistemas de monitoreo a nivel de gestión administrativa, que en buena cuenta afectan la efectividad de los programas. Como lección, el marco lógico debe contener indicadores a nivel de propósito que se vinculen con el presupuesto, e indicadores de política pública macro a nivel de fin, el mismo que puede incluir más de dos sectores. Por ejemplo, mortalidad materna y neonatal es un fenómeno explicado tanto por factores

vinculados a la falta de información y educación, como por factores vinculados a la oferta de salud por lo que debería considerarse más bien como un indicador de política a nivel de fin.

5. Marcos lógicos complejos para las estrategias. Las capacidades de abstracción se ponen a prueba en el diseño de un marco lógico. Evidentemente la realidad es compleja y conforme se avanza en las investigaciones y evaluaciones de impacto, se encuentran mayor evidencia de factores causales hacia el logro de resultados. Al traspasar estas causales convertidos en componentes puede recargarse de muchos componentes y actividades volviendo complejo el marco lógico y haciéndolo difícil de seguir. En el caso de educación hay un gran componente de gestión que muy bien podría convertirse en un marco lógico en sí, el cual podría estar acompañando al marco lógico actual, ambos a su vez formarían otro marco lógico al que se le denomina de programa. En ese caso, los propósitos de cada marco lógico que lo compone se convierte en componente del marco lógico del programa (conjunto de proyectos). Esta idea podría de alguna manera aplicarse cuando una gran estrategia es implementada por más de una unidad ejecutora, o cuando tienen demasiados componentes. Aunque no ha sido el foco de este estudio, la estrategia articulada de nutrición es un excelente candidato para este tipo de tratamiento.

**Delgado**<sup>2</sup>, en su investigación sustenta que; La adopción de un presupuesto por resultados es motivada principalmente por la necesidad de aumentar la confianza de la sociedad en los gobiernos y responder a la necesidad de gestionar la escasez de recursos públicos de forma óptima, centrando la atención en los resultados que son

valorados por el ciudadano, respondiendo de forma oportuna a los cambios en las prioridades y necesidades sociales, y mejorando la efectividad del gasto público.

La implantación del presupuesto por resultados es un cambio cultural que requiere tiempo, paciencia, persistencia y flexibilidad en su implementación. Los lineamientos comúnmente aceptados de buenas prácticas aplicados por la mayoría de países que han implantado este tipo de presupuestos, señalan la importancia del liderazgo institucional con mandato y visión, la importancia de la amplia participación de los sectores y la participación de otros actores adicionales, particularmente, del Congreso.

De otro lado, no existe un modelo único de presupuesto basado en resultados, los modelos tienden a adecuarse a realidades específicas; sin embargo, destacan tres instrumentos claves en la orientación del presupuesto a resultados: i) contar con un conjunto de programas, ii) un sistema de seguimiento y evaluación dirigido a mejorar el desempeño y iii) un sistema de incentivos para la gestión. Estos instrumentos pueden orientar las decisiones de asignación de recursos en el proceso presupuestario, contribuir a la planificación nacional o sectorial, favorecer la gestión y prestación de servicios públicos y reforzar la rendición de cuentas.

En nuestro país se están implementando progresivamente estos instrumentos.

La identificación de programas presupuestales con un enfoque por resultados comprende al 48,1% del presupuesto<sup>1</sup> y se espera que en el año 2016 comprenda al 100%.

Se está generando información de desempeño a través del seguimiento y evaluación.

Se realiza el seguimiento de la ejecución financiera y de la ejecución de metas físicas de todos los programas presupuestales, asimismo, se realiza la medición de

indicadores de desempeño a nivel resultado específico y/o productos de 38 programas que representan el 56,7% del total de programas<sup>2</sup>.

Con relación a las evaluaciones independientes, el MEF realiza desde 2008 dos tipos de evaluaciones: i) las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) y ii) las Evaluaciones de Impacto (EI). En cuanto a las EDEP, se han culminado 33 evaluaciones en el periodo 2008-2013, de las cuales 23 han formalizado una matriz de compromisos de mejora del desempeño, se encuentran en proceso 9 evaluaciones, se iniciarán 11 evaluaciones en el 2013 y se ha contemplado realizar 4 evaluaciones en el año fiscal 2014, con las cuales se sumarán 57 EDEP. En cuanto a las EI, se han realizado 4 evaluaciones retrospectivas con técnicas cuasi experimentales y 3 evaluaciones prospectivas.

Asimismo, a través de los Incentivos a la gestión, desde su aplicación en el año 2010, se han transferido S/. 4 404 millones condicionados al cumplimiento de metas de desempeño, tanto a entidades como a servidores del Estado, propiciando la implementación de políticas prioritarias y generando una mayor eficiencia técnica en las entidades públicas.

La investigación pretende evaluar la estrategia de implementación del presupuesto por resultados de Perú, con el propósito de determinar los avances, tomar medidas correctivas y señalar una hoja de ruta para continuar la implementación, teniendo en cuenta las particularidades del país y tomando como referente un modelo básico de presupuesto por resultados.

En este contexto, las hipótesis que orientan esta investigación permiten realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la estrategia utilizada y del grado de institucionalización logrado en la implementación del presupuesto por resultados.

Las hipótesis son: i) la estrategia de implementación del Presupuesto por Resultados

en Perú es la adecuada, ii) existe un marco normativo que define los procesos claves en la implementación del presupuesto por resultados, iii) la información de desempeño se utiliza en el proceso presupuestario, iv) la sostenibilidad de la reforma presupuestaria está garantizada, Rayme (2015).

**García**<sup>3</sup>, explica que; Sin presupuesto por resultados no es posible institucionalizar y consolidar una gestión para resultados en el desarrollo, pero sólo con un presupuesto por resultados no es suficiente para avanzar en una gestión para resultados en el desarrollo. En un marco de GpRD es imprescindible considerar los resultados de las políticas, los programas y los proyectos para decidir su financiamiento. El PpR cumple ese propósito, pues es un conjunto de sistemas y procedimientos capaces de integrar las consideraciones sobre los resultados de la gestión pública al proceso de toma de decisiones presupuestarias. De esta manera, el PpR permite promover una mayor integración entre la planificación y la asignación de recursos.

Si las políticas públicas, especialmente las políticas sociales de un país, pretenden generar un cambio de la situación actual y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, es importante implementar un PpR. La búsqueda de mayor eficiencia y efectividad en la asignación de recursos públicos limitados motivó el interés por el presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe. Cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso. En algunos casos, este interés condujo a establecer procesos estructurados y a incorporarlos a la legislación (leyes de responsabilidad fiscal, marcos fiscales plurianuales, programas de desempeño, entre otros). En el PpR se entiende por resultados no sólo el impacto

final de los programas, sino también los aportes en toda la cadena de generación de valor público.

Es necesario aclarar que los resultados que debe considerar el proceso presupuestario son aquellos establecidos en la planificación estratégica y operativa. De aquí que uno de los retos principales para implantar un PpR consiste en articular la planificación con el presupuesto, proceso que, como se ha visto, en la mayoría de países de ALC es ejecutado por instituciones distintas con poca coordinación entre sí.

**Makón**<sup>4</sup>, resalta que: El objetivo, en este caso, es el de presentar un aporte metodológico acerca de las condiciones básicas de funcionamiento que se requieren en materia del uso de las técnicas presupuestarias y de la operatividad de los sistemas de administración de recursos reales y financieros, a efectos de lograr la instrumentación del nuevo modelo administrativo.

En la primera parte se analiza la evolución que han tenido las técnicas presupuestarias en los últimos años y los distintos objetivos que se han pretendido conseguir con cada una de ellas. Ello tiene por objeto clarificar una confusión que aparece en alguna bibliografía, en la que se asimila la gestión por resultados con una determinada técnica presupuestaria, llamada en este caso, presupuesto por resultados. Se efectúan, además, algunas breves reflexiones conceptuales sobre lo que entendemos por gestión orientada a resultados que, como se podrá apreciar, va más allá del uso de una determinada técnica presupuestaria.

Con base en lo anterior, se presentan propuestas sobre las técnicas presupuestarias que se deberían utilizar para encarar la programación con base en resultados, los

<sup>4</sup>Makón, Marcos (2006) "La gestión orientada a resultados, el presupuesto público y los sistemas administrativos de apoyo", XX Seminario nacional de presupuesto público ASAP- GCBA, Buenos Aires

tipos básicos de indicadores que deberían emplearse y las características que debería tener el funcionamiento de los sistemas de administración financiera y de recursos reales (presupuesto, tesorería, compras y contrataciones y administración de recursos humanos), en los aspectos referidos a la flexibilidad en la administración de recursos y en la consiguiente introducción de incentivos organizacionales y del personal. Todo ello con el objetivo de viabilizar la instrumentación del modelo de gestión orientado a resultados.

Por último, se presenta una breve referencia a la necesaria redefinición que, en el marco de una gestión y rendición de cuentas por resultados, deberían tener los roles actuales que vienen desempeñando el Poder Legislativo y los órganos de control tanto internos como externos.

Makon (2006), explica las siguientes conclusiones:

A manera de síntesis, se pueden extraer dos tipos de conclusiones generales del análisis realizado en este documento: a) las referidas a las técnicas presupuestarias y b) las que se corresponden con los requisitos que, en materia del propio sistema presupuestario y de otros sistemas administrativos plantea la gestión y rendición de cuentas por resultados.

En primer lugar, en materia de técnicas presupuestarias se considera que lo adecuado es la utilización de una combinación de aquellas que permitan programar, administrar y rendir cuentas tomando en consideración las relaciones insumo-producto que se requieren para la obtención de resultados.

No existe una única técnica que sea autosuficiente para lograr dicho objetivo.

En segundo lugar, si no se produce una profunda revisión de los procesos de administración de recursos reales y financieros, no se logrará transformar el

funcionamiento de la administración pública y la gestión y rendición de cuentas por

resultados será una simple expresión de deseos y un nuevo intento frustrado de lograr una administración más eficaz y eficiente. Esa transformación debe estar orientada a lograr flexibilidades en la administración de medios para centrar su acción en plantear responsabilidades por la obtención de resultados. Para ello es necesario encarar una revisión del marco legal vigente en lo que se refiere a procesos administrativos y de recursos reales y financieros.

Para que este nuevo modelo de administración sea viable, se requiere que el Poder Legislativo como representante de la comunidad y el o los órganos de control como responsables de velar por la eficacia, eficiencia, transparencia y economicidad de la gestión pública, modifiquen su tradicional intervención en la gestión pública en aspectos vinculados en forma exclusiva con el manejo de los recursos financieros y prioricen el análisis y evaluación del cumplimiento de resultados de dicha gestión.

Una reflexión final

Todas las propuestas presentadas en este documento, cuyo objetivo es el de brindar algunos aportes orientados al logro de una efectiva viabilización de la gestión por resultados, podrán tener una concreción real en la medida que se produzca un cambio fundamental en el comportamiento de los niveles gerenciales y operativos de la administración pública.

Esto significa:

a) Un sustancial modificación de los roles actuales de los órganos rectores de los sistemas administrativos, a efectos de que concentren su gestión en la elaboración de propuestas de políticas, dictado de normas y metodologías y supervisión del cumplimiento de las mismas (centralización normativa) y no a coadministrar en aspectos operativos de responsabilidad de las instituciones.

b) Que dicho traspaso de responsabilidades no sea generalizado, sino que se produzca en aquellos casos donde las instituciones tengan capacidad administrativa instalada para absorber una mayor responsabilidad en la administración de recursos reales y financieros (descentralización operativa) y hayan cumplido con los resultados comprometidos a alcanzar.

c) Un cambio de actitudes de los funcionarios y empleados públicos donde se privilegie la atención y resolución de los problemas que plantea la sociedad, por sobre el cumplimiento de formalidades intrascendentes.

d) Una revalorización de los funcionarios y empleados públicos, lo que significa que la eficiencia y eficacia en su gestión, conjuntamente con la honestidad en el uso de los recursos públicos, sean los parámetros básicos que se tomen en cuenta para su evaluación.

Si estas condiciones mínimas no se logran, continuaremos contando con una administración lenta, pesada y a espaldas de las necesidades de nuestro pueblo, independientemente de la calidad de los desarrollos técnicos y metodológicos que se diseñen e instrumenten.

**Marcel**<sup>5</sup>, nos explica que: Para definir al PpR en un sentido conceptual y práctico es necesario, en primer lugar, precisar qué tiene de especial la relación que hoy se busca establecer entre la formulación y ejecución de los presupuestos y los resultados de la aplicación de los recursos públicos. Para ello, la sección siguiente de este trabajo contiene una serie de proposiciones sobre cómo traducir estos conceptos generales en procesos e instrumentos concretos, capaces de aplicarse y verificarse en

la práctica cotidiana de la gestión financiera pública. En particular, se plantea que cualquier régimen de PpR debe estar compuesto al menos de cuatro elementos:

- i) Un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) capaz de generar información sobre resultados;
- ii) Una adecuación de los procesos de decisiones presupuestarias que incorpore dicha información;
- iii) Incentivos capaces de orientar la gestión de las instituciones públicas al logro de resultados, y
- iv) Espacios suficientes de flexibilidad en la gestión de las instituciones que permitan aplicar los recursos públicos con eficiencia. Estos cuatro elementos pueden servir de referencia tanto a los gobiernos que intentan construir sistemas de presupuesto por resultados como a los analistas que intentan evaluar su funcionamiento.

También, nos dice que: Del análisis y la revisión de la literatura sobre PpR, tanto en sus aspectos técnico-conceptuales como de las experiencias internacionales puede desprenderse un conjunto de lecciones de relevancia para el desarrollo de estos sistemas en la región. Entre las más importantes se destacan las siguientes:

El PpR ha pasado de ser una aspiración a tener expresión concreta en un número importante de países, a partir de desarrollar un instrumental propio para intervenir en los procesos fundamentales de programación, presupuestación, ejecución.

Un modelo efectivo de PpR requiere cuatro elementos fundamentales: el desarrollo de amplios SM&E del desempeño de las instituciones públicas, una adecuación del proceso presupuestario para incorporar la información sobre resultados a la toma de decisiones, el desarrollo de mecanismos institucionales capaces de motivar una

gestión de las instituciones hacia el logro de resultados, y la generación de espacios de flexibilidad en la administración financiera que facilite la gestión de las entidades para el logro de resultados.

- De lo anterior se desprende que el PpR involucra una vinculación efectiva de la información sobre desempeño a la toma de decisiones. Sin embargo, la forma precisa que adopte este vínculo y el peso específico de cada uno de los cuatro componentes del sistema debe ser capaz de responder a la institucionalidad y la realidad de cada país. Ello se refleja en la existencia de modelos alternativos de PpR en diversos países del mundo.
- La especificidad del modelo de PpR a la realidad de cada país también se refleja en las principales experiencias en la materia en países de América Latina. Al aplicarse en estados que no han alcanzado el mismo nivel de maduración de sus sistemas políticos y sus estructuras burocráticas, las reformas en esta materia deben ser capaces de combinar el énfasis en la efectividad que es característico del enfoque de la nueva gerencia pública con los avances adicionales en materia de transparencia.
- Para implantar un sistema de PpR es necesario generar cambios en el comportamiento de los agentes que intervienen en el proceso presupuestario. Para ello debe intervenir sobre los diversos subprocesos y etapas del ciclo presupuestario.
- Los logros del PpR están principalmente relacionados con cambios en la cultura organizacional en los estados. Para producir estos cambios, todas las experiencias prácticas han requerido un extenso proceso de implantación así como reformas complementarias en la administración financiera pública, los

sistemas de planificación, la contabilidad pública y la distribución de responsabilidades de gestión, entre otros.

- La extensión y profundidad de estos cambios no demanda necesariamente un plan comprensivo, capaz de dar cuenta al detalle del modelo y su proceso de implantación. Más bien se requiere claridad conceptual en cuanto a los objetivos que se persiguen, y la capacidad para evaluar y corregir sobre la marcha.

**Banco Mundial**<sup>6</sup>, explica que; En el año 2002, Perú inició un proceso lento y complejo de descentralización política. Se creó un nuevo nivel de gobierno –el nivel regional– que asumió mayores responsabilidades de gestión pública, incluyendo la gestión de la educación básica. A la descentralización política le siguió la descentralización administrativa y del gasto público. Este proceso, aún en marcha, presenta tanto desafíos como nuevas oportunidades para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios educativos.

De manera general, se pueden distinguir dos etapas en la implementación de reformas educativas desde el inicio de la descentralización. Durante una primera etapa, la descentralización de la educación estuvo centrada en la transferencia de funciones y recursos, pero no fue acompañada de una adecuada asociación entre estos y los resultados educativos que necesitaba el país. Más adelante, se introducen cambios importantes en los enfoques de gestión y política educativa, reflejados en una serie de iniciativas impulsadas tanto por el gobierno central como por los gobiernos regionales. Se observa un creciente énfasis en mejorar la calidad de la educación y la efectividad de la gestión a través de la implementación de enfoques

<sup>6</sup>Banco Mundial (2010). “Perú. Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación”. Departamento de Desarrollo Humano, Santiago de Chile.

que permiten vincular mejor los procesos presupuestales, administrativos y pedagógicos a metas de aprendizaje de los estudiantes. Así, en el 2007, el gobierno peruano introduce el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) con el objetivo de ayudar a la administración pública a transitar gradualmente hacia un modo de operar más eficiente y basado en resultados.

En educación, el enfoque de PPR se implementó a través del Programa Estratégico “Logros de Aprendizaje al finalizar el III ciclo” (*PELA*). Este programa busca contribuir a la mejora de los resultados de aprendizaje de los alumnos desde los primeros grados, con resultados medibles al finalizar el segundo grado de primaria. El PELA establece una relación entre los procesos presupuestarios y las metas de aprendizaje, y su ámbito de intervención comprende la educación preescolar para niños de 3 a 5 años (ciclo II), así como el primer y segundo grado de primaria (ciclo III).

El presente estudio analiza el proceso de descentralización de la educación en Perú, la relación entre la descentralización y el desempeño del sistema educativo, y el potencial del enfoque de PpR para reforzar la articulación entre los procesos de gestión descentralizada y los resultados educativos. El estudio busca responder tres preguntas centrales:

1. ¿Cuánto y cómo se ha avanzado en la descentralización de la educación en Perú?
2. ¿Cómo ha evolucionado el desempeño del sistema educativo en el contexto de la descentralización?
3. ¿Cómo puede contribuir el enfoque de gestión y presupuesto por resultados al proceso de descentralización y al desempeño del sistema educativo?

Finalmente, el enfoque de presupuesto por resultados ofrece una plataforma adecuada para introducir y sostener estos cambios, pero los desafíos de la gestión educativa son muy grandes. El enfoque de PpR en general, y el PELA en particular, no podrán resolver los problemas centrales de la administración pública. Lo que es más, su impacto se ve amenazado por las restricciones impuestas por el aparato burocrático tradicional. Esto supone, fundamentalmente, mejorar los arreglos institucionales y procedimientos administrativos para que permitan una gestión por resultados. Se requiere además impulsar reformas normativas profundas al marco presupuestal y al régimen laboral del servicio civil.

**Secretaría de gestión pública**<sup>7</sup>, nos explica que; El objetivo es presentar al público en general, y a los miembros de la Administración Pública Nacional en particular, nuestro abordaje del sistema de Gestión por Objetivos y Resultados.

Para ello hemos estructurado este libro en diversos capítulos que abordan los fundamentos teóricos y epistemológicos del modelo (cap.1), describen el proceso histórico de su implementación en la Argentina y otros países del mundo (cap. 2), dan cuenta de las características particulares del proceso de modernización en la Argentina (cap. 3), presentan los componentes del sistema y relatan las experiencias de implementación de estos instrumentos coordinadas por nuestro equipo (cap. 4, 5 y 6), para finalizar con una propuesta para avanzar en la concientización acerca de la importancia de este enfoque para mejorar la gestión pública. El texto se cierra con un glosario explicativo y una bibliografía que contiene materiales de consulta relevantes para quienes estén interesados en estas temáticas.

La importancia del Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados, cuyo pilar es, a nuestro juicio, la planificación estratégica, es esencial para un proyecto político que tiene como meta transformar nuevamente al Estado en un actor fundamental de la dinámica social y económica de nuestro país. Pero también forma parte de una responsabilidad o contrato político que asumen con los ciudadanos quienes ejercen funciones de alta responsabilidad pública: gestionar en forma más eficiente y más participativa.

**CEPAL**<sup>8</sup>, en su investigación señala que: En el ámbito de la modernización del sector público, toma cuerpo la necesidad de identificar, alorar y dar a conocer, con creciente rigor y transparencia, el valor público creado por la acción del Estado. Por otra parte, la sociedad demanda insistentemente la necesidad de promover un crecimiento constante de la productividad en el ámbito público, planteando el reto de reducir la presión fiscal e incrementar, al mismo tiempo, la producción de bienes públicos. El resultado público deviene así en un instrumento clave de valoración de la acción pública, y la gestión para resultados y del resultado aflora como instrumento y objetivo de la mejora y modernización de la gestión pública.

Este documento presenta una propuesta de un modelo integrador de Gestión para Resultados (GpR) que pueda adaptarse a las necesidades de las instituciones y organismos públicos. A partir de la revisión de la bibliografía existente sobre el tema y de la explicación de los principales términos relacionados con la GpR, se busca entregar un marco conceptual que facilite su comprensión como herramienta para promover una administración pública más eficiente. El texto contiene los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se examina el aporte de la GpR en el sector público identificando los principales procesos de modernización que han facilitado y promovido su utilización. Asimismo, se describen algunas aproximaciones teóricas y se revisan las principales experiencias de aplicación en América Latina.

En el segundo capítulo se esclarece el concepto de GpR a partir de sus distintas dimensiones y se identifica su objeto. En el tercer capítulo se describen la estructura de la GpR y los elementos que la componen, resaltando las interacciones que se producen entre ellos y las herramientas que facilitan su implementación.

En el cuarto capítulo se revisa el aporte de la GpR como instrumento de integración organizativa del proceso de creación de valor público y se propone un análisis de cómo operan y qué papel juegan sus distintos componentes.

En el quinto capítulo se perfilan los límites que presenta la GpR para mejorar la gestión pública y para la modernización del Estado, y se propone algunas condiciones que debe tener el entorno a fin de implantar el modelo. En el sexto capítulo se presentan estrategias de gestión para la implementación de la GpR. Como anexos al documento se incluyen una guía de referencia para la evaluación de las capacidades institucionales de GpR, un conjunto de definiciones sobre GpR, así como una revisión de las definiciones de GpR que se han considerado en este documento. Asimismo, se incluye una reseña de las referencias bibliográficas consultadas.

**Armijo**<sup>9</sup>, explica que; En demasiadas ocasiones el debate se centra en la dimensión cuantitativa (que es sin duda importante a la hora de medir la eficacia de las políticas

públicas de la actividad gubernamental, omitiéndose la relevancia de los procesos (que es fundamental para apreciar su eficiencia operacional) y muchas veces también de los impactos de dichas políticas. Idealmente, se podría elaborar un panorama de la actividad gubernamental separando “insumos”, “procesos” y “productos”, a imagen y semejanza de una clásica función de producción, a lo que se agregan los “resultados finales” o impactos al final de la cadena de provisión de valor público. Esta aproximación tiene el mérito de ordenar las actividades de Gobierno, de otorgarle el énfasis que se merece a los procesos y de permitir comparar insumos (ingresos o gastos) con productos o resultados. Pero es evidente que los productos del Gobierno son múltiples, complejos y a menudo intangibles, y que los resultados del accionar público dependen de una multiplicidad de factores, endógenos y exógenos. No es suficiente desarrollar metodologías de medición costo-eficiente de los programas públicos para determinar su relevancia.

La pertinencia de una política depende de criterios de bienestar social, y por tanto definir esta relación representa un enorme desafío.

Ante estas dificultades metodológicas, el Panorama se centra más bien en una representación más universal de las actividades del Estado, con una descripción, en su primera parte, de las tendencias recientes de las finanzas públicas en la región. Los progresos en la última década, a pesar de la crisis reciente, son notorios; el nivel de la deuda pública se ha reducido y su composición se ha equilibrado con un mejor perfil temporal y un mayor componente doméstico; los ingresos fiscales han aumentado fuertemente, aunque el panorama regional sigue siendo dispar; los gastos públicos más eficientes desde la perspectiva del crecimiento, de la reducción de la pobreza y de la redistribución de ingresos, como la inversión pública y el gasto social, se han incrementado en casi toda la región.

Este avance en la calidad de las finanzas públicas permite definir nuevos objetivos, que van más allá del control del déficit y de la deuda pública. Los desafíos son múltiples, y tienen que ver con mejorar el nivel y la composición tributaria, acentuar la capacidad de inversión pública en los territorios rezagados, y por cierto, ampliar la cobertura de los sistemas de protección social.

Es un hecho positivo que los países de la región han podido recuperar la capacidad de programación macroeconómica y fiscal de mediano plazo. La planificación, o la programación plurianual del sector público, es a la vez una oportunidad y un ejercicio insustituible para promover un desarrollo económico y social sostenible. Así, en muchos países de la región la planificación para el desarrollo está recuperando un sitio de honor en la gestión pública gubernamental, como se examina en la segunda parte del documento. Los esfuerzos de control de las finanzas públicas y la programación de corto plazo del presupuesto en un entorno volátil están dando paso a la definición de estrategias y de metas de desarrollo.

**BID**<sup>10</sup>, explica que; El propósito de este manual es examinar las vinculaciones entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño de los organismos públicos en el marco del proceso presupuestario orientado a los resultados. Aunque ya existe alguna información sistematizada, este manual pretende despejar dudas respecto de los conceptos más utilizados, mostrar las distintas alternativas metodológicas empleadas por los países en sus procesos de planificación, y resaltar los aspectos más edificantes en la construcción de indicadores de desempeño.

La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública.

Desde esta perspectiva, en este manual se presenta también un capítulo referido a los aspectos conceptuales de la evaluación institucional orientado a clarificar los distintos tipos de evaluación que existen.

Posteriormente, se definen los conceptos más frecuentemente usados en los procesos de planificación gubernamental y se detallan las principales lecciones aprendidas. Se propone asimismo una metodología simple para construir indicadores de desempeño, enfatizando la necesidad de articular el sistema de monitoreo y evaluación con diversos tipos de indicadores “inteligentes”, para distintos propósitos, entendiendo por esto a los indicadores útiles y confiables para la información, evaluación y toma de decisiones en distintos ámbitos de la acción pública. Se busca identificar las mejores prácticas y los errores más frecuentes que complican el uso de estas herramientas.

### **Conclusión**

Las mejores prácticas de planificación estratégica en el ámbito público da cuenta que los países utilizan esta herramienta como apoyo para el establecimiento de prioridades de política pública y para el establecimiento de las definiciones estratégicas (misión, objetivos estratégicos, estrategias) que guían el proceso presupuestario. Los Órganos Centrales (Presidencia, Primer Ministro, Hacienda, etc.) establecen lineamientos metodológicos simples pero consistentes para que las entidades desarrollen la planificación estratégica para orientar su gestión, elaborar sus planes y compromisos de desempeños vinculados al presupuesto. La mayor parte de los países establece un proceso de acompañamiento y capacitación de los

funcionarios de los departamentos para la definición de estrategias, indicadores y sistemas de monitoreo.

El proceso de definición de las prioridades gubernamentales y su asignación a los sectores y departamentos es parte del proceso de definición del proyecto de presupuesto.

La orientación del proceso de planificación, monitoreo y evaluación se centra principalmente en la definición de indicadores que dan cuenta de los resultados finales o impactos, sin embargo la metodología establece claramente la posibilidad de definir indicadores de resultado intermedio como valores de aproximación a la medición del resultado final o impacto.

Los Objetivos a Nivel Nacional y Sectorial son ‘pocos’ y realmente “estratégicos”. Se establece una pirámide de responsabilidades contractuales (existe gerencia para materializar los objetivos estratégicos) con objetivos e indicadores en cascada. Los Programas tienen un presupuesto “relacionado” con los objetivos estratégicos y los indicadores de impacto.

Por lo tanto, se evalúan y se rinde cuenta pública del avance de las prioridades a través de indicadores de impacto o resultados compartidos (shared outcomes).

En este sentido, los indicadores de impacto son desarrollados en el marco de compromisos de gestión pública, donde existen responsabilidades respecto de su monitoreo y evaluación. Existe la obligación de definir con rigurosidad cuál es el efecto en la población objetivo y como el logro de la meta contribuye a solucionar al problema público para el cual existe el programa. La idea es que el indicador sea justificable y entendible para los usuarios.

Se enfatiza la calidad de la información y las fuentes de los datos de la medición, pueden ser las estadísticas nacionales, locales, encuestas específicas, estudios

económicos, los cuales son explicados con detalle, lo cual permite analizar la confiabilidad de los datos.

Para el seguimiento y la comprensión de los indicadores, en la mayor parte de los casos se desarrollan notas técnicas, anexos explicativos, etc., que permiten hacer el seguimiento del cumplimiento de las metas.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país, el manejo presupuestario por parte del Estado se ha caracterizado por ser inadecuado y presentar evidentes problemas en cuanto a la eficacia y calidad del gasto. En consecuencia, la provisión de bienes y servicios a la población ha sido, generalmente, deficiente y poco oportuna. Pese a ello, año a año, los presupuestos públicos mantienen la misma estructura de asignación de recursos. Existen una serie de limitaciones que no permiten un gasto de calidad en beneficio de la ciudadanía. Los principales son los siguientes; La mayor parte del presupuesto no tiene un enfoque hacia resultados, Las actividades de control priman sobre las de orientación y asesoría, Limitada información y análisis sobre el desempeño de las intervenciones públicas, Predominancia de un criterio inercial de asignación del presupuesto y Débil planificación y claridad sobre las prioridades.

Los gobiernos regionales reciben generalmente, según **ALOSILLA, W., CHÁVEZ, B. y VALLENAS, L.** (2015) sus recursos dependiendo de cómo fue su ejecución presupuestal del ejercicio anterior. Este carácter inercial de la asignación presupuestal está en muy limitados casos articulado con la planeación estratégica o de largo plazo o con el cumplimiento de resultados y metas de política precisas. Por

ello es una regla no escrita en la administración pública “no devolver plata”, que se

expresa en que en el último bimestre de cada año los organismos públicos se encuentren ejecutando “a toda máquina” cerca del 20% de su presupuesto anual, que no han sabido o podido gastar durante el resto del año. Estas deficiencias en los procesos de planificación, programación presupuestaria y gestión administrativa hacen que probablemente entre el 10% y el 15% del presupuesto público termine siendo mal asignado y ejecutado (entre US\$ 1.500 y US\$ 2.200 millones).

Para que los gobiernos regionales de turno verdaderamente rinda cuentas sobre los recursos públicos que emplea, es imprescindible conocer los objetivos que intenta alcanzar y sus resultados, así como acercar a la ciudadanía a los temas presupuestales. Solo así es posible determinar si se está por el camino correcto o si hay maneras más costo-efectivas de lograr dichas metas.

En ese sentido, ¿cómo podemos hacer para que utilizando la herramienta de presupuesto por resultados podamos mejorar la gestión de los gobiernos regionales y por ende en beneficio del ciudadano? Ante ello surgen una serie de problemas, que planeamos desarrollar a lo largo de la presente investigación.

### **1.2.1 Problema Principal**

- ¿Permite, la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, una gestión más eficiente de los gobiernos regionales?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

- ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales?

- ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales?
- ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Demostrar que la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales.
- Entender si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales.
- Determinar si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La relevancia del estudio del presupuesto por resultados radica en su contribución a una gestión más eficiente del gasto público en los gobiernos regionales. Ello, aunado a la rentabilidad social que genera una mejor utilización de los escasos recursos públicos permite justificar aún más la importancia que tiene esta variable sobre el desarrollo del país. En ese sentido, existen algunas razones teóricas que justifican el estudio del presupuesto por resultados, tales como: últimamente el déficit fiscal se está incrementando. Se estima un déficit del 3% para este año. El presupuesto para los programas sociales se ha incrementado muy rápido en los últimos 10 años, el cual incrementaría el déficit señalado anteriormente. Se estima que el precio de los minerales tiene una tendencia a la baja, lo cual complicaría aún más los ingresos del Estado. Por todo ello es importante una mejor utilización del presupuesto público.

La investigación una vez concluida, dará importantes aportes para una correcta utilización de los recursos públicos utilizando la herramienta del presupuesto por resultados.

También, el presente estudio se justifica por las siguientes, puntuales razones:

- Porque permite utilizar lo más actual del conocimiento sobre el presupuesto por resultados en beneficio de toda la sociedad, sobre todo los más necesitados.
- Permite la formulación de un programa de inversiones eficiente y eficaz que buscaría optimizar los escasos recursos de nuestro presupuesto público.

- El nuevo enfoque técnico se convertirá en una importante herramienta que beneficiará a los necesitados del país a través de la optimización de los recursos públicos.

## 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

A través de la presente investigación se busca que el presupuesto público asignado a los gobiernos regionales de nuestro país sean más eficientes en su ejecución, utilizando la herramienta de presupuesto por resultados. Sin embargo, es preciso manifestar las limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación.

Primero, la poca colaboración y falta de conocimientos presentada por los responsables de aplicar el presupuesto por resultados en los distintos gobiernos regionales del país no ha permitido contar con información oportuna y valiosa para el desarrollo de la tesis.

Segundo, la recolección de la información presentó varios imprevistos que se han solucionado con la participación de especialistas y expertos en temas de presupuesto público así como en temas estadísticos.

Tercero, la falta de recursos y tiempo no ha permitido profundizar la investigación como al principio se esperaba. Sin embargo, el apoyo oportuno de diversos funcionarios de la administración pública, encargados de las oficinas de

planificación y presupuesto de los distintos gobiernos regionales ha permitido finalizar la investigación.

## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

### **Variable Independiente:**

Presupuesto por resultados

Definición: Es una herramienta para mejorar la gestión presupuestaria. Permite vincular mejor el plan con el presupuesto y con la ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos.

### **Variable Dependiente:**

Gestión eficiente de los Gobiernos regionales

Definición: Eficiente utilización de los recursos públicos llevado a cabo por los gobiernos regionales.



## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 MARCO FILOSÓFICO

La filosofía es la reflexión metódica que refleja la articulación del conocimiento y los límites de la existencia y de los modos de ser. Por lo tanto, la filosofía es el “**amor por el conocimiento**”. El filósofo, por su parte, es un individuo que busca el saber por el saber mismo, sin un fin pragmático. Se mueve por la curiosidad e indaga acerca de los últimos fundamentos de la realidad. Más allá del desarrollo de la filosofía como disciplina, el acto de filosofar es intrínseco a la condición humana. No es un saber concreto, sino una actitud natural del hombre en relación al universo y a su propio ser. Bunge (2002), quien trató de dilucidar algunos de los temas fundamentales del mundo, menciona que "Mientras los animales inferiores sólo están en el mundo, el hombre trata de entenderlo; y sobre la base de su inteligencia imperfecta pero perfectible, del mundo, el hombre intenta enseñorearse de él para hacerlo más confortable. En este proceso, construye un mundo artificial: ese creciente cuerpo de ideas llamado "ciencia", que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. Por medio de la investigación científica, el hombre ha alcanzado una reconstrucción conceptual del mundo que es cada vez más amplia, profunda y exacta.

Un mundo le es dado al hombre; su gloria no es soportar o despreciar este mundo, sino enriquecerlo construyendo otros universos. Amasa y transforma la naturaleza sometiéndola a sus propias necesidades animales y espirituales, así como a sus sueños: crea así el mundo de los artefactos y el mundo de la cultura. La ciencia como actividad — como investigación — pertenece a la vida social; en cuanto se la aplica al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de

bienes materiales y culturales, la ciencia se convierte en tecnología. Sin embargo, la ciencia se nos aparece como la más deslumbrante y asombrosa de las estrellas de la cultura cuando la consideramos como un bien en sí mismo, esto es como una actividad productora de nuevas ideas (investigación científica). Tratemos de caracterizar el conocimiento y la investigación científicos tal como se los conoce en la actualidad.

Pero la ciencia es útil en más de una manera. Además de constituir el fundamento de la tecnología, la ciencia es útil en la medida en que se la emplea en la edificación de concepciones del mundo que concuerdan con los hechos, y en la medida en que crea el hábito de adoptar una actitud de libre y valiente examen, en que acostumbra a la gente a poner a prueba sus afirmaciones y a argumentar correctamente. No menor es la utilidad que presta la ciencia como fuente de apasionantes rompecabezas filosóficos, y como modelo de la investigación filosófica.

Un aspecto importante del desarrollo del conocimiento científico tal como lo señala Bunge anteriormente citado, es que “de acuerdo con la filosofía científica, el peso de los enunciados —y por consiguiente su credibilidad y su eventual eficacia práctica— depende de su grado de sustentación y de confirmación. Si, como estimaba Demócrito, una sola demostración vale más que el reino de los persas. El conocimiento científico es a veces desagradable, a menudo contradice a los clásicos (sobre todo si es nuevo), en ocasiones tortura al sentido común y humilla a la intuición; por último, puede ser conveniente para algunos y no para otros. En cambio aquello que caracteriza al conocimiento científico es su verificabilidad: siempre es susceptible de ser verificado (confirmado o des confirmado)”.

Con respecto al método científico Bunge<sup>11</sup>, afirma que “Para elaborar conocimiento fáctico no se conoce mejor camino que el de la ciencia. El método de la ciencia no es, por cierto, seguro; pero es intrínsecamente progresivo, porque es autocorrectivo: exige la continua comprobación de los puntos de partida, y requiere que todo resultado sea considerado como fuente de nuevas preguntas. Llamemos filosofía científica a la clase de concepciones filosóficas que aceptan el método de la ciencia como la manera que nos permite: a) plantear cuestiones fácticas "razonables" (esto es, preguntas que son significativas, no triviales, y que probablemente pueden ser respondidas dentro de una teoría existente o concebible); y b) probar respuestas probables en todos los campos especiales del conocimiento.

No debe confundirse la filosofía científica con el científicismo en cualquiera de sus dos versiones: el enciclopedismo científico y el reduccionismo naturalista. El enciclopedismo científico pretende que la única tarea de los filósofos es recoger los resultados más generales de la ciencia, elaborando una imagen unificada de los mismos, y preferiblemente formulándolos todos en un único lenguaje (p. ej., el de la física). En cambio, la filosofía, científica o no, analiza lo que se le presente y, a partir de este material, construye teorías de segundo nivel, es decir teorías de teorías; la filosofía será científica en la medida en que elabore de manera racional los materiales previamente elaborados por la ciencia. Así es como puede entenderse la extensión del método científico al trabajo filosófico”.

El marco filosófico de la investigación está referido también al desarrollo metódico y riguroso, mediante la observación y la razón aplicadas. La observación en el sentido que la situación problemática ha sido ubicada, identificada, evidenciada, es real. En cuanto a la razón, sobre los hechos evidenciados, se presenta una solución razonable,

que contiene todos los ingredientes del proceso científico. La razón también se expresa en la lógica seguida para formular el trabajo y llegar a conclusiones válidas para solucionar la problemática.

Los aportes de los estudios epistemológicos están produciendo transformaciones en diferentes escenarios del mundo intelectual y pueden despejar las incógnitas que se tejen a su alrededor. El término epistemología, proviene del verbo griego epísteme (conocimiento, teoría, doctrina) que significa imponerse en algo porque se está seguro, el sustantivo epísteme alude el conocimiento inquebrantable y científico.

La epistemología se relaciona con la manera cómo se aprenden el conocimiento, cómo se organiza el conocimiento, y cuáles son las bases para la organización del conocimiento. En las bases epistemológicas en investigaciones con enfoque hipotético deductivo, el conocimiento debe estar organizado alrededor de conceptos, temas o principios fundamentales y es a partir de la comprensión de estos conceptos, cuando el investigador desarrolla su capacidad de deducir hechos y de hacer aplicaciones particulares. Este enfoque, está basado en el supuesto que todo el conocimiento se puede obtener en forma deductiva a partir de un conjunto pequeño de ideas generales abstractas; considerándolas verdades básicas.

En virtud de las concepciones anteriores acerca del ser humano, para el presente estudio, la persona es un ser integral (físico, psicológico, social, espiritual e histórico). Un ser en constante perfeccionamiento; un ser que sufre y goza por sus logros o fracasos y en particular un ser creativo. Como sostiene Coreth<sup>12</sup>, “no somos objetos del mundo sino sujetos del mundo”, para resaltar que somos seres creativos, únicos y dotados de dignidad; o como afirma Faure<sup>13</sup>, “El hombre por naturaleza se realiza ‘en’ y ‘por’ su creación”.

Por otro lado, como afirma López<sup>14</sup>, “el desarrollo de la persona humana, el de las organizaciones y la sociedad en general se dan en proporción directa con su poder creador o cocreador” y porque vivimos en un mundo que nos exige ser cada vez más creativos.

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 El Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión**

Así como la Gestión por Resultados se convierte en una estrategia para operativizar los conceptos de la Nueva Gerencia Pública, la implementación de un Presupuesto por Resultados es una manera efectiva de interpretar y aplicar la estrategia de Gestión por Resultados.

#### **Tipología de los presupuestos públicos**

A lo largo del tiempo, los países han experimentado con diversas maneras de planificar los ingresos y gastos del sector público, elaborando un Presupuesto Público el cual, por lo general es preparado por el Poder Ejecutivo y aprobado por el Poder Legislativo antes del inicio del año fiscal. Esta herramienta a su vez es parte del Sistema Presupuestario, el cual normalmente está definido por ley y contiene, entre otros elementos, las características de las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto, su periodicidad y las competencias de las agencias y poderes del Estado.

Existen diversos tipos de Presupuestos Públicos definidos en función de distintas características. Con un esfuerzo de sincretismo, se puede mencionar tres grandes grupos:

**2.2.1.1 Presupuesto por Línea (line-item budgeting).** Se definen los gastos en función a categorías de insumos (cada insumo es una línea) y a las agencias se les restringe el traspaso de fondos entre líneas. Estos insumos responden a la denominada clasificación económica del gasto según los manuales del Fondo Monetario Internacional y a su vez se agrupan en gastos corrientes -necesarios para la operación recurrente del sector público, tales como los sueldos, los gastos de mantenimiento y el pago de intereses- y los gastos de capital -principalmente para financiar proyectos de inversión-. Para la elaboración de este tipo de presupuesto, se considera el preparado en el año precedente, por lo que posee características “incrementalistas”. Como muestra del denominado “Paradigma Burocrático”, este tipo de presupuesto prevaleció mundialmente durante la primera mitad del siglo XX y es el que aún se utiliza en la mayoría de países de América Latina. Al respecto, Caiden, N. (1988) señala que estos presupuestos presentan las siguientes características: (i) generan persistentemente déficit fiscales como reflejo del crecimiento del Estado; (ii) resultan en presupuestos impredecibles y difíciles de controlar; (iii) producen un aumento incremental de un presupuesto que además no está atado a estrategias; (iv) se concentran en insumos y no en productos ni resultados; (v) generan una perspectiva de corto plazo; (vi) producen rigideces y desperdicios debido al poco incentivo para la eficiencia; (vii) involucran una contabilidad de caja que origina un manejo de activos débil; y (viii) usan información débil sobre costos, productos y resultados. A ello puede sumarse dos elementos más: el uso (y abuso) del control de la legalidad, y el hecho que los incentivos están alineados para gastar el dinero asignado “a como dé lugar”, puesto que de no hacerlo se presume una falta de efectividad y se corre el riesgo de contar con menos recursos en el presupuesto siguiente (“use it or lose it”).

**2.2.1.2. Presupuesto por Programas (program budgeting).** Si bien, como nota Kim (2007)<sup>15</sup> no existe una definición clara y acordada acerca de lo que son o hacen los Presupuestos por Programas, el concepto detrás de ellos es relativamente simple: la información contenida en los presupuestos debe estar estructurada de acuerdo a los objetivos del gobierno (i.e. en programas del gobierno). Una característica importante del Presupuesto por Programas es su foco en productos y resultados de cada programa, lo que lo diferencia del Presupuesto por Línea. Asimismo, bajo esta clase de presupuesto se busca realizar un cálculo total de los costos de los productos (*full costing*), es decir, no sólo contabilizar los costos directos sino además, en la medida de lo posible dados los sistemas de información existentes, otros tipos de costos vinculados a cada producto, como los indirectos, financieros y *overheads*<sup>16</sup>. Aparte de esta complejidad, existen otros temas difíciles de tratar al momento de implantarlo, cuando deben resolverse detalles tales como la clasificación del gasto cuando existen múltiples objetivos, o la dificultad de compatibilizar programas con unidades organizativas. En la práctica, cada país ha resuelto estos y otros problemas de manera particular, y la mayoría cuenta con presupuestos estructurados de al menos dos maneras (aunque siempre considerando los resultados y los productos): **por programas para el análisis de políticas y definición de prioridades (la denominada versión analítica), y por agencias o unidades organizacionales para realizar el control financiero (la llamada versión gerencial).** En cualquiera de estos casos, predomina la visión institucional (ministerios, pliegos) para la provisión de los bienes y servicios por encima de sus respectivas funciones de producción, es decir, importa más *quién* lo produce que *cómo* se produce.

<sup>15</sup>Kim, John (2007), "Elementos para la presupuestación por programas, lecciones globales y el caso de Korea", Korea Institute of Public Finance and the World Bank.  
Para ello, se utiliza principalmente la metodología del activity-based costing, o ABC.

**2.2.1.3. Presupuestos por Resultados (Results Based Budgeting).** Las reformas más avanzadas sobre el sistema presupuestario se relacionan con el PpR, instrumento que basa las asignaciones presupuestarias en función a los resultados esperados y los productos requeridos para ello, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos corrientes al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados. A su vez, esa mayor flexibilidad va de la mano y justifica la rendición de cuentas, en vista de que los responsables o gerentes cuentan con las herramientas básicas para influir sobre el logro de los productos. Por su lado, los resultados a los que se refiere esta reforma se vinculan con la mejora de la calidad de vida de la población. Este tipo de presupuesto, a diferencia del Presupuesto por Programas antes descrito, exige la definición de los resultados que requieren y valoran los ciudadanos para, a partir de allí, definir los cursos de acción y estrategias para proveer los productos, independientemente de las instituciones que finalmente los proveen. Asimismo, en el PpR se emplean mecanismos específicos tales como la financiación atada a metas, los incentivos al nivel de agencia o la presupuestación basada en fórmulas de financiación (Robinson, 2007). Por su lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a su vez tres tipos de PpR:

i. **PpR Presentacionales**, donde la información sobre resultados se presenta adjunta a los documentos presupuestarios. Esta información se refiere a metas o resultados y se incluye como referencia (*background information*) con fines de rendición de cuentas y material de diálogo con los legisladores y ciudadanos acerca de temas públicos. La información presentada no se emplea para la toma de decisiones presupuestarias.

ii. **PpR Informativos**, donde los recursos se relacionan indirectamente con los resultados pasados y futuros. La información de resultados juega un papel importante en el proceso presupuestario, pero no determina el monto de las asignaciones ni existe un peso predefinido para la toma de decisiones. La información de resultados se utiliza, entonces, junto con otro grupo de datos para el proceso de toma de decisiones (i.e es una variable más, pero no es determinante). Este es el tipo de PpR más común en los países de la OCDE.

iii. **PpR Directos (o Decisionales)**, que implican la asignación de recursos basados en los resultados establecidos. Esta forma de presupuesto se emplea sólo en sectores específicos en un número limitado de países de la OCDE.

### **2.2.2 Conceptos, Instrumentos y Lecciones del Presupuesto por Resultados**

Si bien en teoría el PpR aparece como una alternativa óptima para asignar recursos públicos, en la práctica su diseño e implementación son tareas complejas, por lo que pocos países en desarrollo cuentan con esta herramienta implantada. En efecto, las necesidades inherentes para el funcionamiento de los PpR son amplias y variadas. Más allá de la decisión política y el liderazgo necesario para implantar esta reforma, lo cual genera siempre resistencias al interior del gobierno debido a intereses creados, se requiere desarrollar elementos comunes y un grupo de herramientas de apoyo, las cuales también presentan sus propias complejidades. Como ya se hizo evidente en el caso de la NGP y la GpR, en este caso tampoco existe una receta única para implantar el PpR. De la literatura revisada sobre la experiencia internacional es posible destacar tanto algunos conceptos o criterios que deberían considerarse especialmente en el diseño, así como ciertos instrumentos o

herramientas que faciliten la implementación, cada uno con su propio nivel de

complejidad, conformando así una “lista de chequeo” para implantar una reforma en el sentido descrito. Finalmente, se presentan algunas recomendaciones que ha sido posible extraer de las experiencias de países desarrollados que ya experimentaron con el proceso, por lo que surgen algunas lecciones que es necesario tener en cuenta al momento que cada país define su propia reforma.

### 2.2.2.1 Marco conceptual – criterios clave del diseño

- **Eje ciudadano.** El diseño sobre el cual se sostiene el PpR se basa en que la gestión pública tiene como eje central el bienestar del ciudadano y no la eficiencia o efectividad de las agencias públicas *per-se*. Así, el ciudadano es un cliente más que un simple consumidor o usuario. En este sentido, es necesario crear o promover los espacios de interacción entre el Estado y sus ciudadanos de una manera sistemática y ordenada, con canales de comunicación fluidos y con un respeto mutuo que no degenerate en demandas ciudadanas omitidas ni en listas insostenibles de pedidos.
- **Racionalidad-lógica de la prestación.** Un PpR requiere definir y relacionar Productos (bienes y servicios a la ciudadanía) a Resultados (cambios esperados), los que a su vez provienen de la misión y la visión de desarrollo de cada país. Ello implica la existencia de una cadena lógica “insumos-actividades-productos-resultados”, y estos resultados son los prioritarios para el ciudadano. No obstante, debe tenerse en consideración que si bien la creación y aplicación de modelos lógicos son elementos que están cada vez más difundidos, la verificación de la causalidad no es una tarea fácil debido a los inherentes problemas de atribución de este tipo de ejercicio, i.e. los productos están bajo el control del gerente o responsable público, pero los

resultados no lo están totalmente. Aunque en teoría el logro de un producto puede ser la causa de alcanzar un resultado, esa causalidad puede ser difícil de probar debido a que los resultados obtenidos por lo general responden a una serie de factores y eventos que van más allá de los productos previstos. Por otra parte, además de la atribución, existen problemas de temporalidad, puesto que muchas veces los resultados tardan más tiempo en concretarse que los productos, por lo que un enlace adecuado entre ambos indicadores debe ser incorporado en un esquema de PpR multi-anual.

- ***Visión de proceso.*** El PpR incide en el ciclo continuo e integrado de la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, propiciando la aplicación de instrumentos que aseguren, en cada fase, el desarrollo de una gestión presupuestaria que llega al ciudadano e incide en su bienestar. Desde esta perspectiva, la asignación basada en resultados y orientada a productos, además de generar información de indicadores, debe incidir en los ciudadanos-clientes en el momento mismo de la ejecución de los gastos y la entrega de servicios.
- ***Evaluaciones e información del desempeño para la asignación:*** La acción del Estado, materializada en las asignaciones del presupuesto público, tiene como finalidad satisfacer las necesidades prioritarias de sus ciudadanos de la mejor manera y al menor costo posible. En ese sentido, el PpR debe priorizar la rendición de cuentas, de tal manera que con base en indicadores objetivos e información de desempeño se tome las decisiones de ajustes, eliminación o expansión de los programas.
- ***Modernización de sistemas administrativos, acciones de soporte e***

modernización total del sistema presupuestario, para facilitar y potenciar los beneficios de esta reforma es necesario que otros sistemas administrativos del Estado sean consistentes con la gestión por resultados, por lo que se requiere de un diseño moderno de los sistemas complementarios del gasto público. Ello implica cambios de procesos y hasta culturales en los sistemas de tesorería, contabilidad, auditoría, control, compras y contrataciones, entre otros. También es necesario contar con un sistema de recursos humanos flexible que permita contratar y remunerar adecuadamente a los funcionarios, así como sancionarlos en caso de incumplimientos. Incluso se requieren cosas obvias aunque no por ello fáciles de realizar, como capacitar a los legisladores para que realicen su análisis y propuestas en función a productos y resultados y no sólo por líneas de gasto o programas y/o proyectos. Asimismo, existe la necesidad de un sólido soporte tecnológico que incluya todas las precisiones del caso (integración de la administración financiera, sistemas de seguimiento, etc.). Aún más, un PpR debe sustentarse en una división clara y coherente de los roles para la prestación de los bienes y servicios, antes que en una mera división del trabajo basada en “funciones y competencias”, en la que a nadie realmente le compete exclusivamente el bienestar del ciudadano. Esto incluye también a las oficinas de auditoría.

#### **2.2.2.2 Instrumentos para la implementación**

Para aplicar estos criterios se identifica algunas herramientas o instrumentos presupuestarios, los cuales no sólo deben ser diseñados apropiadamente sino que serán de suma importancia al momento de implantar el PpR:

- ***El Presupuesto Público estructurado en Resultados y Productos.*** La implementación de un PpR contendrá la clasificación del gasto basada en Resultados y Productos, es decir, tendrá que superarse progresivamente la naturaleza institucional-incremental de la mayoría de Presupuestos por Línea basados únicamente en insumos, para definir los resultados prioritarios con los productos que tienen que ser provistos para lograrlos, incluyendo sus respectivos costos totales. Los resultados prioritarios provienen generalmente de ejercicios de definición de políticas de Estado, planificación estratégica o plan de gobierno donde se priorizan los objetivos y metas que cada gobierno se compromete a alcanzar. Los productos por lo general se definen conjuntamente entre el Ministerio de Hacienda o Finanzas y los ministerios y agencias ejecutoras.
- ***Costeo total de productos.*** La relación entre los insumos (gastos de personal, materiales, etc.) y sus productos (número de fiscalizaciones, número de usuarios atendidos, etc.) no es una práctica común en muchas administraciones públicas de América Latina y, por supuesto, trae consigo fuertes requerimientos de adaptación a procesos específicos y de información. En particular, la experiencia internacional revela la necesidad de calcular la ejecución presupuestaria basada en devengados y no en caja para así precisar el verdadero costo de los productos y, en ese sentido, del desarrollo de sistemas de costeo apropiados para aproximarse, en la medida de lo posible, al costeo total de productos, el cual incluye no sólo los costos directos sino además los indirectos, financieros, *overhead*, etc.
- ***Información oportuna y veraz.*** Como herramienta de gestión el PpR debe

herramientas apropiadas para el seguimiento y monitoreo (con indicadores de calidad), así como evaluaciones apropiadas. No obstante, el manejo de los indicadores de desempeño que sustentan los procesos del PpR debe ser balanceado para evitar lo que Van Thiel y Leeuw (2002) denominan una “sociedad de auditores”, esto es, consecuencias no buscadas que se materializan en la proliferación de indicadores (generalmente de calidad dudosa o de interpretación confusa) y de una burocracia que se dedica a la evaluación, inspección y auditoría como razón de ser<sup>17</sup>.

- **Incentivos.** Los sistemas modernos de PpR incluyen mecanismos de premios y castigos dirigidos a cambiar la conducta tradicional de los burócratas, apegados a no mirar más allá de la legalidad de sus acciones y del cumplimiento de sus funciones. En este sentido, se requiere que la burocracia piense más en el ciudadano que en sí misma y para ello es posible generar incentivos que faciliten este cambio. Una manera de apoyar al PpR son los contratos de resultados, es decir, acuerdos formales que especifiquen los resultados en términos de productos o servicios, los premios y castigos acordados, así como los medios en que se basará la evaluación, para lo cual se requiere de un sistema de seguimiento y monitoreo eficaz.

### 2.2.2.3 Lecciones aprendidas y recomendaciones

Como se ha comentado, una serie de países ha experimentado -y lo continúa haciendo- con la GpR y con el PpR. Específicamente, los países más desarrollados suelen contar con PpR adaptados a sus propias realidades y con diversos grados de

<sup>17</sup> Van Thiel, Sandra y Leeuw, Frans (2002), “La paradoja del rendimiento en el sector público, la ejecución pública y examen administrativo” El Ateneo, Madrid. Los autores arguyen que existe una “paradoja del desempeño”, la cual se refiere a la débil correlación entre los indicadores de desempeño y el desempeño en sí mismo.

sofisticación, mientras que son pocos los países en desarrollo que pueden mostrar logros en este sentido, aunque las iniciativas son cada vez más comunes. De la experiencia acumulada por los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se ha documentado tanto lecciones como recomendaciones que surgen del diseño e implementación del PpR. En particular, el Comité de Administración Pública de la OCDE ha resumido algunos de los elementos más notables de estas reformas, a manera de *lecciones aprendidas*:

- Es importante lograr la secuencia y el ritmo correcto de estas reformas, así como desarrollar un cronograma de implementación realista.
- La secuencia de implementación depende del avance de otras reformas relacionadas y del estado del sistema de administración pública existente. No existe un modelo único que pueda ser aplicado por igual en todos los países. La adaptación a cada país depende de factores como la historia y el contexto político y social. Por ejemplo, Austria y Corea decidieron aplicar el PpR de manera casi inmediata, con un enfoque de shock presupuestario, mientras que Canadá y Dinamarca trabajan y siguen mejorando su PpR desde hace más de dos décadas, con un enfoque incremental y gradual.
- El Presupuesto por Resultados y la Gestión por Resultados están relacionados intrínsecamente. Al final, la información generada necesita ser empleada por los gerentes para mejorar el rendimiento de los programas y, en este sentido, surge el tema central de cómo generar incentivos para que estos gerentes utilicen esta información en beneficio de la población.
- Las consideraciones acerca del uso que se le va a dar a la información que se genere con el PpR deben ser elaboradas desde el principio del diseño y guiar

- Un enlace mecánico entre recursos y resultados no es posible ni deseable. No obstante, la información acerca de resultados puede jugar un papel importante en todo el proceso presupuestario, como apoyo para la toma de decisiones.
- La comunicación es un aspecto vital del proceso. El lenguaje es importante y debe mantenerse simple, evitando el uso de jergas.
- Debe existir un mejor entendimiento de cómo presentar la información de resultados en línea con las diversas necesidades y propósitos de los actores: ejecutivos, no-ejecutivos, políticos, el público y los ciudadanos individuales.
- Debe realizarse esfuerzos para entender mejor la manera en que las legislaturas pueden servir de mayor apoyo para el PpR.
- Es necesario seguir profundizando sobre la forma en que el PpR puede trabajar en las distintas etapas del proceso presupuestario y en los diferentes niveles del gobierno.

Asimismo, la OCDE presenta una serie de *recomendaciones* puntuales para el diseño e implantación de los Presupuestos por Resultados.

Diseño del PpR:

- Adaptar el enfoque al contexto político nacional puesto que no existe un modelo único de PpR.
- Tener claridad en los objetivos de la reforma y expresárselos claramente a todos los participantes en el proceso desde el principio.
- Considerar cómo los sistemas presupuestarios vigentes pueden ser alineados para adecuarse al enfoque por resultados.

- Integrar la información de resultados dentro del proceso presupuestario, pero evitar sistemas generalizados en todo el gobierno que aten inflexiblemente los resultados con la asignación de recursos.
- Designar reformas con el cliente final en mente.
- Involucrar a los actores clave en el diseño de las reformas.
- Desarrollar un marco de planificación y reportes común para todo el sector público.
- Desarrollar y utilizar diferentes tipos de información e indicadores de resultados.
- Realizar evaluaciones independientes sobre la información de resultados que sean simples y entregados de manera oportuna.
- Desarrollar incentivos para motivar a los servidores públicos y a los políticos para que cambien su comportamiento.

#### Implementación del PpR:

- Encontrar un enfoque de implementación apropiado a las estructuras institucionales y de gobernabilidad.
- Permitir flexibilidad en la implementación.
- El apoyo de los líderes políticos y administrativos es vital para implantar el cambio.
- Desarrollar las capacidades de los ministerios de finanzas y de gastos.
- Enfocarse en resultados, no sólo en productos.
- Tener objetivos precisos, medir y monitorear el progreso hacia su logro.
- Limitar el número de metas, pero emplear varias medidas.

- La cooperación inter-organizacional es vital.
- Las consultas y la apropiación son importantes.
- Considerar cómo los cambios en las reglas presupuestarias pueden influir en los comportamientos, sea para bien o para mal.
- Adaptar los enfoques de la reforma a los cambios en las circunstancias.
- Mejorar la presentación y el reporte de la información de resultados.
- Reconocer los límites de la información de resultados.
- Recordar que el viaje es tan importante como el destino.
- Manejar las expectativas.

En suma, existe el reconocimiento de que la implementación del PpR es un proceso que continúa evolucionando y que cada país decide cómo adaptar los principios generales a su propia realidad.

## **2.2.3 Diseño e implementación del presupuesto por resultados en el Perú**

### **2.2.3.1 Iniciativas de reforma de la gestión pública en el Perú**

Durante las últimas dos décadas, el Perú ha realizado esfuerzos por reformar al Estado en general y a su administración pública en particular. El ímpetu inicial de la década de 1990 se tradujo en un cambio en el modelo económico y en el mismo papel del Estado, virándose hacia la apertura y la desregulación, condiciones que permitieron que en la actualidad se mantenga un desempeño favorable en términos de crecimiento económico y estabilidad.

Si bien el ritmo de este tipo de reformas estructurales prácticamente se detuvo durante el segundo lustro de aquella década, el país experimentó algunos esfuerzos

particular, debe señalarse que los esfuerzos por plasmar una profunda reforma de la administración pública durante la década de 1990, iniciativa que se resumía en una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y apoyada por un grupo de burócratas y por organismos multilaterales, no se concretó debido a diversos factores como la falta de apoyo político al más alto nivel, una ausencia de apoyo de parte de la opinión pública debido a la asociación que se hizo de la reforma con despidos masivos.

Desde el año 2000, el sector público peruano empieza a adaptar un grupo de herramientas vinculadas al Planeamiento Estratégico. Así, las entidades públicas desarrollan instrumentos como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), ambos con una visión de mediano plazo, así como los Planes Operativos Institucionales (POI) que se elaboran anualmente. En estos documentos se describen la visión y la misión de cada entidad, e incluyen objetivos, estrategias, lineamientos de política y actividades, las que a su vez incluyen indicadores con metas físicas y presupuestarias. También se trabaja en el desarrollo de la denominada matriz FODA, que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada entidad. No obstante, si bien este tipo de iniciativas e instrumentos responden a los principios de la GpR, no contemplaban su articulación real con el proceso presupuestario y por ello se convierten muchas veces en documentos referenciales, no operativos. No obstante, se reconoce que este tipo de esfuerzo representa un cambio en la cultura del sector al tratar de reforzar la planificación pública y definir planes que, en el papel, poseen una relación con el presupuesto la que, sin embargo, no es vinculante. Sin embargo, un déficit, a la luz de los desarrollos conceptuales modernos, es que este ejercicio aún se corresponde con la tradición institucional en la que las entidades se ven a si

Otro grupo de iniciativas, que partió del enfoque de que la gestión pública debía adoptar una orientación hacia la obtención de resultados, se concretó mediante herramientas de gestión que se tradujeron en “contratos” firmados entre un ente central (“el principal”) y algunas entidades públicas (“el agente”), donde se incorporaban metas de desempeño y, generalmente, algún tipo de incentivo. Prueba de ello son:

Los Acuerdos de Gestión suscritos entre 1997 y 1999 entre el Ministerio de Salud y algunos hospitales y redes de salud, y retomados en 2002 con las Direcciones Regionales de Salud; Los Convenios de Gestión implantados entre 1999 y 2005 por el Fondo Nacional de Financiamiento de las Actividades Empresariales del Estado; Los convenios de gestión que suscribiría la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) según lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización del Estado, Ley No 27658 del 30 de enero de 2002, y que sería uno de los pilares del proceso de modernización de la gestión del Estado; y, Los Convenios de Administración por Resultados (CAR) suscritos entre la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del MEF y una serie de entidades públicas entre 2002 y 2006, y retomados recientemente en el marco del Presupuesto por Resultados (Resolución Directoral N° 052-2008-EF/76.01), como se explica más adelante.

Estas iniciativas tuvieron un impacto positivo en su momento e introdujeron algunos elementos valiosos para la gestión tales como el uso de indicadores de desempeño y un enfoque que prioriza los resultados en lugar de los procesos, pero su vigencia fue transitoria debido principalmente a la disminución del apoyo político. En la mayoría de casos, estas herramientas se trabajaron de manera poco articulada y sin mayor complemento con aquellas del Planeamiento Estratégico mencionadas anteriormente.

Por su lado, más allá de su participación en los CAR a través de la DNPP, el MEF intentó implantar algunas reformas desde su posición de rectoría en la asignación de recursos.

Apoyados en condiciones acordadas con la banca multilateral y estipuladas en los denominados *Policy-Based Loan* (PBL), desde 2001 se buscó apoyar la eficacia del gasto público definiendo una serie de programas cuyo presupuesto se determinó como inflexible a la baja, con el objetivo de que esa protección blindaría a determinados segmentos de la administración pública de los ajustes presupuestarios y de este modo se facilitaría el suministro de los recursos clave para la gestión. Así, se empezó a trabajar con Programas Protegidos monitoreados desde la Dirección General de Programación Multianual (DGPM) del MEF, que consistían en una bolsa de dinero, sin indicadores de seguimiento o desempeño, evolucionando hacia 2004 cuando se firmó un nuevo PBL con el BID para la Reforma de Programas de Superación de la Pobreza y Desarrollo de Capital Humano (PE-0247), acordándose el mantenimiento de un mínimo de asignaciones presupuestarias para los programas protegidos -sectores sociales pre identificados-, con algunos indicadores de seguimiento, en 2005 y 2006. Por otro lado, hacia el 2003 se creó en el MEF un grupo de mejora de la calidad del gasto de los ministerios con la finalidad de lograr ahorros -se pudo reducir el gasto en bienes y servicios en un promedio del 10%, obteniéndose ahorros notables en el sector de educación donde se contó con una contraparte comprometida en el esfuerzo-. Más adelante se amplió la medida a los Organismos Públicos Descentralizados (OPD) y se promovió las fusiones entre ellos. Por su parte, en 2004 (Directiva N° 019-2004-EF/76.01), desde la DNPP, se decide realizar un seguimiento a los indicadores existentes relacionados con las metas presupuestarias de los instrumentos de planeamiento estratégico (i.e el Sistema de

Seguimiento y Evaluación del Gasto Público); no obstante, rápidamente se concluye que la gran mayoría no era de calidad para los fines de la gestión y que su número era excesivo respecto de su utilidad, intentándose modificar los instrumentos de planificación (DS-163-2004), pero se fracasó al no tener el respaldo de un sistema nacional de planificación fuerte que lo sostenga.

Se opta entonces por vincular la planificación al presupuesto y, por ello, en la formulación del presupuesto de 2006 se decidió definir nueve Acciones Prioritarias vinculadas a los sectores sociales, las cuales gozarían de protección presupuestaria (inflexibilidad a la baja). Del mismo modo, en la Ley de Equilibrio de 2006 se definió que el 30% de los créditos suplementarios se debía asignar a estas acciones, cosa que no se cumplió inicialmente debido a la debilidad de las solicitudes por parte de los sectores, quienes no podían sustentar cuánto, para qué, ni qué resultado se obtendría si se asignara estos recursos.

En el Presupuesto Público del año fiscal 2007 se incorporó un total de 11 Acciones Prioritarias a las cuales se protegía y se priorizaba al momento de los créditos suplementarios del presupuesto. Sin embargo, este esfuerzo resultó vano en el sentido de que las acciones por mejorar las capacidades de gestión de los sectores involucrados en la priorización fueron débiles por lo que no fueron capaces de ejecutar el mayor gasto asignado, resultando evidente la ausencia de una planificación estratégica atada al presupuesto.

Estas iniciativas, relativamente valiosas bajo un punto de vista estático, pierden efectividad desde el momento en que no se trabajan de manera articulada ni forman parte de un plan maestro de la reforma de la administración pública.

### 2.2.3.2 Los sucesos detrás de la reforma

El concepto de Presupuesto por Resultados surge dentro del MEF en medio de las diversas iniciativas de protección presupuestaria y de monitoreo que se llevaban a cabo, descritas en el capítulo precedente. En el marco de las cooperaciones técnicas vinculadas a los préstamos sectoriales (PBL) o préstamos programáticos con organismos multilaterales, se desarrolló un acervo de conocimiento que facilitaba incorporar una visión de mediano o largo plazo para la solución de los problemas. En el 2006 se empezaba a definir una Gestión Presupuestaria basada en Resultados, que ya incluía elementos del PpR puesto que se reconocía, entre otras cosas, la necesidad de articular la planificación con la programación presupuestaria.

En la Ley del Presupuesto del Sector Público 2007 (Ley N° 28927) se incluyó un capítulo específico acerca del PpR. En este “Capítulo IV: Implementación del Presupuesto por Resultados”, presentado en el Anexo, se estableció la gestión presupuestaria basada en resultados y se recogió la idea de los Programas protegidos para establecer las 11 Acciones Prioritarias que no sólo gozarían de protección presupuestaria como en el pasado, sino que además se les obligó a contar con indicadores de desempeño y se les sujetó a un seguimiento de los mismos.

Asimismo, se creó la figura de la Programación Presupuestaria Estratégica (PPE), la cual aplicaría para todo el sector público en el proceso de programación del presupuesto para el año fiscal 2008, y se instruyó a la DNPP a liderar el proceso de cambio.

En marzo de 2007 se llevó a cabo el Seminario “Hacia un Presupuesto por Resultados en el Perú” con la participación de expertos internacionales y funcionarios de organismos de cooperación multilateral. Por su lado, en mayo del

mismo año el Ministro de Economía y Finanzas expuso ante el Congreso el Plan de

Implementación del PpR en el Perú, elaborado con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo – GTZ, donde ya se vislumbran algunos de los instrumentos que se necesitaba crear para vincular la planificación con el presupuesto y para efectuar el seguimiento y la evaluación de las metas y los indicadores, así como el interés y necesidad de mejorar la capacidad de gestión institucional, promover la transparencia y la rendición de cuentas y actualizar y racionalizar la normatividad acorde con la reforma.

De este modo, durante buena parte del 2007 la DNPP dirigió parte de sus esfuerzos a cumplir con el mandato legal del PpR, trabajando en el diseño de un sistema que, si bien puede resultar relativamente fácil de comprender, conlleva una serie de detalles y obstáculos al momento de ponerlo en práctica. La experiencia internacional era valiosa como referencia, pero era imposible “transplantar” alguno de los modelos existentes a una realidad como la peruana, que cuenta con características propias en temas como la carrera pública, la capacidad institucional, la legislación laboral, la descentralización, las responsabilidades de planificación, entre otros.

También durante ese año, el equipo PpR dedicó buena parte de su tiempo a la capacitación a los sectores y los gobiernos regionales en los conceptos fundamentales del PpR. Así, durante el 2007 se preparó el Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008 en el cual se definió, un total de cinco Programas Estratégicos (PE) que respondían en buena medida a las once Acciones Prioritarias del presupuesto de 2007. Estos cinco PE fueron: Salud Materno Neonatal; Articulado Nutricional; Logros de Aprendizaje al finalizar el III Ciclo; Acceso de la Población a la Identidad; y, Acceso a Servicios Sociales Básicos y Oportunidades de Mercado.

El foco en la reducción de la pobreza y la exclusión social, así como en la mejora en la calidad de vida de los peruanos, era evidente. Sin embargo, durante la ejecución

del presupuesto de 2007 no se logró avances, pues no se asignó recursos ni se definieron indicadores adecuados a estos programas. A pesar de ello, quedó registrado el inicio del cambio y a partir del 2008 se inició la asignación de recursos a dichos PE y el desarrollo de indicadores apropiados. No obstante los avances descritos, hacia finales de 2007 aún quedaba pendiente el desarrollo metodológico para completar el diseño e iniciar la reforma. En otras palabras, el *qué* se pretendía hacer estaba relativamente claro, pero el *cómo* aún necesitaba trabajarse. Es en esta coyuntura que se evaluó el desarrollo metodológico que se venía implantando en el sector salud. En el mismo sentido y de manera paralela, se decidió adoptar el enfoque de evaluaciones implantado en Chile (utilizado también posteriormente en Colombia con las Evaluaciones Focalizadas) y durante 2008 se diseñó la metodología para las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP), partiendo del beneficio de que este tipo de evaluación resulta costo-efectiva para los fines del PpR, es decir, se podía alcanzar resultados pertinentes para la toma de decisiones bajo el PpR de una manera relativamente rápida y a un costo relativamente bajo.

De este modo, la reforma tomó su propio impulso y empezó a implantarse, y los primeros pasos para la transformación de la gestión pública basada en resultados llegaron a materializarse. En lo que sigue de este documento, se reseña el diseño conceptual que hasta la fecha ha sustentado el enfoque del PpR, se presentan las herramientas más importantes durante el proceso de implantación y se resume algunos de los logros alcanzados.

### 2.2.3.3 Diseño conceptual del Presupuesto por Resultados en el Perú

La necesidad de rediseñar el sistema presupuestario surge de diversos diagnósticos que revelaban debilidades del sistema vigente. Las más importantes pueden resumirse en:

- (i) Preponderancia del principio único de asignación institucional, sin que exista una correspondencia real entre las demandas ciudadanas (resultados) y la oferta de bienes y servicios provistos por el Estado (productos);
- (ii) Asignación histórica, mediante la cual las entidades financian su accionar, que se mantiene entre años, sin uso de información de evidencias sobre eficacia de las mismas;
- (iii) Adquisiciones y contrataciones con baja conexión a servicios (productos) claves o prioritarios;
- (iv) Unidades operativas, prestadoras de servicios, que no cuentan con insumos en estructuras y proporciones adecuadas para proveer los productos;
- (v) Población que no necesariamente acude a centros prestadores de servicios.

En general, esto se correlacionaba con serios problemas de gestión que se traducían en una baja ejecución de los recursos asignados, en incentivos perversos para gastar antes de fin de cada período para no perder los recursos y en compras no alineadas con los servicios sino con temas administrativos. Esta problemática, que en buena medida aún persiste, es la que se intenta enfrentar con el enfoque del PpR.

La conceptualización del PpR se basa en los aportes teóricos resumidos en el capítulo anterior. En tal sentido, se define al PpR como la “aplicación de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto con una articulación sustentada entre bienes y servicios (productos) a ser provistos y cambios

generados en el bienestar ciudadano (resultados). Esto implica virar de la forma tradicional de asignar los recursos y tomar decisiones de gestión, centrada en las líneas de gasto, insumos y procesos hacia otra que privilegia al ciudadano como el eje y asigna recursos con base en desempeño”.

El PpR presenta algunas características que lo diferencia de los presupuestos tradicionales que se aplicaban en el país.

- En primer lugar se cambia el énfasis pasando de las instituciones a los resultados que valora y requiere el ciudadano: en la lógica tradicional, en el Congreso y al interior del Poder Ejecutivo se debaten las asignaciones presupuestarias en función de las instituciones, mientras que en la lógica del PpR, las negociaciones y asignaciones deben realizarse en función de los resultados y el desempeño de los ejecutores.
- En segundo término, otro énfasis que cambia es el pasar de los insumos a los productos: tradicionalmente se asigna el presupuesto según los insumos (p.e. remuneraciones, bienes y servicios, etc.), que se enmarcaban bajo un programa o proyecto, mientras que con el PpR esas asignaciones se hacen por insumos conectados a producto (vacunas aplicadas, libros distribuidos, etc.), según estructuras de costos y modelos operativos.
- En tercer lugar, con la reforma presupuestaria se pasa del “incrementalismo” a la cobertura de productos: bajo el PpR, primero debe establecerse recursos según coberturas de productos y después se distribuye por instituciones según el papel que desempeñan. En tal sentido, la aplicación de esta metodología obliga a desarrollar estructuras de costos y a calcular costos unitarios de los productos que se entrega al ciudadano, información esencial

para cuantificar lo que cuesta un producto y después distribuir el presupuesto por instituciones según el rol que tienen en la entrega del producto.

- En cuarto término, el PpR se involucra en acciones que propicien una gestión efectiva del Estado, yendo más allá del simple control financiero que se reduce a verificar si se gastó lo asignado según los marcos normativos.
- En quinto término, el PpR utiliza información de desempeño referida a los resultados logrados con los recursos públicos y a los costos de alcanzar dichos resultados, la misma que es utilizada en las decisiones de asignación presupuestal.

Una característica destacable en el PpR que implementa el Perú es la aplicación del enfoque de políticas públicas basadas en evidencias. A través de este, el trabajo técnico para comprender los problemas y definir, implementar y evaluar soluciones se fundamenta en la búsqueda sistemática de evidencias, en la literatura existente, según el estado actual del conocimiento.

Por último, el diseño contempla una implantación gradual del PpR, empezando por pocos PE, pocas EDEP y el seguimiento a un número pequeño de indicadores de resultado y de producto, para en el camino ir validando las metodologías y construir un sólido sistema de indicadores, de manera tal que la cobertura total del presupuesto público bajo la metodología PpR tomaría varios años.

Esta conceptualización, que se plasma en los instrumentos y características que se presentan en la sección siguiente, difiere de esfuerzos realizados en otros países. A diferencia de las experiencias con el Enfoque Centralista de la GpR aplicado en Colombia, Costa Rica, Bolivia, Brasil, México o Ecuador, el monitoreo y evaluación

diferencia del caso de Nicaragua, existe un sustento lógico para la definición de resultados y productos y además se realiza una revisión exhaustiva de la calidad y pertinencia de los indicadores. A diferencia del ejemplo de Uruguay, la conceptualización del presupuesto no es institucional, sino transversal, por tema.

Finalmente, de la lista de chequeo presentada en el capítulo anterior sobre los conceptos e instrumentos considerados necesarios para implementar un PpR, según la experiencia internacional, se señala lo siguiente:

- ***Eje ciudadano.*** El marco conceptual que sostiene los desarrollos metodológicos considera en todo momento que el ciudadano es el eje de la gestión pública y de la intervención del Estado.
- ***Racionalidad – lógica.*** La metodología incide fuertemente sobre el sustento de productos basados en una cadena lógica y con evidencia empírica o sustentada.
- ***Visión de Proceso.*** La implantación del PpR en el Perú cuenta con elementos y metodologías aplicables a la programación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.
- ***Modernización de sistemas administrativos.*** Se trabaja con los sistemas manejados por el MEF en la estandarización de clasificadores, nomenclaturas, etc. Existe aún restricciones legales y está pendiente la modernización de otros sistemas bajo un enfoque de Gestión por Resultados, tales como los de contraloría, compras y servicio civil, entre otros.
- ***El Presupuesto Público estructurado en Resultados y Productos.*** El diseño y la implementación parten de Programas prioritarios para el país con foco

en las demandas del ciudadano, con un enfoque por temas y no institucional, que identifica productos (servicios) pertinentes para el logro de resultados.

- **Costeo total de productos.** Se avanza con el costeo total de algunos productos que corresponden a agencias donde se ha implantado el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA). No se aplica la metodología de costeo total basado en actividades o ABC.
- **Información oportuna y veraz.** Como se detalla más adelante, se está trabajando junto con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para la elaboración de indicadores consistentes con el PpR. Se está armando la línea de base y se cuenta con una batería de indicadores de seguimiento, tanto de producto como de resultados.
- **Incentivos.** Se cuenta con directivas para el tema de los incentivos, aunque aún falta definir y aplicar un sistema generalizado de incentivos atados al PpR.

Por último, conviene anotar que los esfuerzos por diseñar Programas Estratégicos bajo una óptica de prestación de servicios al ciudadano enfrentan serios obstáculos de cara al proceso de descentralización que experimenta el país. En diversos casos, los productos que generan determinados resultados son provistos por el gobierno central y los gobiernos subnacionales paralelamente, sin que exista una coordinación ni una delimitación clara de funciones entre niveles de gobierno lo cual pueden generar no sólo duplicaciones sino además afectar la función de producción de determinados servicios.

#### 2.2.3.4 Instrumentos y Metodologías del Presupuesto por Resultados

La implantación de una reforma como la del PpR no es una tarea sencilla por lo mismo que se trata de una reforma estructural que no sólo requiere de nuevas herramientas sino que además implica un cambio en la cultura de la gestión pública prevaleciente. Aún más, el nuevo sistema debe ser capaz de adaptarse a las características particulares del país, por lo que las experiencias internacionales en cuanto al proceso de implantación no pasan de ser útiles referencias.

Bajo estas circunstancias, la implantación del PpR generó la necesidad de desarrollar instrumentos *ad-hoc* a la realidad y a las restricciones nacionales. En este sentido, hasta la fecha el diseño ha incorporado el desarrollo de cuatro herramientas complementarias dentro del marco del PpR:

- **La Programación Presupuestaria Estratégica** en la que se definen los resultados de la gestión pública que inciden directamente sobre la ciudadanía y, sobre la base de evidencia científica primordialmente, se definen aquellos productos (incluyendo estructuras de costos) que inciden sobre esos resultados, asignándose después el presupuesto correspondiente;
- **El Sistema Integrado de Gestión**, que permite la sistematización de los procesos de programación operativa y ejecución, según estructuras de costos y metas de provisión de productos, permitiendo además, monitorear la cadena de provisión logística hasta el punto de atención al ciudadano.
- **El Seguimiento de los indicadores de resultado y de producto**, que parte desde el cálculo de líneas de base hasta los arreglos institucionales con otras entidades generadoras de información primaria, y cuyo monitoreo sostiene la interpretación y evaluación presupuestaria, al tiempo que permite validar las

- **Las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestaria**, en la que evaluadores independientes evalúan los resultados alcanzados por ciertos programas, líneas presupuestarias o entidades públicas, permitiendo con ello justificar la toma de decisiones en materia presupuestal en el marco del PpR. Se contemplan Evaluaciones de Programas/Proyectos y Evaluaciones de Impacto;

Como resultado, se han desarrollado metodologías que se reseñan más adelante debido a su importancia dentro del PpR y a que, hacia finales de 2009, ya se encuentran operativas. Adicionalmente, el diseño contempla la consideración de otros temas, iniciativas o instrumentos de complemento y soporte, tales como:

- **La Transparencia y el Monitoreo Participativo**. De acuerdo a lo señalado en las leyes anuales de presupuesto, la DNPP “desarrolla los mecanismos necesarios para la transparencia de la información relacionada a la implementación del presupuesto por resultados, difundiendo, a través de su portal, la relación de indicadores para medir los resultados, la línea de base de los mismos, las metas establecidas a nivel nacional, regional y local, y los avances en el cumplimiento de las metas”. Asimismo, con el Monitoreo Participativo se busca propiciar un involucramiento informado por parte de los actores locales (miembros de comités de vigilancia, actores del presupuesto participativo, asociación de beneficiarios, entre otros) en el seguimiento y exigencia de productos y resultados priorizados y ejecutados en el marco de los PE;

- **Los Incentivos a la Gestión.** A partir de 2008 se busca retomar la iniciativa de los CAR, expidiéndose la Resolución Directoral N° 052-2008-EF/76.01 “Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Evaluación de los Convenios de Administración por Resultados a aplicarse a partir del Año Fiscal 2009 en el marco de la implementación del Presupuesto por Resultados”. En los CAR, la entidad pública se compromete, por un lado al cumplimiento de un conjunto de indicadores cuantificables relacionados al logro de determinados productos y resultados y, por otro lado, al cumplimiento de Compromisos que contribuyan a la mejora de la gestión. El cumplimiento de dichos Compromisos otorga el derecho a un Reconocimiento.
- **La Generación de Capacidades.** Como parte de sus funciones de diseminación metodológica, la DNPP realiza constante y frecuentemente eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, etc.) relacionados con la GpR en general y el PpR en particular.

### **Metodología de la Programación Presupuestaria Estratégica (PPE)**

La Programación Presupuestaria Estratégica (PPE) se define como el proceso sistemático mediante el cual se vinculan resultados requeridos y valorados por los ciudadanos para el Desarrollo, con los productos necesarios para su logro. Una de las características más importantes de la PPE radica en que los productos y los resultados identificados, así como las relaciones entre ellos, deben estar sustentados en evidencias, sobre cuya base se construyen intervenciones articuladas, mejorando los niveles de eficacia y eficiencia en el accionar público.

Esta metodología, permite centrar el análisis y diseño en lo que se quiere lograr a favor del ciudadano, y qué habría que hacer para ello. Para esto en el año 2008 se preparó la “Guía Metodológica para la Programación Presupuestaria Estratégica” de acuerdo con la Resolución Directoral N° 028-2008-EF/76.01.

La PPE comprende la realización de tareas de análisis y de toma de decisiones organizadas en dos fases, las que se desarrollan sobre la base de diferentes instrumentos metodológicos:

**Fase 1. Diagnóstico** - Consiste en el análisis de una condición de interés (o problema identificado) sobre el cual se desea incidir, así como sus causas directas e indirectas.

Las herramientas para la elaboración del diagnóstico son las siguientes:

- **Modelo Conceptual.** Es un esquema estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos, los que a su vez responden a una o más de las siguientes propiedades: (i) deben estar asociadas a una característica que los haga identificables con respecto a otros conceptos o variables, (ii) deben presentar regularidad, es decir, estar asociados a una ocurrencia temporal, y (iii) deben referirse a un suceso o evento de la realidad.
- **Modelo Explicativo.** A la caracterización del modelo conceptual específico del país/región se le denomina Modelo Explicativo, el cual implica la realización de las siguientes tareas: (i) determinar la magnitud de la condición de interés, (ii) identificar los factores causales directos, (iii) identificar los factores causales indirectos y finalmente (iv) identificar los caminos causales críticos. El Modelo Explicativo se deriva del proceso de adaptación del modelo conceptual.

- **Modelo Prescriptivo.** Consiste en la identificación de aquellos factores causales que pueden ser intervenidos o afectados (factor causal vulnerable) mediante la aplicación de intervenciones dirigidas para el logro de los objetivos del programa. Los factores por identificar se derivan de los caminos causales críticos desarrollados en el modelo explicativo. Los pasos generales para su construcción son los siguientes: (i) identificación de puntos vulnerables en el modelo explicativo, (ii) identificación de intervenciones sobre la base de criterios de eficacia y efectividad, (iii) identificación de intervenciones actuales y (iv) priorización de intervenciones a ser realizadas.

**Fase 2. Diseño de la intervención.** - Consiste en la construcción de un Modelo Lógico que presenta sistemáticamente la relación entre productos y resultados (asociados al problema analizado en la fase de diagnóstico), así como la determinación de los valores y las magnitudes de los resultados y productos identificados. Este instrumento es una herramienta para la planificación, implantación y evaluación de intervenciones sobre determinada condición de interés. El Modelo Lógico se deriva del Modelo Explicativo y del Modelo Prescriptivo, los que a su vez responden al diagnóstico realizado.

En buena cuenta, la PPE parte de la identificación de un problema o “condición de interés” del ciudadano y que se busca atacar. Sobre esa base, se define un Modelo Conceptual que ayuda a comprender la problemática. Después se construye un Modelo Explicativo en el que se identifican las causas -directas e indirectas- que inciden sobre dicha problemática, para más adelante construir un Modelo Prescriptivo en el cual se definen las intervenciones necesarias para enfrentar las causas priorizadas. Finalmente, se elabora un Modelo Lógico en el cual se identifican

el resultado final, los resultados intermedios, los resultados inmediatos y los productos que deben ser provistos para generar un efecto encadenado hacia resultados.

De este modo, la metodología plasma por lo menos dos de las características clave del PpR peruano antes mencionadas. Por un lado, este enfoque no toma en cuenta de manera directa a ninguna institución, nivel de gobierno ni entidad del Estado. Está claro que los productos deben ser suministrados por alguna o varias entidades públicas, pero la lógica del enfoque no las predetermina.

Por otra parte, un aspecto notable de la metodología es que el desarrollo y construcción de un modelo lógico, así como, la elaboración y validación de los modelos explicativo y prescriptivo se sustentan en la búsqueda de evidencias. Para ello existen diversos métodos que permiten, en el caso de la PPE, la identificación de los productos y resultados, así como la definición de las relaciones de causalidad entre dichos resultados y productos. En general las evidencias están referidas a investigaciones de carácter científico, que infieren o determinan un resultado producto de la investigación. Estas investigaciones pueden o no tener validez estadística, la misma que le da mayor o menor sustento a la evidencia. Según el tipo de revisión para la búsqueda de evidencias, puede tratarse de una Revisión Sistemática -que utiliza criterios explícitos para identificar y seleccionar evidencia, aplicando meta-análisis a los resultados identificados-, o de una Revisión Monográfica, la cual no considera el uso del meta-análisis y por ello la falta de un sustento estadístico le da menor validez con respecto a la revisión sistemática.

La definición de los Modelos Lógicos siguiendo la metodología de los PPE conlleva un trabajo mayor que los marcos lógicos típicos, y esa característica puede originar que la labor de investigación y búsqueda de evidencias no se lleve a cabo de manera

estricta. Los funcionarios públicos están inmersos en su trabajo diario y deben cumplir con las especificidades de los sistemas administrativos nacionales por lo que, por más que acepten las bondades de la nueva metodología, su aplicación en la práctica se dificulta. Ante esta circunstancia, el MEF ha provisto apoyo en la definición y diseño de los primeros PPE, elemento que ha sido clave para plasmar la metodología en resultados útiles para el proceso presupuestario. Por otra parte, debe reconocerse que este esfuerzo por elaborar un PPE se realiza a profundidad la primera vez, puesto que una vez que el diseño ha sido validado y empieza a presupuestarse sobre esa base, en los años siguientes las funciones de diseño disminuyen y son reemplazadas por el monitoreo y la actualización.

De la implantación de los PPE, uno de los temas que ha surgido en los primeros intentos de formulación radica en la compatibilización del enfoque transversal inherente a la definición de una condición de interés, con el enfoque institucional o sectorial de las entidades cuando deben formular sus productos. Hay una tendencia, en cierto modo natural de las entidades, a intentar justificar todo lo que hacen, por lo que definen sus productos en función de sus labores diarias y no necesariamente en función de la condición de interés. En este tipo de situación, la intervención de la asistencia técnica del MEF, desde un punto de vista externo y transversal ha sido importante para preservar la importancia de los resultados en la definición de los PPE.

En la práctica, una condición de interés tal como cualquiera de los PPE que se trabajan, involucra acciones y productos de más de una entidad o de varios niveles de gobierno, tema que tendrá que ser interiorizado gradualmente por las entidades públicas.

## **Sistema Integrado de Gestión**

El Sistema Integrado de Gestión comprende un conjunto de soluciones tecnológicas para la automatización de los procesos de programación operativa, ejecución y análisis, según estructuras de costos y metas de provisión de productos.

El propósito de este instrumento es viabilizar, en el lado operativo de las unidades ejecutoras, una programación y realización adecuada de las contrataciones, consistente con la definición de los modelos operativos de los productos, definidos en la programación presupuestaria estratégica. Asimismo, busca propiciar una articulación de la provisión logística de insumos de las unidades ejecutoras hacia las unidades operativas prestadoras de bienes y servicios al ciudadano-cliente, consistente con las metas de cobertura de productos establecidas en la fase de programación y formulación presupuestal. Para la aplicación de estas soluciones, el MEF se ha basado en el uso y actualización del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) ya en uso en varias entidades públicas, particularmente en las del sector Salud.

Con respecto al análisis de la información, se ha promovido el uso de un software gerencial que facilite el manejo de bases de datos para la generación de módulos de salida que ayuden en el seguimiento y en la toma de decisiones, tanto en el nivel de las unidades ejecutoras y unidades operativas prestadoras de bienes y servicios como en el propio Ministerio de Economía y Finanzas, en un nivel más agregado.

## **Evaluaciones Independientes**

En el marco del PpR, desde la Ley de Presupuesto del Sector Público de 2007 se contempla la selección de un conjunto de asignaciones presupuestarias llamadas Presupuestos Evaluados (PEV), los cuales pueden ser programas, actividades o

proyectos clasificados dentro del presupuesto, a las cuales se les aplica la metodología de la Evaluación del Diseño y la Ejecución de Presupuestos Públicos (EDEP). A partir del 2009 también se incluye las evaluaciones de instituciones y para el 2010 se ha iniciado con Evaluaciones de Impacto.

En el 2008 el MEF expidió la Resolución Directoral No 053-2008-EF/76.01 “Directiva para las Evaluaciones Independientes en el Sistema Nacional de Presupuesto Público en el Marco del Presupuesto por Resultados”. Esta metodología parte de lineamientos para la implantación del sistema de evaluación presupuestal, los cuales son:

- i. Las evaluaciones se ejecutan por un panel de tres evaluadores independientes que son seleccionados a través de concursos públicos y que no estén bajo el control de los responsables del diseño y/o la implementación de la intervención evaluada.
- ii. Los principales aspectos que se evalúan incluye verificar si los productos que se financian con la asignación presupuestaria tienen relación con los resultados, si la unidad responsable es eficaz (obtiene sus metas) y eficiente (al menor costo) en la ejecución de las actividades y la obtención de los productos.
- iii. Los resultados de la evaluación son públicos.
- iv. Sobre la base del informe final de las evaluaciones, la DGPP acuerda compromisos con las unidades responsables de la ejecución de la asignación presupuestaria evaluada conducentes a mejorar la eficacia y eficiencia en la obtención de resultados.

Las EDEP tienen un horizonte de evaluación de tres años, incluyendo el año anterior en que se realiza el estudio y los dos años precedentes. De este modo, con las EDEP se busca disponer de información sobre el desempeño para ser usada dentro del sistema presupuestario, permitiendo con ello justificar, en el marco del PpR, la toma de decisiones en materia presupuestal.

Los evaluadores independientes cuentan con unos términos de referencia bastante detallados - incluidos en la Directiva antes mencionada-, a manera de *outline*, en los cuales se especifica los contenidos de las evaluaciones. El cuerpo de estas EDEP contiene un primer capítulo en el cual se evalúa el Diseño del programa, proyecto o actividad, para lo que se emplea el criterio de la pertinencia<sup>18</sup>, se utiliza como referencia la metodología del marco lógico (análisis del fin, propósito, componentes, actividades, indicadores, medios de verificación, supuestos, etc.) y se profundiza sobre la manera como se conceptualiza y organiza el programa, proyecto, actividad o institución. En un segundo capítulo, se profundiza sobre la Implementación, es decir, se evalúa la eficacia en el logro de resultados, concreción de productos y realización de actividades, así como la eficiencia del presupuesto asignado. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que sirven a la DGPP para negociar, con las entidades involucradas, acciones tendientes a mejorar la eficiencia del gasto público.

Las fuentes de información para la realización de las evaluaciones son múltiples, y contemplan generalmente trabajo de campo, así como la realización de entrevistas con diversos actores y la revisión de fuentes primarias y secundarias de información, tales como documentos de planeamiento estratégico y planes institucionales, estudios

<sup>18</sup> Definida como la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados

temáticos externos a la institución, análisis de experiencias internacionales, entre otros.

Sobre la base de los trabajos realizados por los evaluadores independientes, la DGPP elabora una matriz de compromisos para mejorar la gestión, la cual se acuerda con las agencias involucradas. La DGPP realiza el seguimiento respectivo y utiliza esa información para negociaciones presupuestarias futuras.

### **El Sistema de Seguimiento**

Como se ha mencionado, uno de los beneficios de implantar un sistema de PpR radica en la oportunidad de tomar decisiones basados en la concreción de productos y en el logro de resultados. Para ello, la definición de indicadores apropiados, así como su cálculo y seguimiento, resulta indispensable.

Como parte del sistema PpR, el equipo de la DGPP trabaja en la mejora de la definición y calidad de los indicadores clave. En este sentido, la labor se ha enfocado en tres componentes:

- a. La revisión de los estándares de calidad de los indicadores, lo cual implica la preparación de fichas técnicas adecuadas bajo un esquema de supervisión y verificación de los cálculos remitidos por los generadores primarios de la información. En el mismo sentido, durante 2008 se definió la línea de base de los indicadores de los PE, incluyendo las definiciones, métodos de cálculo, bases de datos y algoritmos de procesamiento de los indicadores;
- b. La generación de informes de progreso en aras de la transparencia, que incluye el seguimiento de las metas anuales y que están disponibles en la página Web del MEF. También se producen informes de seguimiento trimestral, con

información sobre el avance físico y financiero de los productos. Las metas

físicas se generan a partir del registro de la ejecución realizado trimestralmente en un aplicativo Web por las unidades ejecutoras con presupuesto asignado en el marco del PpR, mientras que las metas financieras se extraen directamente del SIAF;

c. La generación de nuevas fuentes de datos, para lo cual se trabaja estrechamente con el INEI con la finalidad de incluir en el trabajo de esta entidad (encuestas, censos, etc.), la recopilación de información pertinente a los productos y resultados del PpR.

De esta manera, se genera información valiosa y concreta para la toma de decisiones mediante el seguimiento de los indicadores de resultados anuales, el seguimiento del avance físico de los productos trimestralmente y se facilita el acceso y uso de los reportes de seguimiento. Aún más, la información de los indicadores se calcula para cada región, en vista de que la heterogeneidad característica del país en ocasiones genera valores promedio que brindan información sesgada o incompleta de la realidad. El componente de seguimiento difunde la información (reportes de seguimiento) a través de su página Web y mediante el envío directo a las unidades ejecutoras.

Asimismo, ha iniciado un trabajo de difusión con redactores especializados para que diseminen la información de seguimiento a la sociedad civil en general.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### **Cadena de gasto:**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.

### **Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos:**

Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del sector público durante el proceso presupuestario.

### **Estrategias:**

La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

### **Evaluación:**

Es una actividad periódica y selectiva, que permite aprender sobre la consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión. Sus principales productos son los informes finales de evaluación y las matrices de compromiso de mejora del desempeño, las cuales traducen las recomendaciones de la evaluación en mejoras

concretas en la gestión del programa evaluado, con líneas de acción, medios de verificación y plazos de cumplimiento.

**Inversión pública:**

La inversión pública es la utilización del dinero recaudado en impuestos, por parte de las entidades del gobierno, para reinvertirlo en beneficios dirigidos a la población que atiende, representada en obras, infraestructura, y desarrollo de proyectos productivos.

**Meta:**

Expresión cuantificada de los resultados, productos y actividades, según corresponda. En el caso de los proyectos, la meta es la expresión cuantificada de las acciones de inversión y/u obras.

**Misión:**

Es la razón de ser de la organización. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una organización se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

**Objetivos:**

Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una organización puede ser aumentar las prestaciones del año 2006 con respecto a las del 2005. Los objetivos pueden ser de

corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

**Políticas:**

Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una organización pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir a la calidad del servicio.

**Programas:**

Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

**Presupuestos:**

Es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como: dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de operación (ventas de servicios o coberturas, producción, inventarios, etc.) y financieros (de efectivo, de capital, estados financieros, preformas, etc.).

**Presupuesto por resultados:**

Según Rayme (2015), es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser

medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas.

**Procedimientos:**

Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para la recepción, almacenamiento, prescripción y dispensación de medicamentos en un establecimiento de salud.

**Proceso de Inversión Pública:**

Es el conjunto de actividades y tareas destinadas a asegurar el uso eficiente y equitativo de los recursos disponibles, tanto de aquellos que provienen del ahorro interno como de los que son obtenidos por la vía de donaciones y endeudamiento interno y externo.

**Programa de inversión pública:**

Instrumento mediante el cual se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital autorizados por la Hacienda Pública para un periodo determinado destinadas a incrementar el patrimonio del sector público.

**Programas presupuestales:**

Son las unidades de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para

lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública.

**Proyecto de inversión pública:**

Es un conjunto de información económica y social que permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una iniciativa de inversión, la misma que busca resolver un problema o una necesidad en forma eficiente, segura y rentable.

**Seguimiento:**

Es una actividad continua y extensiva, que permite verificar el logro de metas establecidas en los resultados y productos de los programas presupuestales. De esta manera, los administradores y actores a cargo de un programa pueden conocer los avances y el logro de objetivos, además de cómo se están usando los fondos asignados. Sus principales productos son los Reportes de Línea de Base y de Progreso de Indicadores, de periodicidad anual; y los Reportes de Avance Físico y Financiero, de periodicidad semestral.

**SNIP:**

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un instrumento de Estado para la mejor utilización de los recursos públicos destinados a la inversión.

**Unidad Ejecutora:**

Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una

Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que:

Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis Central:**

La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales

### **2.4.2 Hipótesis Secundarias:**

- La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales
- La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales
- La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales.

## CAPITULO III

### METODO

#### 3.1 TIPO

Diversos autores de la metodología de la investigación clasifican los tipos de investigación en cuatro: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Asimismo nos señalan que es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional y aún explicativa. El diseño de la presente investigación de acuerdo a las características de las hipótesis formuladas y los objetivos propios de la investigación ha sido enmarcado dentro del tipo de: **investigación explicativa**

También, de acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado.

Asimismo, en la presente investigación se utilizaron los métodos; analítico, inductivo, deductivo y descriptivo entre otros, conforme se ha ido avanzando en el desarrollo del trabajo.

#### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para contrastar las hipótesis con la realidad hemos aplicado el diseño no experimental, transeccional y descriptivo utilizando el siguiente esquema:

$$\text{Og} \left\{ \begin{array}{l} \text{Oe1..... Cp1} \\ \text{Oe2..... Cp2} \\ \text{Oe3..... Cp3} \end{array} \right\} \text{Cg} \rightarrow ? \text{Hg}$$

Dónde:

Og: Objetivo general

Oe: Objetivo específico

Cp: Conclusión parcial

Cg: Conclusión general

Hg: Hipótesis general

Frente al objetivo general de la investigación se formuló los objetivos específicos de los cuales se obtuvo una conclusión parcial de cada una de ellas, lo que nos llevo a formular una conclusión general que se compara con la hipótesis general planteada

### 3.3 VARIABLES

#### **Variable independiente:**

Presupuesto por resultados

#### **Indicadores**

- Avance de la implementación del presupuesto por resultados.
- Reportes sobre el presupuesto.
- Cronograma de implementación.
- Ratios de implementación del presupuesto

#### **Variable dependiente**

Gestión eficiente de los Gobiernos regionales

#### **Indicadores**

- Reportes de ejecución del presupuesto.
- Porcentaje de inversiones ejecutadas.
- Ratios de atención a los usuarios

### 3.4 POBLACIÓN

La población objeto de investigación está conformada por el total de personas que trabajan en el área de planificación y proyectos públicos, de los 25 Gobiernos regionales que existen en nuestro país. Es decir, 464<sup>19</sup> personas.

### 3.5 MUESTRA

La técnica de muestreo que se utilizará será el *muestreo probabilístico aleatorio sin remplazo*.

Así, para determinar el tamaño apropiado de la muestra aleatoria se ha considerado aplicar las técnicas probabilísticas teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)}{(e/Z)^2 + [p(1-p)/P]}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de éxito (0.88)

e = error esperado 0.05

Z= Valor de la abscisa para una probabilidad del 95% de confianza. Z = 1.96

P= Población (464)

$$n = \frac{0.88(1-0.88)}{(0.05/1.96)^2 + [0.88(1-0.88)/464]} = 120$$

Adicional a la muestra, se consultará con expertos y especialistas en el tema de proyectos de inversión pública y programa de inversiones.

### 3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- a) **Técnicas de muestreo:** las técnicas que se usaron para desarrollar esta investigación se centran en la elaboración de una guía para realizar las observaciones y así poder trabajar con una muestra lo más representativa de la población. También, se tuvo en cuenta, una entrevista a expertos y finalmente una encuesta con diversas alternativas de respuesta para conocer la opinión de todos los participantes en esta investigación.
- b) **Técnicas de procesamiento y análisis de datos:** Se empleó el paquete estadístico Excel para la tabulación que se presenta en frecuencias simples y relativas para el análisis respectivo, así como también el software SPSS. Finalmente se utilizara la prueba de contrastación de hipótesis empleando la distribución del Chi cuadrado con un nivel de un 95% de confianza y un nivel de riesgo del 5%

### 3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

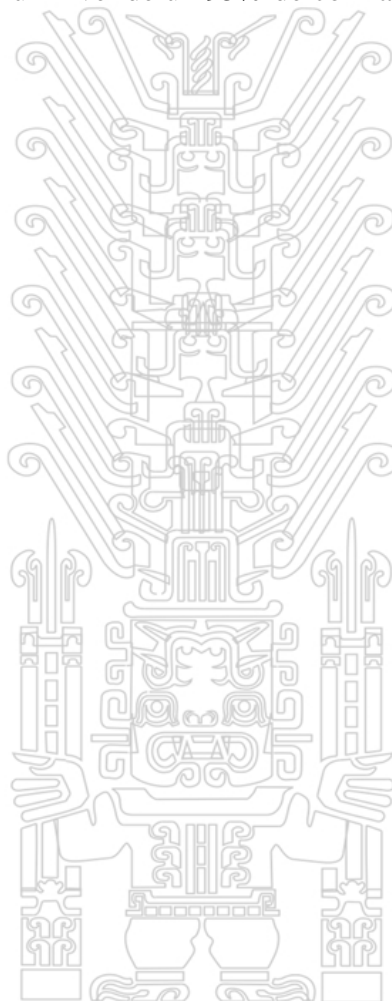
Se emplearon los siguientes instrumentos:

- ✓ Guía para investigación y recopilación de la información bibliográfica
- ✓ Guía de observaciones

- ✓ Cuestionarios a los funcionarios y ex funcionarios

### **3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:**

Se empleara el paquete estadístico Excel para la tabulación que se presenta en frecuencias simples y relativas para el análisis respectivo, así como el software SPSS. Finalmente se utilizara la prueba de contrastación de hipótesis empleando la correlación de Pearson con un nivel de un 95% de confianza y un nivel de riesgo del 5%



## CAPITULO IV

### PRESENTACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN

A la pregunta:

1. ¿Usted, conoce y entiende los temas relacionados al presupuesto por resultados?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla No 01

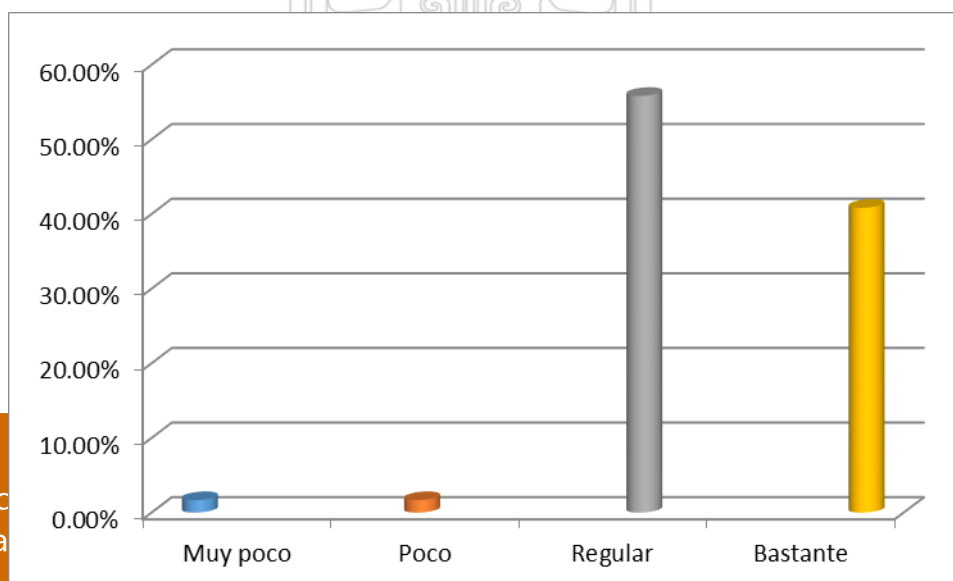
Alternativa	Muestra	%
Muy poco	2	1.67
Poco	2	1.67
Regular	67	55.83
Bastante	49	40.83
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 3.34% de los encuestados considera que poco o muy poco entiende los temas relacionados a presupuesto por resultados. Asimismo, el 96.66% considera que bastante o regular.

Gráfico N° 01



A la pregunta:

2. ¿La institución donde labora aplica regularmente el presupuesto por resultados?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 02

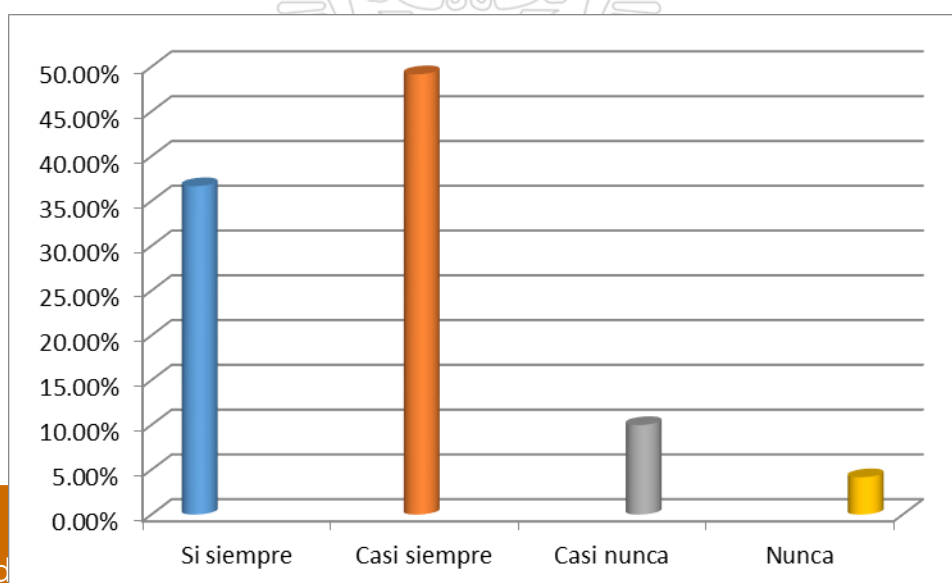
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	44	36.67
Casi siempre	59	49.17
Casi nunca	12	10.00
Nunca	5	4.17
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 85.84% de los encuestados considera que siempre y casi siempre su institución aplica regularmente el presupuesto por resultados. El 14.17%, casi nunca o nunca.

Gráfico N° 02



A la pregunta:

3. ¿Del total del presupuesto asignado a su institución, aproximadamente que porcentaje es utilizado a través del presupuesto por resultados?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 03

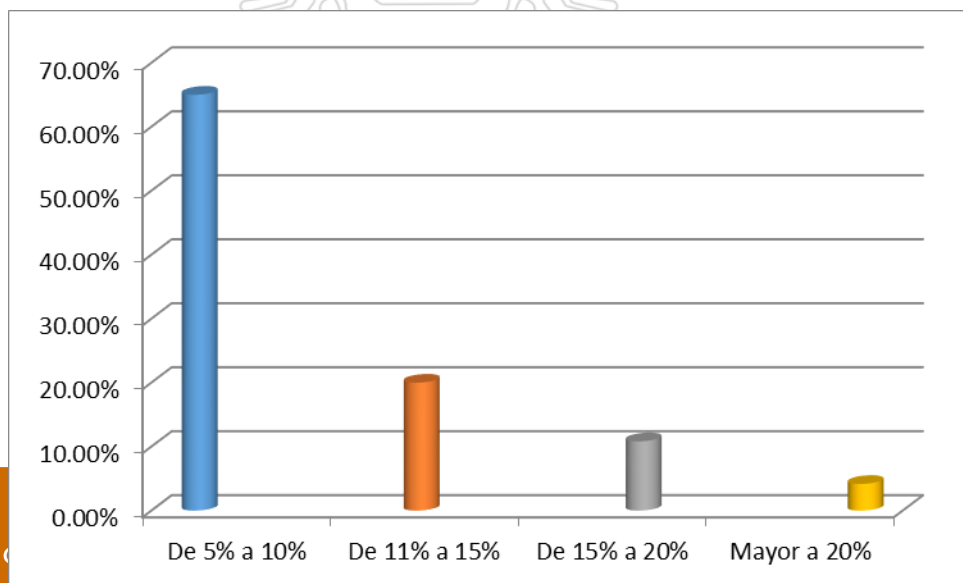
Alternativa	Muestra	%
De 5% a 10%	78	65.00
De 11% a 15%	24	20.00
De 15% a 20%	13	10.83
Mayor a 20%	5	4.17
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 85.00% de los encuestados considera que el porcentaje utilizado de presupuesto por resultados, respecto al presupuesto total es de 5% a 15%. El 15.00%, de los encuestados considera que el PpR es mayor a 15%.

Gráfico N° 03



A la pregunta:

4. ¿Considera que el objetivo del Presupuesto por Resultados en general es mejorar la calidad del gasto público?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 04

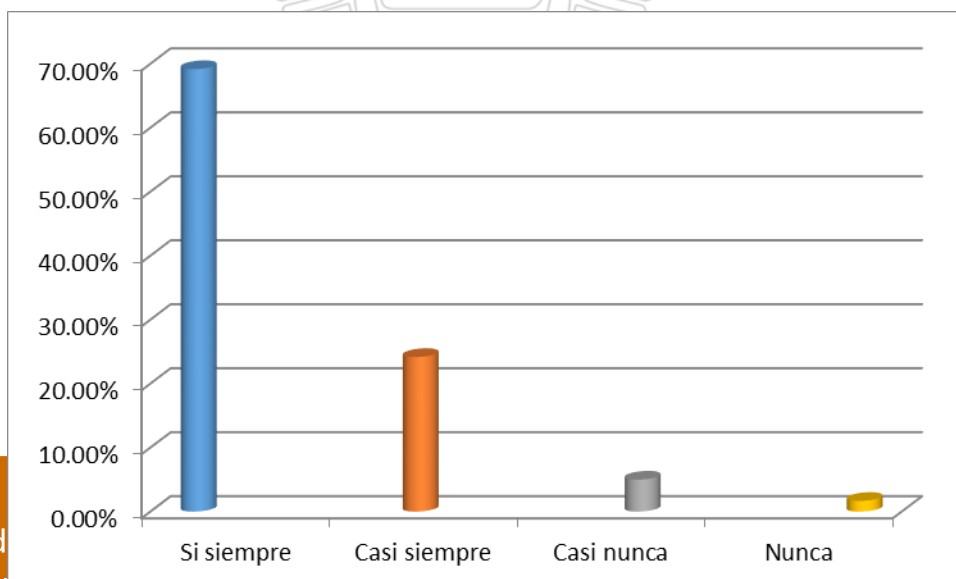
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	83	69.17
Casi siempre	29	24.17
Casi nunca	6	5.00
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 93.34% de los encuestados considera que siempre o casi siempre el objetivo del PpR es mejorar la calidad del gasto público. El 6.67% considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 04



A la pregunta:

5. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 05

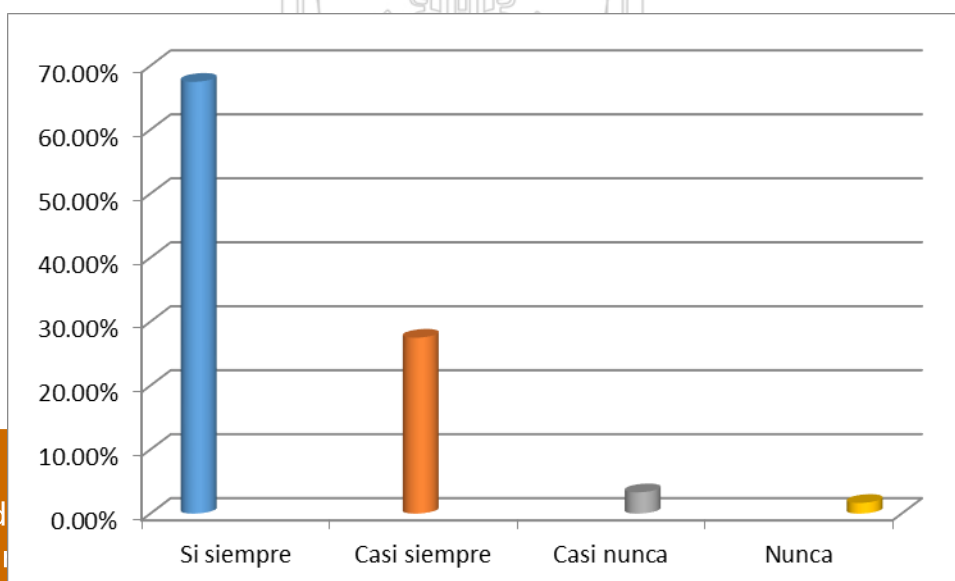
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	81	67.50
Casi siempre	33	27.50
Casi nunca	4	3.33
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 95.00% de los encuestados indica que siempre o casi siempre, la implementación obligatoria del PpR, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales. El 5.00% considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 05



A la pregunta:

6. ¿El modelo del Presupuesto por Resultados genera mejores resultados en la población con respecto al modelo tradicional?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 06

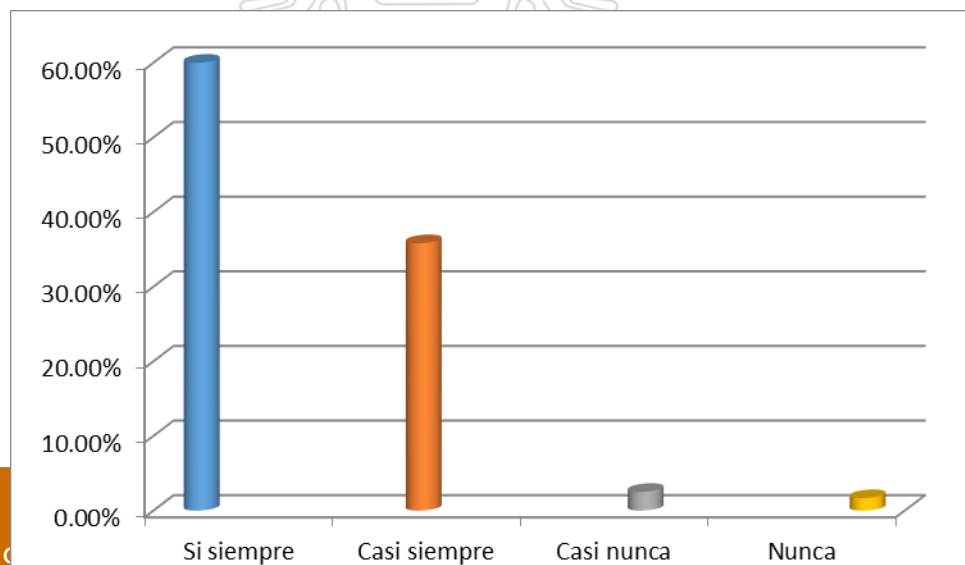
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	72	60.00
Casi siempre	43	35.83
Casi nunca	3	2.50
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 95.83% de los encuestados considera que siempre o casi siempre, el modelo del PpR genera mejores resultados en la población con respecto al modelo tradicional. El 4.17%, considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 06



A la pregunta:

7. ¿Considera que los recursos presupuestales asignados por el Gobierno central a su institución son suficientes para atender los programas sociales?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 07

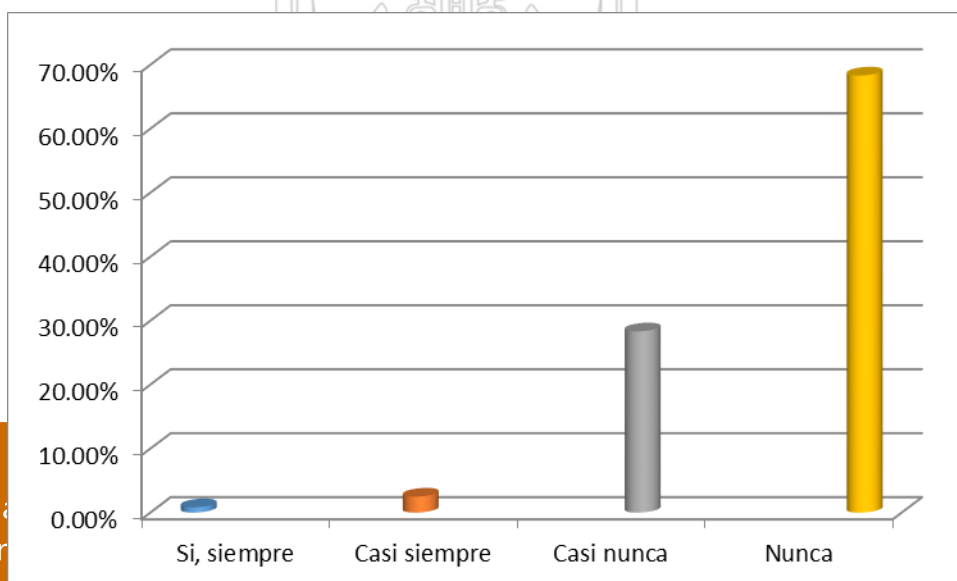
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	1	0.83
Casi siempre	3	2.50
Casi nunca	34	28.33
Nunca	82	68.33
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 96.66% de los encuestados manifiesta que casi nunca o nunca, los recursos presupuestales asignados por el Gobierno central a su institución son suficientes para atender los programas sociales. El 3.33%, considera que siempre o casi siempre.

Gráfico N° 07



A la pregunta:

8. ¿Conoce cuáles son los actuales indicadores de evaluación presupuestal?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 08

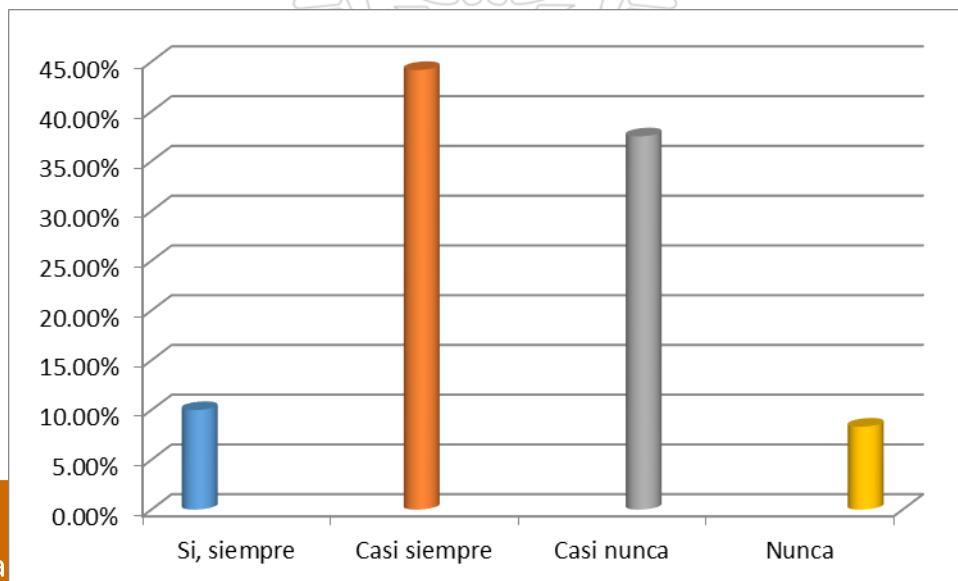
Alternativa	Muestra	%
Si siempre	12	10.00
Casi siempre	53	44.17
Casi nunca	45	37.50
Nunca	10	8.33
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 54.17% de los encuestados manifiesta que siempre y casi siempre, conoce cuáles son los actuales indicadores de evaluación presupuestal. El 45.83% considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 08



A la pregunta:

9. ¿En promedio, la mayoría del gasto ejecutado por su institución, está orientado al sector?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 09

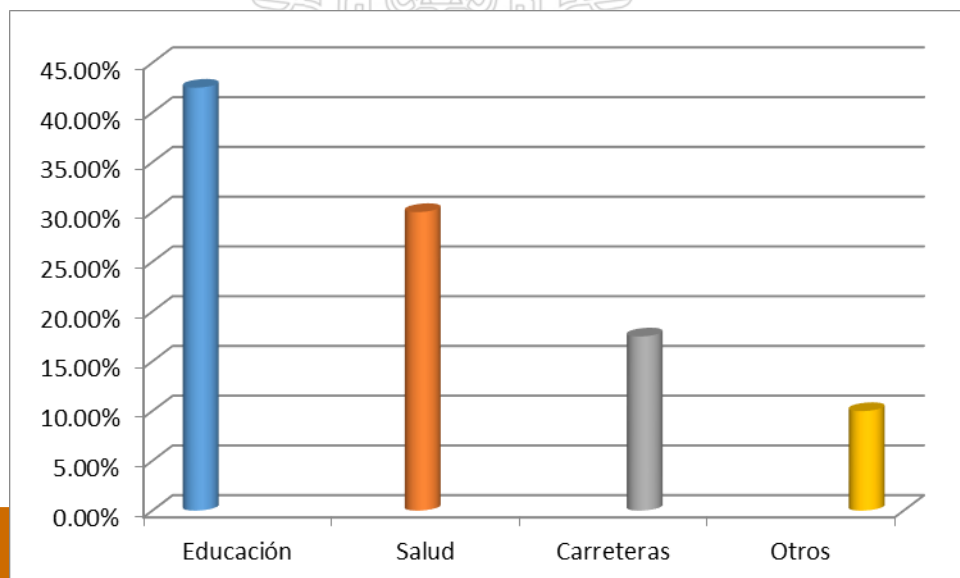
Alternativa	Muestra	%
Educación	51	42.50
Salud	36	30.00
Carreteras	21	17.50
Otros	12	10.00
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 42.50% de los encuestados manifiesta que la mayoría del gasto ejecutado está orientado al sector educación. El 30.00% a salud, el 17.50% a carreteras y el 10.00% a otros sectores.

Gráfico N° 09



A la pregunta:

10. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 10

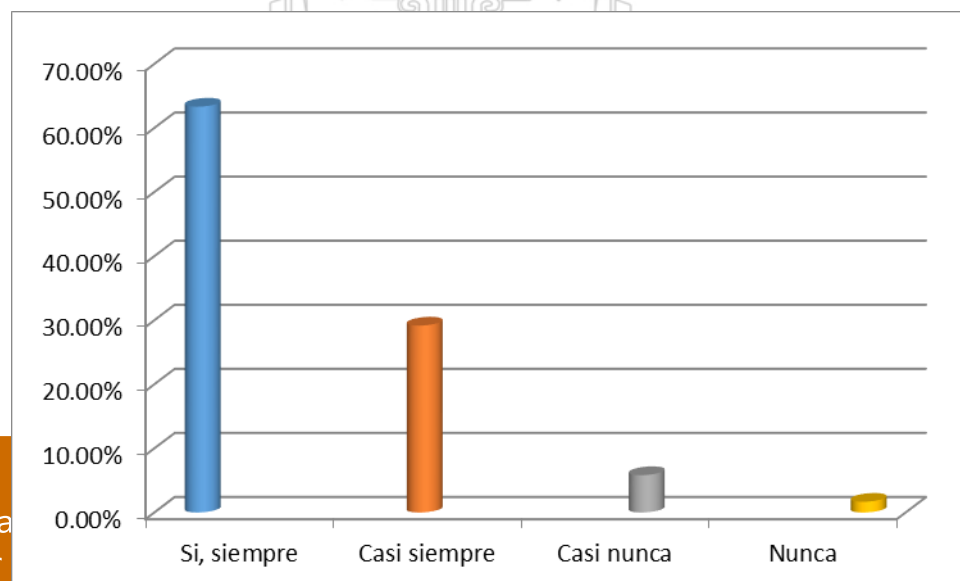
Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	76	63.33
Casi siempre	35	29.17
Casi nunca	7	5.83
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 92.50% de los encuestados considera que sí, siempre o casi siempre la implementación obligatoria del PpR, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales. El 7.50%, considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 10



A la pregunta:

11. ¿En la oficina de presupuesto de su institución que cantidad de personas trabajan?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 11

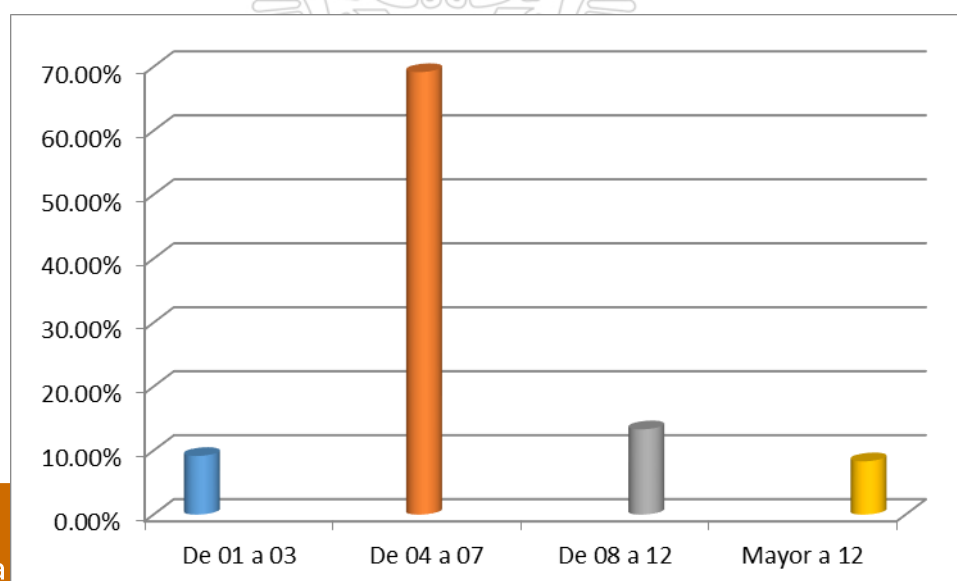
Alternativa	Muestra	%
De 01 a 03	11	9.17
De 04 a 07	83	69.17
De 08 a 12	16	13.33
Mayor a 12	10	8.33
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 9.17% de los encuestados manifiesta que en su institución trabajan de 1 a 3 personas. El 69.17%, de 4 a 7, el 13.33% de 8 a 12 y el 8.33% mayor a 12 personas.

Gráfico N° 11



A la pregunta:

12. ¿Si el personal de la oficina de presupuesto de su institución conocería mejor la herramienta de presupuesto por resultados, considera que el efecto en la sociedad sería mucho mejor?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 12

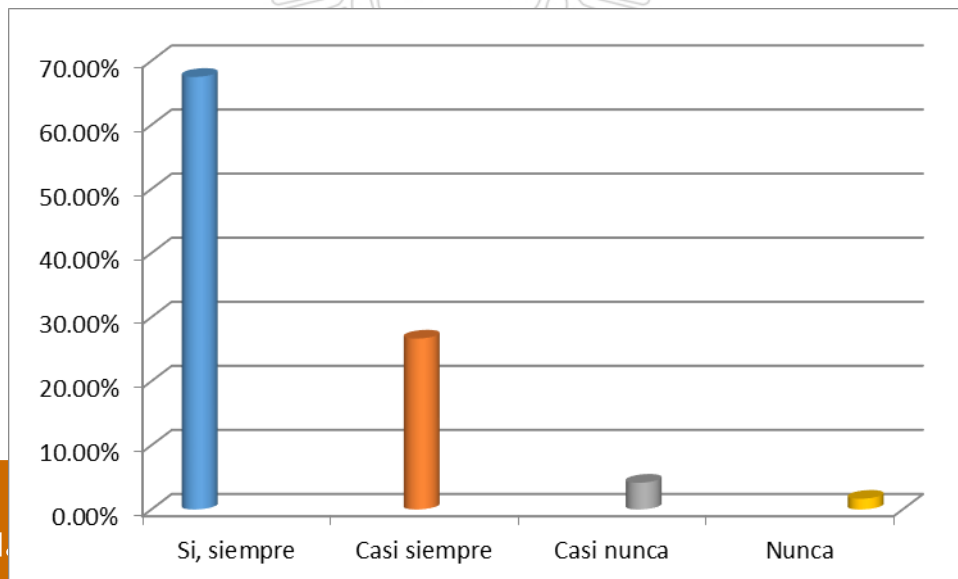
Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	81	67.50
Casi siempre	32	26.67
Casi nunca	5	4.17
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 94.17% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre considera que el efecto sería mucho mejor. El 5.84%, considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 12



A la pregunta:

13. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 13

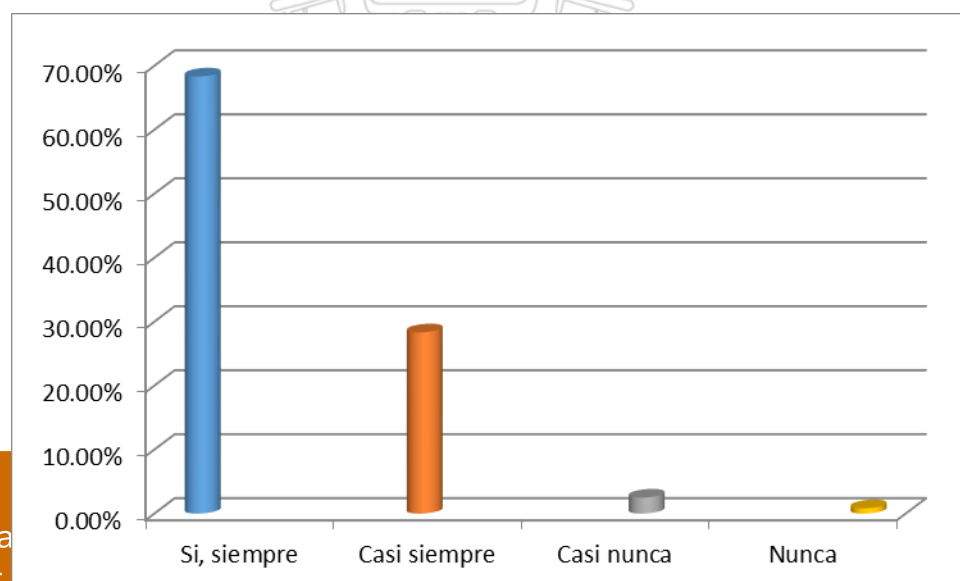
Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	82	68.33
Casi siempre	34	28.33
Casi nunca	3	2.50
Nunca	1	0.83
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 96.66% de los encuestados considera que siempre y casi siempre la implementación obligatoria del PpR, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales. El 3.33% considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 13



A la pregunta:

14. ¿En la oficina de presupuesto de su institución cuantas computadoras están conectadas al Sistema Integrado de administración Financiera (SIAF)?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 14

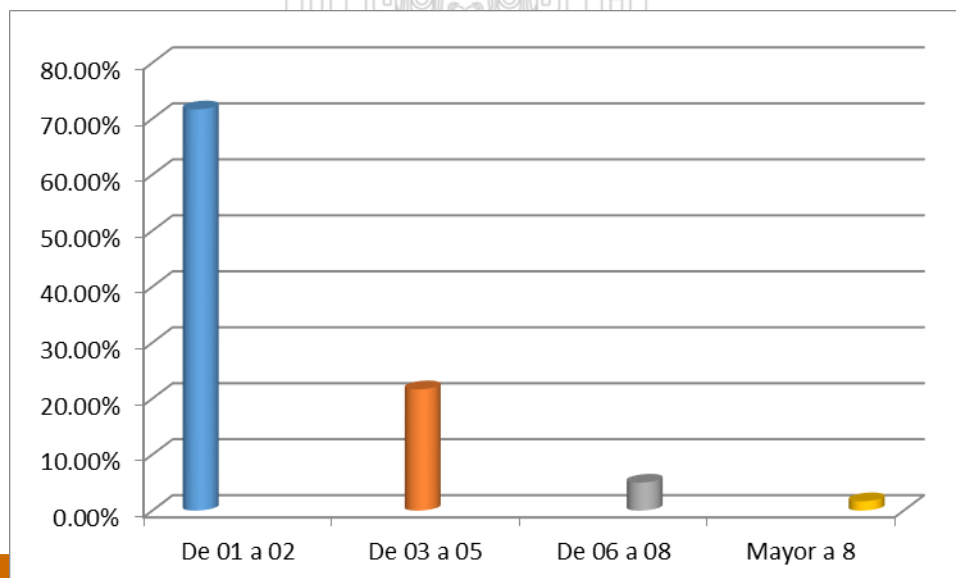
Alternativa	Muestra	%
De 01 a 02	86	71.67
De 03 a 05	26	21.67
De 06 a 08	6	5.00
Mayor a 8	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 71.67% de los encuestados manifiesta que tiene de 1 a 2 Pc, conectadas al SIAF. El 21.67% de 3 a 5, el 5% de 6 a 8 y el 1.67% mayor a 8.

Gráfico N° 14



A la pregunta:

15. ¿Cuáles son los problemas tecnológicos más comunes que se presentan en su institución?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 15

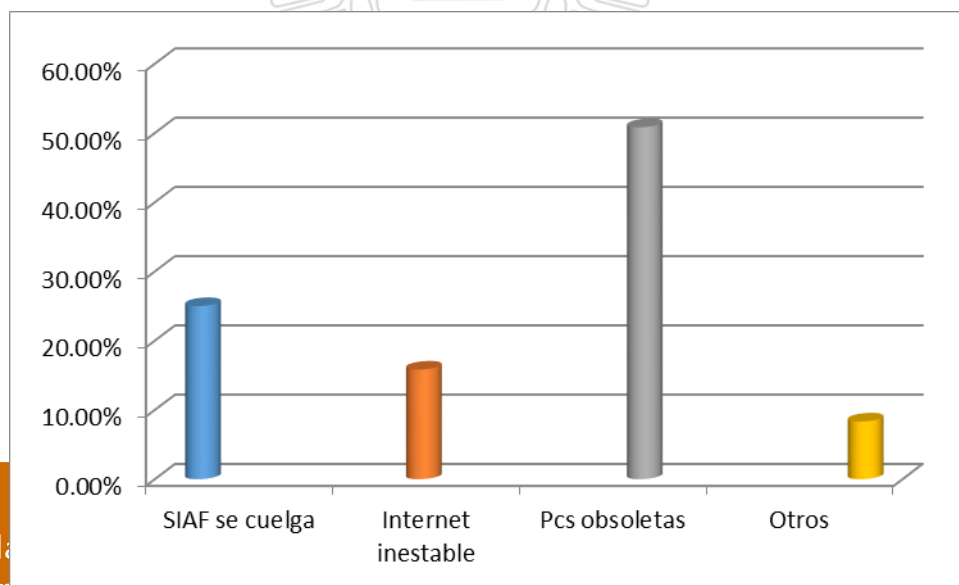
Alternativa	Muestra	%
SIAF se cuelga	30	25.00
Internet inestable	19	15.83
Pcs obsoletas	61	50.83
Otros	10	8.33
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 25% de los encuestados manifiesta que el principal problemas es el SIAF colgado. El 15.83% internet inestable, el 50.83% Pc obsoletas y el 8.33% otros problemas tecnológicos.

Gráfico N° 15



A la pregunta:

16. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 16

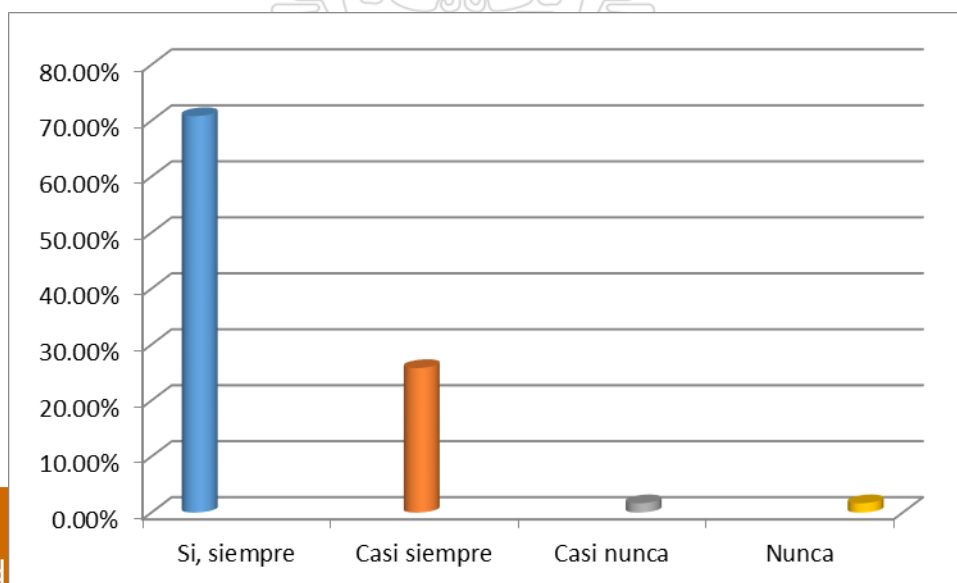
Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	85	70.83
Casi siempre	31	25.83
Casi nunca	2	1.67
Nunca	2	1.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

#### INTERPRETACION

El 96.66% de los encuestados considera que siempre y casi siempre la implementación obligatoria del PpR, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales. El 3.34% considera que nunca o casi nunca.

Gráfico N° 16



A la pregunta:

17. ¿Considera usted, que el concepto de calidad del gasto se refiere a invertir en la población más necesitada?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 17

Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	86	71.67
Casi siempre	30	25.00
Casi nunca	3	2.50
Nunca	1	0.83
Total	120	100.00

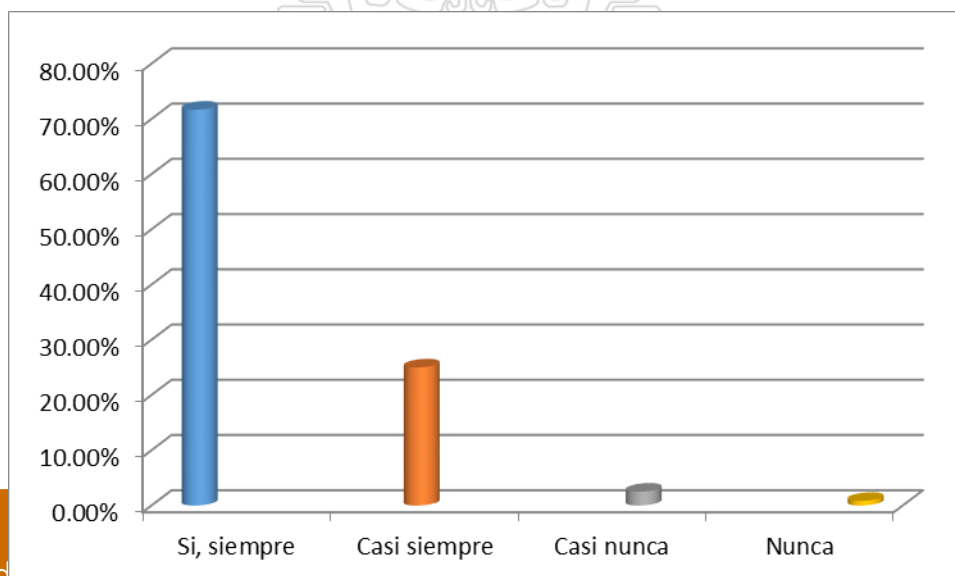
Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 96.67% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre el concepto de calidad del gasto se refiere a invertir en la población más necesitada.

Asimismo, el 3.33% considera que nunca o casi nunca la alianza funcionaria.

Gráfico N° 17



A la pregunta:

18. ¿Considera usted que, el gasto público debe ser evaluado por su impacto social y no por la cantidad que se gasta?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 18

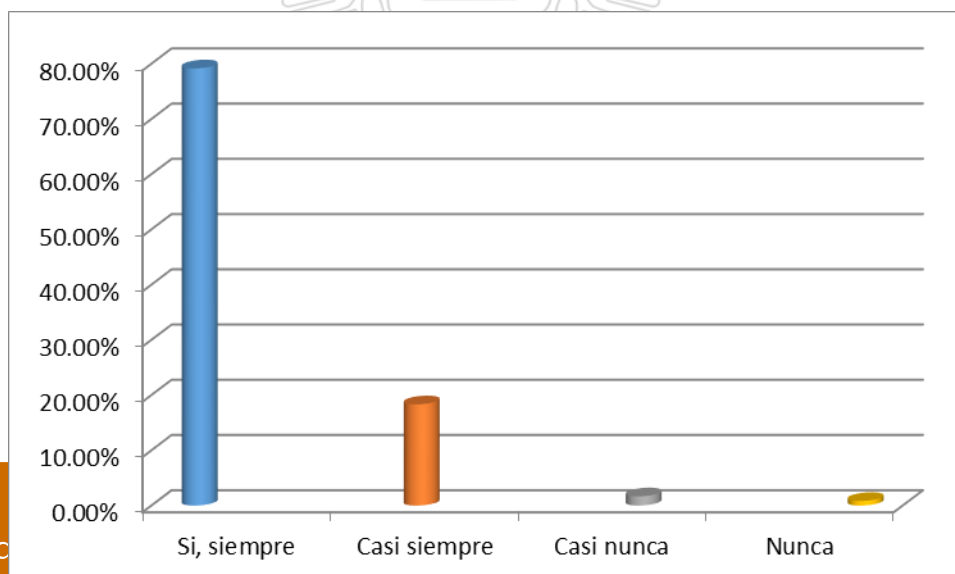
Alternativa	Muestra	%
Si, siempre	95	79.17
Casi siempre	22	18.33
Casi nunca	2	1.67
Nunca	1	0.83
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero del 2016

### INTERPRETACION

El 97.50% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre el gasto público debe ser evaluado por su impacto social y no por la cantidad que se gasta. Asimismo, el 2.50% manifiesta que nunca o casi nunca lo haría.

Gráfico N° 18



## 4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

La contrastación de la hipótesis supone una serie de aspectos. Un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula. La contrastación se ha realizado solamente con la hipótesis principal, porque las hipótesis secundarias son derivadas de la hipótesis principal.

### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales

### **En cambio la hipótesis nula es la siguiente:**

**H0:** La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, NO permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales

### **CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA:**

Según Pérez (2017), la hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas

fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u  
Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

otra forma explica la forma como es posible confirmar una hipótesis.

**UNFV**

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **PRESUPUESTO POR RESULTADOS** y la variable dependiente es **GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES**

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		PRESUPUESTO POR RESULTADOS	GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES
Muestra	Válidos	120	120
	Perdidos	000	000
Media		92.88	95.08
Mediana		97.08	96.08
Moda		98.00	98.00
Desviación típica.		6.38	4.48
Varianza		40.88	19.68
Mínimo		84.00	88.00
Máximo		98.00	100.00

Fuente: Encuesta realizada

## ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

Siguiendo a Pérez (2017), en esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente es 92.88% en cambio la media o promedio de la variable dependiente es 95.08%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 6.38% para la variable independiente y 4.48% para la variable dependiente, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES
PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	100%	<b>79.48%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>3.38%</b>
	Muestra	120	120
GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES	Correlación de Pearson	<b>79.48%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>3.38%</b>	
	Muestra	120	120

Fuente: Encuesta realizada

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

## ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:

Siguiendo a Pérez (2017), esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación.  $R$  = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de  $R$  varía de -1 a 1.

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.7948, es decir 79.48%, lo cual indica, Siguiendo a Pérez (2017), correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra  $p$ .

El valor de  $p$  es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la  $p$ , es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de  $p$  menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras

palabras aceptamos con un valor de  $p = 0.05$ , que podemos estar equivocados en un 5%.  
Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

Ahora en base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 3.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

**TABLAS DE REGRESIÓN DEL MODELO:  
VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS:**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	<b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS  GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES</b>	0	estadístico

Fuente: Encuesta realizada.

**RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACION:**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación
1	79.48% (a)	93.18%	75.78%	2.98%

Fuente: Encuesta realizada.

## ANÁLISIS DE LA TABLA DE REGRESIÓN:

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en diversos aspectos del quehacer humano. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES** con la información suministrada por otra variable independiente **PRESUPUESTO POR RESULTADOS**.

Siguiendo a Pérez (2017), el cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 75.78%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación aceptable.

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal ( $R^2 = 93.18\%$ ). De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 93.18% de la variación total se debe a la variable independiente: **PRESUPUESTO POR RESULTADOS** y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente **GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES**.

El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación (R), igual al 79.48%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada.

Finalmente la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.98%. Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión. Es un resultado que favorece al modelo de investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

#### TABLA DE ANÁLISIS DE VARIANZA-ANOVA:

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74.438%	1	74.438%	8.548%	3.38%
	Residual	43.568%	5	8.718%		
	Total	118.006%	6			

Fuente: Encuesta realizada

#### ANÁLISIS DE LA TABLA ANOVA:

La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica. Ahora, ANOVA, son las siglas de Análisis de la Varianza y la misma es una técnica estadística que

sirve para decidir / determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

variables son estadísticamente significativas. El análisis de varianza, es uno de los métodos estadísticos más utilizados y más elaborados en la investigación moderna.

La técnica ANOVA se ha desarrollado para el análisis de datos en diseños estadísticos como el presente.

El valor más importante para efectos del trabajo es el Valor sig = 3.38%. Ahora comparando el margen de error del 5.00% propuesto y el valor de significancia,  $p=3.38\%$ , tenemos que este último es menor. Por tanto, de acuerdo a la doctrina estadística generalmente aceptada, se concreta en el rechazo de la hipótesis nula y en la aceptación de la hipótesis del investigador. Lo que de otro modo, significa también que se acepta el modelo obtenido a partir de la muestra considerada.

**TABLA DE COEFICIENTES (a):**

Modelo	Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	<b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS</b>	43.80%	17.55%		2.50%	<b>3.88%</b>
	<b>GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES</b>	55.10%	18.90%	79.40%	2.92%	<b>3.28%</b>

Fuente: Encuesta realizada

## ANÁLISIS DE LA TABLA DE COEFICIENTES:

La columna de mayor relevancia está referida al Grado de significancia, que el sistema SPSS, lo presenta como sig. El grado de significancia se compara con el denominado margen de error propuesto, en el presente caso: 5.00% y se establece la contrastación de la hipótesis. El valor del Grado de significancia obtenido en la tabla, para el caso de la variable dependiente **GESTIÓN EFICIENTE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES** es 3.28%, luego este valor es menor que el margen de error del 5.00% propuesto, entonces se concluye que a un nivel de significancia del 3.28% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En el caso de la Variable Independiente **PRESUPUESTO POR RESULTADOS** se tiene que el valor de  $p = 3.88\%$ , al igual que en el caso anterior, también es menor que el margen de error del 5.00% propuesto por el investigador; por tanto se concluye que a un nivel de significancia propuesto del 3.88% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

## CAPITULO V

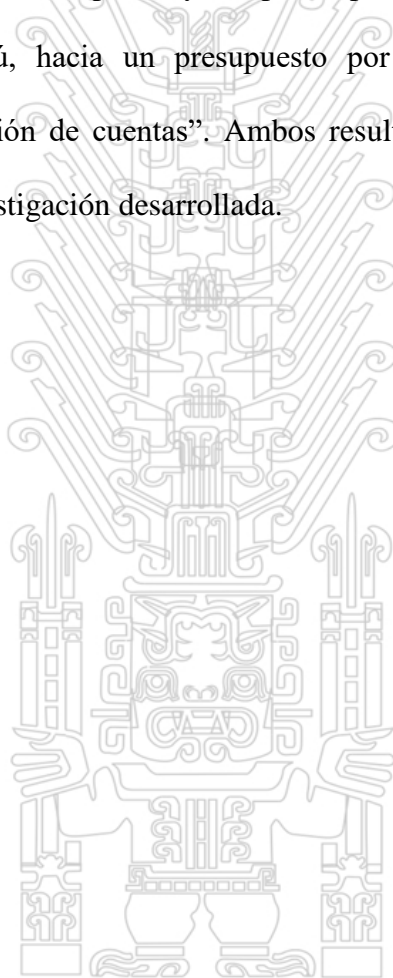
### DISCUSION

#### 5.1 DISCUSIÓN

- a) El 95.00% de los encuestados indica que siempre o casi siempre, la implementación obligatoria del Presupuesto por resultados, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales. Este resultado es similar al presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Alvarado Betty & Morón Eduardo (2008) “Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación desarrollada.
- b) El 92.50% de los encuestados considera que, siempre o casi siempre la implementación obligatoria del Presupuesto por resultados, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales. Este resultado es similar al presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Delgado Tuesta, Inder Gley (2013) “Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú”. Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación desarrollada.
- c) El 96.66% de los encuestados considera que siempre y casi siempre la implementación obligatoria del Presupuesto por resultados, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales. Este resultado es similar al presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Delgado Tuesta, Inder Gley (2013) “Avances y perspectivas en la

implementación del presupuesto por resultados en Perú”. Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación desarrollada.

- d) El 96.66% de los encuestados considera que siempre y casi siempre la implementación obligatoria del Presupuesto por resultados, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales. Este resultado es similar al presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Alvarado Betty & Morón Eduardo (2008) “Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación desarrollada.



## CONCLUSIONES

1. La investigación ha podido determinar que la herramienta presupuesto por resultados se viene aplicando en la mayoría de los gobiernos regionales pero como un porcentaje pequeño respecto al presupuesto total del gobierno regional (aproximadamente, entre el 5% y 15 %)
2. Se ha logrado determinar que, los recursos presupuestales asignados a cada gobierno regional son muy pocos y no les permite cumplir con los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades de su población objetivo.
3. Se estableció que, los montos presupuestales utilizados a través del presupuesto por resultados, generalmente son orientados al área de educación y en menor medida al sector de infraestructura.
4. El estudio demuestra que, en los gobiernos regionales las personas encargadas de realizar el seguimiento del presupuesto por resultados son muy pocas y mal preparadas en este tema.
5. También se demuestra que, el principal problema tecnológico que impide la aplicación correcta y eficiente del presupuesto por resultados es la cantidad de computadoras obsoletas que existen en los gobiernos regionales.

## RECOMENDACIONES

1. Debe implementarse un plan de incentivos económicos para que los gobiernos regionales puedan cada año incrementar el porcentaje del presupuesto por resultados, respecto al presupuesto total.
2. Es necesario elevar los montos presupuestarios asignados a cada gobierno regional para que puedan cumplir con su población objetivo. Asimismo, permitir la utilización de partidas presupuestarias, que muchas veces no son utilizadas.
3. Deben reformularse los objetivos presupuestales de los gobiernos regionales para poder ejecutar el gasto no solo en el área educativa sino también en el área de infraestructura, utilizando mecanismo como obras por impuestos y/o otras alternativas publico privadas.
4. Implementar un programa que fortalezca las capacidades del personal que en los gobiernos regionales hacen el seguimiento del presupuesto por resultados. Asimismo, en la medida que su presupuesto lo permita, contratar profesionales especialistas en este tema.
5. Gestionar la renovación inmediata de toda la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales, especialmente renovar las computadoras y el software necesario para realizar un seguimiento más eficiente del presupuesto por resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alosilla, W., Chávez, B. y Vallenás, L. (2015). *Factores asociados a la capacidad de gasto de los gobiernos locales en la región Cusco. Propuestas para mejorar la cantidad y calidad de ejecución presupuestaria* tesis para obtener el grado de magíster en administración pública otorgado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae
- Alvarado, B. y Morón, E. (2008). *Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas*, Universidad del pacifico, Lima.
- Anthony, R. (1991). *Sistemas de Planeamiento y control*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, ILPES, Santiago de Chile.
- Banco mundial (2010). *Perú Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación*, Departamento de Desarrollo Humano, Santiago de Chile.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público* CLAD, Caracas.
- Bunge, M. (2002). *La ciencia su método y su filosofía: Que es la ciencia*. Ed. Siglo Veinte, Buenos Aires.
- Bunge, M. (2004). *La ciencia su método y su filosofía:Cuál es el método de la ciencia*. Ed. Siglo Veinte, Buenos Aires.
- Cavalié, W. (2000). *Herramientas de Planeamiento Estratégico, la competitividad en la Economía Global*. Ed. CYNSEYT. Lima.
- Comisión Económica para América Latina (2012). *Panorama de la gestión pública en América Latina*, ILPES. Santiago de Chile.

- David, F. (2002). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. Buenos Aires.
- Delgado G. (2013). *Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú*, Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Universidad Católica del Perú, Lima
- Faure, P. (1994). *Educación personalizada: un proyecto pedagógico*, Trillas, México.
- García, R. (2009). *El presupuesto por resultados: pilar de la gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe*. BID, Brasilia.
- Gimbert, X. (2004). *El enfoque Estratégico de la Empresa: Principios y esquemas básicos*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Good stein, L. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Graña, C. (1994). *Introducción al Planeamiento Estratégico*. IPAE. Lima.
- Heredia, J. (2000). *Planificación y estrategia de las organizaciones contemporáneas, una guía metodológica*, Editorial PUCP, Lima.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill. México.
- Hill, C. y Jones, G. (2001). *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, Mc Graw Hill. Bogotá.
- Ilpes (2000). *Funciones básicas de la planificación*, ILPES. Santiago de Chile
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Editorial Gestión 2000 s.a. Barcelona.
- Kim, J. (2007). *Elementos para la presupuestación por programas, lecciones globales y el caso de Korea*. Korea Institute of Public Finance and the World Bank.

- López, A. (1990). *El encuentro y la plenitud de la vida espiritual*, Publicaciones claretianas, Barcelona.
- Makón, M. (2006). *La gestión orientada a resultados, el presupuesto público y los sistemas administrativos de apoyo*, XX Seminario nacional de presupuesto público ASAP- GCBA, Buenos Aires.
- Marcel, M. (2009). *Avances en el presupuesto por resultados* BID, Brasilia.
- Martinez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Ministerio de economía y finanzas (2003). *Guía General de Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública a nivel de Perfil* Dirección General de Programación Multianual del Sector Público. Lima.
- Pérez, C. (2017). *La cultura tributaria como herramienta eficaz para reducir la evasión fiscal en los contribuyentes del impuesto a la renta de tercera categoría de Lima Metropolitana* tesis para optar el grado académico de maestro en tributación, escuela universitaria de posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*, DEUSTO, México.
- Quispe, S. (2016). *La competitividad y sus efectos para el desarrollo de los mercados tradicionales frente a los supermercados en el distrito de los Olivos: 2012 – 2013* tesis para optar el título de licenciado en administración con mención en administración de negocios internacionales, facultad de administración, Universidad Nacional Federico Villarreal
- Rayme, D. (2015). *Factores que influyen en la mejora de la ejecución del programa presupuestal 093: desarrollo productivo de las empresas*. Viceministerio de

optar el grado de maestría en administración pública, escuela de postgrado,  
Universidad Católica Sedes Sapientiae

Salinas, V. (2017). *El sistema nacional de inversión pública y los proyectos de inversión pública*, tesis para optar el grado académico de doctor en economía, escuela universitaria de postgrado, universidad nacional Federico Villarreal

Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Editorial Legis. Colombia.

Steiner, G. (1986). *Planeación Estratégica*, Editorial CECSA, México.

Taylor, J. (1989). *Planificación Estratégica para la empresa de éxito*. ESAN. Lima.

Van Thiel, S. y Leeuw, F. (2002). *La paradoja del rendimiento en el sector público, la ejecución pública y examen administrativo* El Ateneo, Madrid.



## ANEXOS

### ANEXO N° 01: MODELO DE ENCUESTA

#### “EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y LA GESTION EN LOS GOBIERNOS REGIONALES”

Datos generales de la persona encuestada

Nombre:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Nota importante: Favor contestar las siguientes preguntas marcando una alternativa o llenando los espacios en blanco, según corresponda.

1. ¿Usted, conoce y entiende los temas relacionados al presupuesto por resultados?
  - a) Muy poco
  - b) Poco
  - c) Regular
  - d) Bastante
  
2. ¿La institución donde labora aplica regularmente el presupuesto por resultados?
  - a) Sí, siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Casi nunca
  - d) Nunca
  
3. ¿Del total del presupuesto asignado a su institución, aproximadamente que porcentaje es utilizado a través del presupuesto por resultados?
  - a) De 5% a 10 %
  - b) De 11% a 15%
  - c) De 16% a 20%
  - d) Mayor a 20%
  
4. ¿Considera que el objetivo del Presupuesto por Resultados en general es mejorar la calidad del gasto público?
  - a) Sí, siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Casi nunca
  - d) Nunca

5. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales?
- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca
6. ¿El modelo del Presupuesto por Resultados genera mejores resultados en la población con respecto al modelo tradicional?
- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca
7. ¿Considera que los recursos presupuestales asignados por el Gobierno central a su institución son suficientes para atender los programas sociales?
- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca
8. ¿Conoce cuáles son los actuales indicadores de evaluación presupuestal?
- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca
9. En promedio, la mayoría del gasto ejecutado por su institución, está orientado al sector:
- a) Educación
- b) Salud
- c) Carreteras
- d) Otros
10. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales?
- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

11. ¿En la oficina de presupuesto de su institución que cantidad de personas trabajan?

- a) De 01 a 03
- b) De 4 a 07
- c) De 08 a 12
- d) Mayor a 12

12. ¿Si el personal de la oficina de presupuesto de su institución conocería mejor la herramienta de presupuesto por resultados, considera que el efecto en la sociedad sería mucho mejor?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

13. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

14. ¿En la oficina de presupuesto de su institución cuantas computadoras están conectadas al Sistema Integrado de administración Financiera (SIAF)?

- a) De 01 a 02
- b) De 03 a 05
- c) De 06 a 08
- d) Mayor a 8

15. ¿Cuáles son los problemas tecnológicos más comunes que se presentan en su institución?

- a) El SIAF se para colgando
- b) Servicio de Internet inestable
- c) Las Pcs, son obsoletas
- d) Otras

16. ¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitiría una gestión más eficiente de los gobiernos regionales?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

17. ¿Considera usted, que el concepto de calidad del gasto se refiere a invertir en la población más necesitada?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

18. ¿Considera usted que, el gasto público debe ser evaluado por su impacto social y no por la cantidad que se gasta?

- a) Sí, siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca



ANEXO N° 2:

**MATRIZ DE CONSISTENCIA:  
EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y LA GESTION EN LOS GOBIERNOS REGIONALES**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Permite, la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, una gestión más eficiente de los gobiernos regionales?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales?</p> <p>¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales?</p> <p>¿La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Demostrar que la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de los gobiernos regionales</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Establecer si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales</p> <p>Entender si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales</p> <p>Determinar si la implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de los gobiernos regionales</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente del presupuesto de los gobiernos regionales</p> <p>La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión óptima de los recursos humanos de los gobiernos regionales</p> <p>La implementación obligatoria del presupuesto por resultado, permitirá una gestión más eficiente de la infraestructura tecnológica de los gobiernos regionales</p>	<p><b>Variable Independiente: Presupuesto por resultados</b></p> <p>Indicadores: Avance de la implementación del presupuesto por resultados. Reportes sobre el presupuesto. Cronograma de implementación. Ratios de implementación del presupuesto.</p> <p><b>Variable Dependiente: Gestión eficiente de los Gobiernos regionales</b></p> <p>Indicadores: Reportes de ejecución del presupuesto. Porcentaje de inversiones ejecutadas. Ratios de atención a los usuarios.</p>