



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión por resultados y capacidad institucional en la municipalidad distrital de San
José, Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Enrique Cabrejos Herrera (ORCID: 0000-0003-1135-9513)

ASESOR:

Dr. Orlando Alarcón Díaz (ORCID: 0000-0003-2042-7282)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

Chiclayo-Perú

2019

DEDICATORIA

A mi familia, por estar siempre conmigo y brindarme todo su cariño, brindarme respeto y ganas de ser mejor cada día.

Kike

AGRADECIMIENTO

A nuestro señor Dios por permitirme ser parte de esta gran empresa, que tiene por objetivo alcanzar el grado de magister mediante el presente trabajo de investigación.

A mi madre porque siempre se esforzó para sacar adelante a su familia, dejando de lado sus vanidades y demás distracciones de la vida.

A mi esposa por su gran paciencia, al alcalde de la municipalidad de San José y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro agradecimiento.

Enrique

PÁGINA DEL JURADO



DICTAMEN DE SUTENTACIÓN DE TESIS

El bachiller: CABREJOS HERRERA ENRIQUE

Para obtener el Grado Académico de **Maestr o en Gestión Pública** ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN POR RESULTADOS Y CAPACIDAD INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSÉ, LAMBAYEQUE.

Fecha: 11 de Agosto de 2019. Hora: 4.00pm

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Aurelio Ruiz Pérez

Firma:.....

SECRETARIO: Mg. Rosa Barboza Bustamante

Firma.....

VOCAL : Dr. Orlando Alarcón Díaz

Firma.....

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *A.P.R.O.B.A.D.O P.O.R L.N.A.N.I.M.I.D.A.D.*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

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

Recomendaciones sobre la tesis:

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

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, ENRIQUE CABREJOS HERRERA, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo, declaro que el trabajo académico titulado Gestión por resultados y capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque presentado en 112 folios para la obtención del grado académico de Maestría en Gestión Pública es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración del trabajo académico

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en busca de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor me someto a las sanciones que determina el procedimiento disciplinario

Chiclayo, 15 de julio de 2019



ENRIQUE CABREJOS HERRERA
DNI 41455326

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Indice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	27
2.1. Tipo y diseño de investigación	27
2.2. Operacionalización de Variables	27
2.3. Población.....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	29
2.5. Procedimiento.....	30
2.6. Métodos de análisis de datos.....	31
2.7. Aspectos éticos.....	31
III. RESULTADOS	32
IV. DISCUSIÓN.....	38
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	47
Sistema de evaluación prodev para gobiernos subnacionales.....	47
Autorización para el desarrollo de la tesis	99
Autorización para la publicación electrónica de la tesis	100
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	101
Reporte turnitin	102
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incremento Presupuestal de la Municipalidad Distrital de San José – Lambayeque.....	4
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	28
Tabla 3: Trabajadores por sexo.....	29
Tabla 4: Trabajadores por tipo de contrato.....	29
Tabla 5: Pilares del ciclo de gestión según nivel de desarrollo de la GpRD en la Municipalidad de San José.....	32
Tabla 6: Indicadores de la planificación para resultados en la municipalidad de San José.....	34
Tabla 7: Indicadores de presupuesto por resultado en la municipalidad de San José...	35
Tabla 8: Indicadores de Gestión financiera pública de la municipalidad de San José..	35
Tabla 9 Indicadores de gestión de programas y proyectos de la municipalidad de San José.....	36
Tabla 10 Indicadores de seguimiento y evaluación de la municipalidad de San José...	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Cadena de resultados.....	14
Figura 02. Elementos del ciclo de gestión.....	15
Figura 03. Pilares del ciclo de gestión.....	16
Figura 04. Niveles de análisis del SEP-SN	17
Figura 05. Índice de GpRD según cada pilar	33

RESUMEN

En nuestro país, en el año 2013 mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en donde se establece que la gestión pública sea una gestión orientada a resultados. Teniendo como antecedente lo antes señalado y a partir del análisis realizado de la comparación del presupuesto ejecutado versus el presupuesto modificado institucional de la municipalidad distrital de San José – Lambayeque entre los años 2011 al 2018, se gesta el presente trabajo de investigación.

El propósito del presente trabajo de investigación es mejorar la Capacidad Institucional de la Municipalidad Distrital de San José – Lambayeque, en el contexto del Modelo de Gestión para Resultados. Para ello se aplicó un cuestionario desarrollado por el BID, el cual ha sido utilizado en para mediar las capacidades institucionales de la gestión pública en diferentes países de América Latina. El estudio estuvo dirigido a una muestra de 58 funcionarios públicos que laboran en la municipalidad distrital de San José, con quienes se inició el proceso investigativo mediante la aplicación de un cuestionario. El tipo de estudio es descriptivo, con diseño propositivo, el cual revelara las capacidades actuales de la gestión de la municipalidad así como propondrá actividades de mejora todo esto orientado al modelo aplicado por el BID orientado a la gestión para resultados, lo cual conllevará al mayor control de su gestión, incrementara la capacidad de gasto del presupuesto y por ende mejorara la calidad de vida de los pobladores de dicho distrito.

Palabras claves: Gestión por resultado, capacidad institucional, presupuesto

ABSTRACT

In our country, in 2013, by means of Supreme Decree N ° 004-2013-PCM, the National Public Management Modernization Policy is approved, which establishes that public management is a results-oriented management. Based on the foregoing, and based on the analysis of the comparison of the executed budget versus the modified institutional budget of the municipality of San José district - Lambayeque between 2011 and 2018, the present research work is being developed.

The purpose of this research work is to know the Institutional Capacity of the Municipality of San José District, Lambayeque in the context of the Results Management Model. For this, a questionnaire developed by the IDB was applied, which has been used to measure the institutional capacities of public management in different Latin American countries. The study was aimed at a sample of 58 public officials working in the municipality of San José district, with whom the investigative process was initiated through the application of a questionnaire. The type of study is descriptive, with a purposeful design, which will reveal the current capacities of the municipality's management as well as propose improvement activities all oriented to the model applied by the IDB oriented to results management, which will lead to greater control of its management, will increase the capacity of budget spending and thus improve the quality of life of the inhabitants of said district.

Keywords: Management by result, institutional capacity, budget

I. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la situación crítica puesta de manifiesto desde los años 80 y de las transformaciones formuladas en el Consenso de Washington (1989) entre los años 90, la reyertera del papel de las finanzas de las instituciones gubernamentales, y sobre todo de la Inversión Pública, ha adquirido gran importancia últimamente en América Latina, en relación a lo acontecido durante los años 80. Mayormente, hay una aceptación sobre querer mejorar las técnicas y métodos que envuelven a la inversión pública, ya que desempeña un rol preponderante con el objetivo de asegurar la salud económica pública.

Por otro lado, a través del presupuesto, cuyo objetivo busca que la inversión pública consiga que el dinero y los esfuerzos sean entregados y usados eficientemente con el fin de optimizar los fondos gubernamentales. Así funciona en todas las instituciones del sector público independientemente del nivel (nacional o local).

La relevancia de la Inversión Pública está dada, en función a que es el mayor mecanismo de generación de valor público y es concluyente del crecimiento económico.

Asimismo, y a pesar de problemas propios de la política, en el mediano plazo, la pregunta sobre la conducta del desarrollo económico de los países está directamente relacionada con el comportamiento de la inversión pública, es así en los casos de los gobiernos emergentes y en particular los de América Latina en los últimos veinticinco años. (Varea, M. & Serra, A., 2011, p. 10)

En Latinoamérica, se presente como un gran obstáculo la cuestión de cómo se deben establecer cuáles son las principales acciones de inversión en las instituciones gubernamentales.

Son muchos los gobiernos en la región que vienen implementando acciones para descentralizar, descongestionar y facultar una serie de competencias a las instituciones públicas.

Estas acciones no han ido de la mano con las necesidades de recursos que la delegación de funciones urge, ni con las competencias o fortalezas que tienen las instituciones gubernamentales en este contexto.

Además se tiene una gran tarea en mejorar las competencias de las instituciones gubernamentales durante el proceso del tiempo de vida del proyecto, desde las acciones de formulación, la evaluación ex ante, las acciones para ejecutar y evaluaciones que se realizan para mantenimiento (Varea, M. & Serra, A., 2011, p. 11).

El Perú con miras a alcanzar los “Objetivos de Desarrollo del Milenio; los cuales fueron establecidos en la “Cumbre del Milenio” , lo que represento el marco para el trabajo de todo el sistema de la ONU y sirvió de marco de referencia para la política pública de los países que asistieron a dicha cumbre incluyendo el Perú; y a cumplir lo establecido en los objetivos fijados en el Plan Bicentenario Nacional y otros compromisos internacionales”(Garcia, 2010, p. 66), necesita de personal altamente capacitado gestionando los proyectos de permitirán cumplir con dichos objetivos, en este sentido dicho personal pueda facilitar las inversiones que demanda el crecimiento y entregue oportunamente los bienes, las obras y los servicios exigidos por la comunidad y puedan generar valor público.

Asimismo, nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de transformación política y administrativa, el cual cumpla con acercar al Estado con la comunidad.

Una de las condiciones para que se cumpla la descentralización, sería desarrollar una serie de acciones que ayuden a los gobiernos regionales y locales una adecuada gestión de proyectos de inversión para que puedan alcanzar con lo que se propongan. En este sentido la Contraloría (2014) manifiesta:

No obstante de que las acciones de transformación hayan delegado tareas y capacidades, y otorgado más presupuesto a los gobiernos regionales y/o locales, por el momento no se ve reflejado un gasto optimo los recursos que han sido otorgados para disminuir las diferencias que existen. Durante los años 2005 y 2012, el dinero otorgado y administrado por las regiones ha aumentado en 143%. Por otro lado, las municipalidades administraron 183% más que lo otorgado en el año 2012 que en el 2007. (p11).

El economista ecuatoriano Marco Varea, consultor del BID en unas de sus conclusiones manifiesta “la importancia de implementar una estructura institucional para desarrollar competencias en la evaluación de proyectos de inversión a las instituciones gubernamentales” (Varea 2011 p14), mostrando así que no solo es importante tener el

personal debidamente capacitado en los gobiernos locales sino una estructura bien definida con funciones claramente establecidas para maximizar la capacidad de evaluación de proyectos de inversión en el sector público.

En este contexto la localidad de San José ha padecido de problemas claramente visibles en el manejo del presupuesto otorgado por el gobierno central, debido a lo que inicialmente pareciera problemas en la inversión o ejecución de obra públicas, lo que muestra problemas técnicos.

Esto queda reflejado en presupuestos no ejecutados, o en obras que no satisfacen las necesidades de la comunidad.

Otro problema que se ha evidenciado es que las obras no se concluyen por problemas de corrupción, por parte de las empresas que se presentan a las diferentes licitaciones públicas, como es el caso de la obra “Ampliación y mejoramiento integral de los sistemas de agua potable y alcantarillado de San José, en donde la Contraloría reveló que las cartas que servían de fianza y que fueron presentadas por la corporación ejecutora de las tareas, ADONAL no serían fehacientes” (Solis, 2007). Cuantiosas cartas fianza en la obra del distrito de San José serían dolosas. *Correo*. Recuperado de [http:// diariocorreo.pe/edición/Lambayeque/](http://diariocorreo.pe/edición/Lambayeque/).

Según datos obtenidos del portal web Consulta Amigable del MEF, la municipalidad distrital de San José ha recibido un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) con una tendencia incrementalista, pero si se analiza el porcentaje de devengado de dicho PIM, se nota la poca eficacia en la gestión de la ejecución del presupuesto, sobre todo a partir del año 2014 en adelante. Según tabla 1 en el año 2018 solo se ejecutó el 12.2 % de S/. 25’ 888, 181, lo que en promedio sería 1% de ejecución mensual en dicho año.

Esto obedecería a que en dicho año se celebraron las elecciones departamentales, distritales y locales; resaltando la falta de interés por el bienestar social que tuvieron las autoridades de dicho periodo, ya que estaban culminando su periodo de gestión.

Tabla 1
Incremento Presupuestal de la Municipalidad Distrital de San José - Lambayeque

Año	PIA	PIM	Devengado	Avance %
2011	S/. 2,189,331.00	S/. 5,740,860.00	S/. 5,135,761.00	89.5%
2012	S/. 2,499,481.00	S/. 8,439,159.00	S/. 6,367,036.00	75.4%
2013	S/. 2,991,239.00	S/. 6,315,215.00	S/. 5,610,515.00	88.8%
2014	S/. 2,917,590.00	S/. 17,705,222.00	S/. 7,374,933.00	41.7%
2015	S/. 3,152,681.00	S/. 15,410,909.00	S/. 6,918,065.00	44.9%
2016	S/. 3,078,117.00	S/. 23,869,261.00	S/. 6,207,697.00	26.0%
2017	S/. 3,244,058.00	S/. 33,855,218.00	S/. 13,184,764.00	38.9%
2018	S/. 3,223,906.00	S/. 25,888,181.00	S/. 3,165,014.00	12.2%

Nota. Datos obtenidos de la página institucional del MEF

Elaboración Propia

Estos números reflejan una serie de problemas en la ejecución del presupuesto asignado para la municipalidad.

Uno de los objetivos que se traza en el presente trabajo de investigación es averiguar cuál es el meollo del problema de la falta de la ejecución del presupuesto, debido a que muchas personas podrían pensar que el problema de la falta de obras públicas sería la asignación de un presupuesto deficiente, pero este no sería el caso ya que en la municipalidad de San José si cuenta con presupuesto, tal vez no lo suficiente pero si como para ayudar a mejorar la calidad de vida de la población, lo cual a la fecha no se ve reflejado.

La pregunta viene en el sentido de averiguar cuál sería la causa o causas de la falta de ejecución del presupuesto que impiden satisfacer las necesidades básicas de los pobladores del distrito de San José.

La asignación del presupuesto en el Perú es incrementalista, es decir se presupuesta teniendo como base el monto asignado el año anterior al presente, sin tener en consideración alguna prioridad en algún programa o proyecto. En este sentido Martner (2008) manifiesta:

Desarrollar el Presupuesto en el Perú, no obstante las mejoras en el desarrollo de reglamentación y procesos de los últimos cinco años con respecto a la planeación de mediano y largo plazo, planificación multianual, configuración y priorización de la ejecución del gasto, continua siguiendo patrones incrementalistas. Es decir, con cambios diminutos, continuando las

estructuras de gasto de los años anteriores, la problemática se desarrolla en saber entregar (entre sectores y pliegos presupuestarios) el presupuesto. Con las instituciones que dependen de las municipalidades, no hay mayor problema, debido al que el presupuesto que administran es distribuido entre las diferentes unidades ejecutoras del gasto, sin ninguna preferencia u orden establecido previamente. (p. 75)

Aunque ha habido avances en el sentido de hacer participar a la población para la elaboración del presupuesto, ya que son ellos los que saben la jerarquía de necesidades que requieren, estos esfuerzos no son representativos ya que la población no está organizada y no cuentan con agrupaciones unidades que representen a toda la población.

En un primer contacto con los trabajadores de la municipalidad, se pudo observar que como en toda institución pública el tema político, es uno de los impedimentos de la falta de ejecución de muchos de los proyectos que se necesitan desarrollar en la localidad de San José.

Asimismo la rotación del personal parte del mismo punto de origen que el problema anterior, ya que con cada nueva elección de burgomaestre, este viene con nueva carga laboral para la municipalidad.

Esto impide un seguimiento a la gestión de cada trabajador, lo cual es un problema no solo para las instituciones públicas sino también para las privadas, la búsqueda de personal cada vez más eficiente y barato hace que las instituciones tengan alta rotación en sus planillas, lo que impide una visión de trabajo a largo plazo, pero estos problemas no lo son todo, existe uno mayor, y es la forma de como se está orientando el trabajo de la municipalidad.

Un trabajo no planificado, poca participación de la población o sociedades civiles. No se cuenta con documentos de gestión como MOF, ROF, PEI, PDC, etc. Es decir no se planifica, no hay orden, y el trabajo que se realiza no está orientado a alcanzar alguna meta en especial.

A manera de resumen podemos identificar hasta 3 problemas claramente visibles que mencionaremos a continuación:

Primero, con lo relacionado con el desarrollo y ejecución de proyectos de inversión pública. Aquí podemos mencionar que en nuestro país, cuenta con ya con herramientas y guías para la elaboración de proyectos como es el marco lógico, el SNIP, y otras que brindan ayuda para la elaboración correcta de proyectos. en este sentido podemos afirmar que contamos con las herramientas para desarrollar, formular y ejecutar proyectos de inversión de calidad que entreguen el mayor valor público a su población, pero tal vez el problema sería el personal que desconoce el manejo de estas herramientas.

Segundo, con lo que se refiere a problemas coyunturales políticos, los cuales son propios del sector público y con los cuales los funcionarios deben manejar, ya que siempre se van a presentar.

Tercero y último, con lo que se refiere a la forma de trabajo del sector público, este trabajo debería estar orientado a la gestión por resultado o conocido también como gestión en el desempeño. Lo cual no se observa en las instituciones públicas a pesar de que se ha establecido dentro del plan bicentenario como la nueva forma de trabajo de las instituciones públicas.

Es precisamente en este último punto en el cual el presente trabajo de investigación se desenvolverá, ya que propondremos un modelo de gestión por resultado en la municipalidad distrital de San José.

Es importante precisar que para que la estrategia de Gestión para resultados sea viable, las instituciones públicas necesitan tener una serie de competencias y/o fortalezas para que la aplicación de la misma sea sostenible.

Se habla de la capacidad institucional, el cual sería las competencias que tienen las instituciones para poder gestionar correctamente los recursos asignados y alcanzar las metas propuestas.

En este sentido Rosas (2010) manifiesta que la capacidad institucional “se origina, mayormente, por el reconocimiento público, el capital humano, la cooperación y coordinación, la autoridad, los recursos económicos y la participación pública”. (p. 203).

En el caso de reconocimiento público, es la percepción que tienen los pobladores de un gobierno con respecto a la autoridad, lamentablemente con los últimos problemas que se

vienen dando sobre todo en temas de corrupción, las autoridades públicas tienen un gran peso encima, ya que gran parte de la población tienen la idea de que la política es un gran negocio y las personas que ingresan en este sector ingresan por temas netamente económicos.

El siguiente factor son los recursos humanos, conformado por la masa laboral de las instituciones, aquí el problema que se suscita es la poca capacidad que presentan los trabajadores, sobre todo en los gobiernos locales y esto principalmente porque los profesionales que están bien capacitados, prefieren el sector privado por temas económicos.

La cooperación y coordinación obedece a la capacidad que tienen las instituciones para establecer vínculos con los diferentes actores político sociales y desarrollar alianzas estratégicas en beneficio de sus usuarios.

La autoridad es el poder que tienen las instituciones para ejercer el mando, y tiene varias aristas, como la autoridad legítima, la autoridad por su pericia técnica, etc.

Los recursos económicos, este factor está determinado por la capacidad que tienen las instituciones públicas para manejar el presupuesto, y que como hemos visto hasta el momento la municipalidad distrital de San José viene teniendo problemas de efectividad en su gestión.

[Por último la capacidad institucional está determinado según Rosas por la participación pública.

Si bien es cierto la municipalidad de San José viene realizando una serie de estrategias para informar a la población a que participe en la gestión del presupuesto, no parece suficiente ya que estas estrategias no llegan a toda la población, por ejemplo la municipalidad pone a inicios de año una gigantografía en la fachada de la municipalidad invitando a la población a participar en el presupuesto, esto está limitado solo a personas que pasen por el local.

Para el presente trabajo hemos encontrado un antecedente en donde Vera (2015) en donde lista algunos de los problemas por los cuales existe una demora en el modelo de gestión actual utilizado para el desarrollo de proyectos de inversión pública:

Cobertura parcial:

Cuando nos referimos al tiempo de duración de los proyectos.

Cuando se trata de la magnitud del proyecto (local, regional, nacional).

Cuando se trata de cuál es el sector que otorga los recursos.

Otros.

Trabas o demoras en los trámites.

Deficiencias en los sistemas de administración financiera

Mala evaluación.

Deficiencias en las capacidades del personal que desarrolla estos proyectos. (p.133)

Chudnovsky, González, Hallak, Sidders y Tommasi (2018) manifiestan que “gracias a los cambios que surgen por temas políticos, se desarrollan mayormente ciclos negativos contrariamente de la presencia de intentos positivos de desarrollo del lado de instituciones particulares”. (p. 79).

Aquí los autores manifiestan que gran parte de los problemas que acontecen en las instituciones públicas se generan por la volatilidad del contexto político, es decir inestabilidad, cambios acelerados en el ambiente político, y que a pesar de que existen esfuerzos por mejorar las cosas siempre repercute negativamente en la capacidad institucional. Empero a que se le llama ¿ciclo negativo? Chudnovsky et al. (2018) comentan que:

Los ciclos negativos son ciclos que no siguen este orden. Estos últimos no precisamente involucran la pérdida evidente de competencias, empero pueden envolver procesos de a) apatía (faltan competencias y no hay acciones de mejora), b) paralización del perfeccionamiento de competencias necesarias para implementar ciertas políticas y/o c) Llevar a cabo políticas estratégicas sin un análisis pre de competencias ni un desarrollo posterior de ésta, ante la evidencia de su ausencia, que atentan contra el éxito de las políticas públicas.

Ahora analicemos lo antes citado para entender mejor por qué se conoce como ciclo negativo. Primero inercia, se puede apreciar que no solo en la municipalidad de San José existe inercia, sino en varias instituciones públicas, particularmente San José ha tenido serios problemas con la ejecución de su presupuesto en los últimos años demostrando que tienen limitaciones en su capacidad de ejecución.

Segundo interrupción del desarrollo de capacidades, esto es consecuencia de la inercia ya que al no realizar ninguna acción para el desarrollo de las capacidades, la gestión se verá interrumpida.

Y por último llevar a cabo políticas estratégicas sin un análisis pre de competencias ni un desarrollo posterior de ésta, esto es uno de los mayores problemas de los que sufre la gestión pública y se le conoce como improvisación.

Es decir las autoridades siempre tratan de solucionar problemas implementando políticas, las cuales carecen de estudios de impacto, o no se realiza un diagnóstico real para conocer la causa de estos problemas.

De la Torre (2016) concluye que “una de las deficiencias institucionales es la desactualización de instrumentos de gestión tales como: manuales, reglamentos, así como también su formalización mediante resolución administrativa”. (p. 81).

La carencia de estos instrumentos repercute directamente en la capacidad organizacional e institucional de cualquier organización, haciendo del trabajo diario un trabajo improvisado, sin rumbo alguno, sin control y desarticulado. En este contexto la aplicación de la estrategia de gestión por resultado eliminaría estas deficiencias.

Ames (2014) manifiesta “estamos en un período postweberiano donde el poblador ha llegado hacer no sólo en el fin supremo del Estado, sino en un actor estratégico para el fortalecimiento de la tan ansiada gobernabilidad”. (p. 5).

En este sentido no solo el estado debe tomar consciencia de la responsabilidad que tiene frente al ciudadano, sino también hacer lo necesario para que los ciudadanos conozcan y formen parte activa en el proceso de la gestión de las instituciones públicas.

Ramos y Albitres (2010) en una de sus conclusiones manifiestan que ” por el momento no se ha concebido en el Perú una reforma del estado permanente e integral, por lo que consideramos que se encuentra en un periodo embrionario, gracias a que se han alcanzado algunas mejoras en el desarrollo de normas con el objetivo de optimizar la eficiencia y la calidad del gasto público, en el contexto del modelo de la nueva administración pública, teniendo como soporte principalmente la modernización del marco normativo y en nuevas prácticas y sistemas de administración pública”. (p. 219).

Como aseguran los autores es cierto que nuestro país ha realizado algunos avances en el camino para la implementación de la gestión por resultados como estrategia, pero es de comprender ya que uno de los problemas que presenta la gestión pública, no solo en nuestro país sino en cualquier país de la región, es la implementación integral de una política que nos ayude a concebir un país en donde todos sus integrantes apunten a un mismo objetivo, los resultados.

Dagnino (2018) concluye “La administración del gasto público en la Municipalidad Distrital de Echarati durante los años 2011 al 2014 posee serias deficiencias debido a que se ha hecho un mal uso de los recursos asignados, es decir, no se ha cumplido con las metas propuestas con el uso óptimo de estos”. (p. 112).

Aquí el autor de la tesis encuentra que a pesar de que la municipalidad es una institución que cuenta con uno de los presupuestos más elevados de nuestro país proveniente del canon minero no es eficiente en la ejecución del mismo debido que no se está apuntando el trabajo a la persecución de los objetivos propuestos.

Nuevamente la importancia de la gestión por resultados para alcanzar objetivos es un tema que las instituciones públicas deberían agendar en su trabajo del día a día.

Carpio (2014) llega a la conclusión “El transcurso de institucionalización de la GpRD es parcial, para cada pilar de la gestión planificación por resultados, PpR, gestión financiera, gestión de programas y proyectos y M&E, no se considera la metodología que ayuda a generar valor público según los instrumentos de medición conformados por requisitos mínimos tales como particulares y que presenta estos pilares en el ambiente de GpRD”. (p. 162).

Aquí Carpio en su tesis aplica la herramienta Sistema de Evaluación PRODEV para determinar la capacidad organizacional e institucional de la Municipalidad Provincial de Talara para la implementación de la Gestión para Resultados con el objetivo de desarrollar un conjunto de acciones de mejora institucional.

Asimismo Carpio tiene como resultado principal que el índice promedio para el total de los pilares es de 2.1 en el nivel de desarrollo, a pesar de que cada pilar de la gestión pública tenga distinto grado de avance. Para entender esto bien es necesario explicar que es sistema de evaluación PRODEV.

El sistema de evaluación PRODEV, desarrollado por el BID, es un sistema que te permite conocer el nivel de desarrollo, capacidad e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público. Los criterios de evaluación van de 0 a 5, siendo 5 la mejor calificación.

En el contexto de la gestión para resultados, lo que se quiere conseguir es crear el mayor valor público posible, en la cual intervienen 5 elementos: “1) planificación orientada a resultados, 2) presupuesto por resultados, 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y, 5) seguimiento y evaluación”. (García, Kaufmann, Varea y García, 2011, p. 5).

Tomando como referencia el índice promedio de países de América Latina y el Caribe de 1.9, cuya evaluación fue realizada entre los años 2007 y el 2009 en donde se incluye nuestro país, podemos verificar que la Municipalidad Provincial de Talara supero al promedio de países de ALC, pero sin embargo es un índice que demuestra que dicha municipalidad está en el camino de aplicar una correcta estrategia de la GpD.

En el año 2002 se promulga la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658. Esta ley sienta las bases de la modernización de la gestión pública en nuestro país.

En el año 2012 se aprueba la estrategia para la modernización de la gestión pública, en donde se establecen una serie de resultados siendo uno de ellos: Gestión por resultados implementada como modelo en Ministerios y Gobiernos Regionales y en el desarrollo en las Municipalidades Provinciales.

En este contexto en el año 2013 se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública impulsada por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública. Asimismo se detalla que la administración pública de la actualidad es una gestión orientada a resultados en beneficio del poblador.

Sánchez (2003) en su obra *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos* rescata conceptos muy interesantes relacionados a la gestión pública, manifiesta “La esencia del asunto no nace en la planificación estratégica sino que en la planificación operativa y asimismo, en la eficaz administración del presupuesto público. El dinero es finito. Se debe rescatar, que el dinero administrado sea gastado óptimamente.

El origen del asunto es que hay carencia de un lazo efectivo entre el planeamiento estratégico y su operatividad. Dicha articulación se podrá alcanzar si se implementa la "gestión pública por objetivos". Existen deficiencias en la rendición de cuentas.

Las metodologías de revisión están enfocadas mayormente a los procedimientos. Lo cual no es incorrecto, ya que en las instituciones gubernamentales no se puede utilizar recursos si no existe autorización o coordinación, menos se pueden utilizar dichos recursos para fines para los que no han sido asignados.

La metodología es relevante empero relevante es también los resultados” (p. 12). Como veremos más adelante el autor nos habla sobre la planeación como uno de los pilares de la Gestión para Resultados, pero se refiere a la misma como Gestión por objetivos, como se le llamaba en sus inicios ya que la Gestión por objetivos solo contempla a la planificación como elemento más importante del ciclo de la gestión pública.

García y García (2010) definen a la GpRD “como una estrategia de management que guía las acciones de los trabajadores gubernamentales del desarrollo para producir el máximo valor público mediante mecanismos de implementación de gestión que, de manera colectiva, coordinada y complementaria, deben realizar las instituciones gubernamental con el fin de impactar a la sociedad con equidad y en forma sostenible para ayudar y apoyar a los miembros de una región”. (p. 7).

Aquí un aporte importante de los autores es que la GpRD debe generar valor público, de manera sostenible cuyos beneficios reflejen la satisfacción de las necesidades de la

población. Entendiendo como valor público a modificaciones en una localidad o en el estilo de vida de una determinada población, los cuales se pueden ver y se pueden medir.

En este contexto la labor del estado es crucial ya que satisface las necesidades de la población mediante la producción de productos y/o servicios. Estos productos y/o servicios son el resultado de las políticas públicas que cada gobierno tiene por conveniente ejecutar.

Makón (2000) puntualiza la gestión por resultados como “el paradigma que plantea que la gestión de los bienes públicos basados en el establecimiento de tareas o labores establecidas y desarrolladas en la agenda de un país, los cuales se desarrollan en periodos establecidos. De esta manera, se puede administrar y evaluar lo que realizan las instituciones públicas orientadas a las políticas públicas desarrolladas para cumplir con los requerimientos de una determinada población. ”. (p.3).

La OCDE (2002) introduce el término gestión basada en resultados y la define como una “Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto”. (p.34)

La OCDE (2006) manifiesta “Los principios de la GpRD, acordados durante la Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para resultados de desarrollo en 2004, son:

Establecer y darle la importancia que merece a los resultados durante todo el proceso de desarrollo.

Articular la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados

Implementar metodologías de medición y manejo de la información amigable con el usuario.

Gestionar para, no por, resultados

Que la información obtenida como resultado del proceso de gestión ayude a las correcciones pertinentes.”(p. 3)

Según OCDE y el Banco Mundial (2006) la gestión basada en resultados “se desarrolla mediante causa y efecto. Existe el supuesto de que una serie de insumos produzcan algún resultado (productos, efectos e impacto). Estos resultados se pueden apreciar en la “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto.. (p. 9)

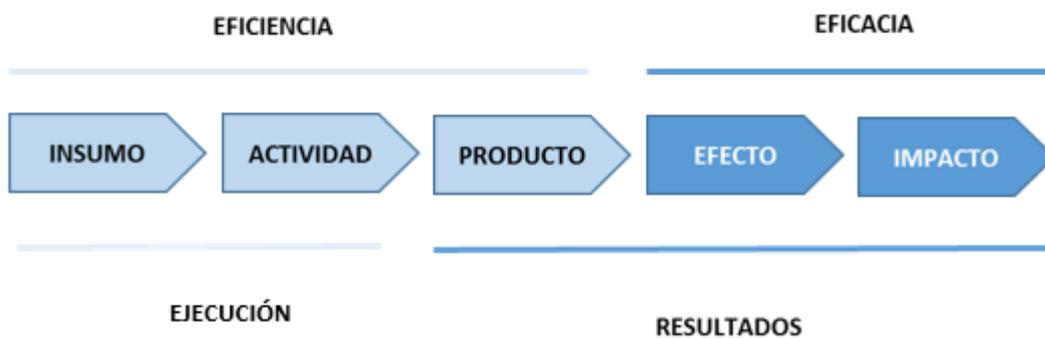


Figura 01. Cadena de resultados

Fuente: García, R. y García, M. (2010)

La figura 02 muestra los elementos del ciclo de la gestión pública necesarios para obtener resultados. Como se puede apreciar las actividades o elementos están agrupados en 4 procesos mayores: Planificación, Presupuesto, Ejecución de programas y proyectos, y Evaluación.

Ejecución de Programas y Proyectos

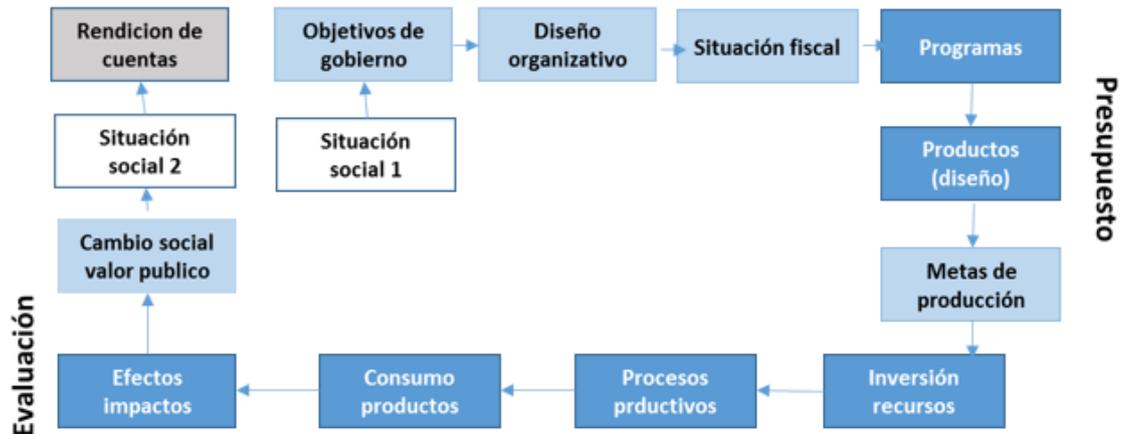


Figura 02. Elementos del ciclo de gestión

Fuente: García, R. y García, M. (2010)

Con el objetivo de ayudar a los gobiernos el BID generó el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV).

En este contexto el programa ha sido elaborado el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), este instrumento de medición ayuda a examinar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en los gobiernos locales como municipalidades y gobierno regional.

Este sistema ayuda tanto para diagnosticar la capacidad institucional de gestión para resultados, así como ayuda también brindando el material suficiente para establecer acciones que ayuden y orienten el camino de las instituciones u organismo públicos..

La estructura del SEP-SN propone cinco elementos o pilares de gestión: 1) planificación orientada a resultados, 2) presupuesto por resultados, 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y, 5) seguimiento y evaluación (figura 3).



Figura 03. Pilares del ciclo de gestión
Fuente: BID (2011)

Estos elementos se descomponen en indicadores que a su vez poseen una serie de requisitos que finalmente califican el nivel de desarrollo institucional, todo esto en el contexto de GpRD (figura 04).

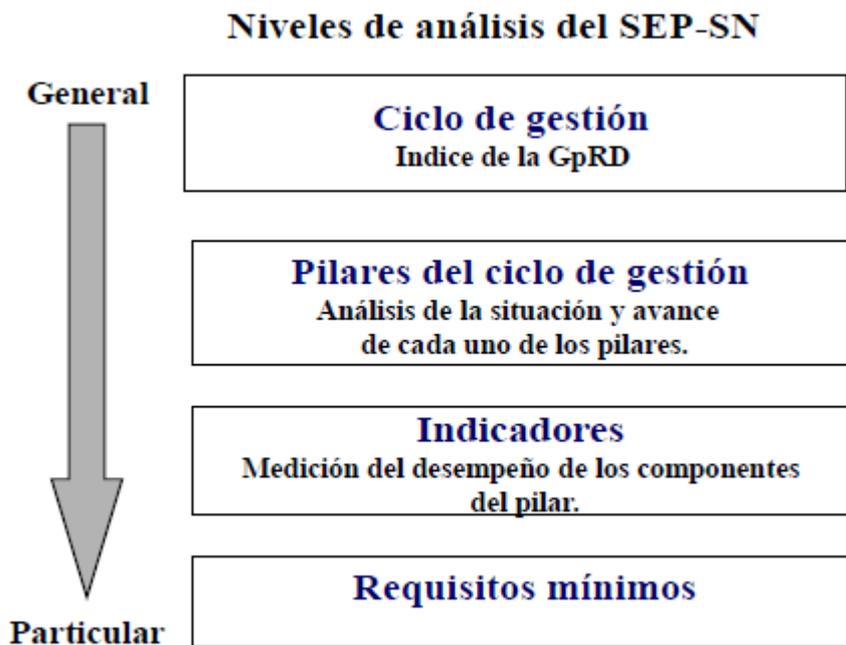


Figura 04. Niveles de análisis del SEP-SN
Fuente: BID (2011)

La planificación es una etapa del proceso administrativo en donde se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos o metas trazados. En este sentido Armijo (2011) define la planificación estratégica como:

Un grupo de labores o tareas que ayudan a la formulación y establecimiento de objetivos institucionales, que servirán de guía para el cumplimiento de dichos objetivos. En el contexto de la PE es un instrumento de gran valor que ayuda a las institución u organismo gubernamentales a tomar decisiones acertadas (p. 15).

Pero como ya se mencionó anteriormente cada proceso no forma parte de un conjunto de procesos aislado, sino que son procesos que se complementan y pueden ser modificados en el proceso de implementación, ya que este proceso se articula con el siguiente que es el presupuesto, ya que cada curso de acción debe estar asignado a un presupuesto, y a un responsable también.

Esta etapa empieza con un análisis exhaustivo del área o institución en la cual se está implementando la GpRD, así se puede saber cuáles son las fortalezas y debilidades, definir la misión y la visión, asimismo se realiza análisis de los elementos que pueden afectar el funcionamiento de la institución o unidad orgánica. También se definen los objetivos a los

que se quieren llegar, los cuales deben estar articulados con objetivos de una dependencia mayor en la línea jerárquica.

La planificación orientada a resultados es el primer paso y componente de la planificación por resultados, sin embargo no es estática, debe ser mejorada o ajustada cada cierto tiempo de acuerdo a los factores tanto exógenos como endógenos de la institución. En esta etapa se traza la ruta a seguir, empezando con un análisis situacional.

Asimismo debe tener un carácter estratégico, uno participativo y uno operativo (García y García, 2010, p. 23). Estratégico ya que se debe realizar a un mediano plazo como mínimo, aquí se realizan las actividades que permiten desarrollar la misión, visión y la declaración de los objetivos sin ser demasiados detallados. Carácter participativo, ya que reúne los esfuerzos no solo de los trabajadores de toda la institución sino que convoca a los principales actores sociales de la localidad como colegios profesionales, universidades, centros especializados, etc.

Es relevante también hacer que la población forme parte activa del proceso de la GpRD empezando desde la planificación ya que son ellos los que realmente saben cuáles son las prioridades de sus necesidades y el presupuesto es asignado a programas y proyectos que realmente la población necesita, evitando de esta manera proyectos innecesarios y que solo reflejan ambiciones personales de las autoridades. Por su parte Berretta y Kaufmann (2011) comentan:

Es importante la participación de todos los actores sociales en el proceso de planificación. (p. 58)

Carácter operativo, ya que aquí es en donde se detallan todas las acciones o actividades que se tienen que realizar para cumplir con los objetivos establecidos en la parte estratégica, asignando todos los recursos, humanos, económicos, tecnológicos, etc; para lograrlos.

Marcel, Guzmán y Sanginés (2014) define al presupuesto como “una herramienta en el que se resume la totalidad de dinero disponible para las instituciones públicas” (p.31).

Por otro lado García y García en el 2010, define al presupuesto por resultados (PpR), es una metodología capaz de unir holísticamente el diagnóstico de los resultados de la gestión gubernamental al proceso de asignación de los recursos (p. 37).

Se deduce de estos conceptos que la diferencia entre ellos es que el PpR permite analizar cuál es el resultado o cambio social que se ha producido de la intervención del estado con recursos asignados para ello.

El presupuesto es un instrumento de gestión financiera que poseen las instituciones del estado en donde se plasman todos los recursos con los que cuenta con el fin de llevar a cabo las políticas públicas mediante el desarrollo de proyectos y/o programas. Guzmán (2011) afirma:

“El presupuesto constituye entonces la expresión financiera de las políticas públicas” (p. 9). En este sentido el presupuesto se presente con una herramienta de gran importancia que tienen las autoridades para planificar la asignación de recursos los cuales se llevaran a cabo todas las actividades que busquen cumplir con las metas propuestas por cada institución, las mismas que a su vez cumplan con objetivos estratégicos sectoriales.

Debe existir una articulación entre la planificación y el presupuesto, y esto se presenta como un gran problema en varios países de América Latina, en algunos países han optado por unir ambas áreas en una sola como es el caso de Brasil, otros han eliminado la planificación y la han reemplazado por el presupuesto.

En nuestro país se han implementado leyes tanto para la planificación como para la elaboración del presupuesto, y en la norma están íntimamente relacionados y articulados. Esto funciona a nivel de gobierno central, ministerios ya hasta los gobiernos regionales, ya que cuentan con profesionales capacitados tanto para la planificación como para la elaboración de presupuesto, o en caso contrario cuentan con cooperación de instituciones privadas como universidades y ONG, o apoyo de gobiernos extranjeros como es el caso del desarrollo del Plan de desarrollo concertado de Lambayeque que tuvo ayuda del gobierno Alemán; pero para el caso de gobiernos locales es otra historia. Armijo (2011) manifiesta:

Se aprecia repetidas veces una desunión en acciones que están orientadas a programar los bienes presupuestarios y acciones orientadas a la planificación estratégica lo que origina problemas en relación a los objetivos que se establecen y los bienes necesarios para conseguirlos. Esto se debe por diferentes causas las cuales pueden ser debidas a discordancias entre el área de planificación y presupuesto,

además presupuestos desarrollados por los mismo ministerios, los cuales no toman en cuenta la programación hecha a nivel de Unidad Ejecutora y/o Programa. (p. 27)

Así es como la articulación o falta del mismo entre la planificación y la elaboración del presupuesto se presenta como una barrera que se presente pasar con el presente trabajo.

La gestión financiera, auditoria y adquisiciones, pilar que está compuesto por tres elementos:

Gestión financiera pública, el cual es una serie de gestiones de las organizaciones gubernamentales las cuales corresponden a captar los recursos que son necesarios para el normal funcionamiento de las mismas y cumplir con lo propuesto. Este pilar posee un mecanismo el cual interviene en las operaciones de programación, gestión y control, las cuales son necesarios para captar bienes y/o recursos así como para su correcto uso (Makón, 2000, p. 28).

Auditoria, En el ámbito de la contabilidad es una función encargada de cotejar y decidir si las cuentas de una empresa se ven reflejadas en su patrimonio, en su estado de resultados y de su situación financiera de acuerdo a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.

El control interno y externo constituye elementos claves para mantener la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones gubernamentales. El control interno debe estar a cargo del personal de la institución para asegurar un adecuado uso de los recursos y fortalecer los procesos. Por su parte Kaufmann, Sangines y García (2015) afirman:

“Control externo representan medidas de regulación los cuales señalan si es que se presentan desviaciones normativas y/o violaciones de los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras, con el objetivo de corregir dichas desviaciones”. (p. 17)

En este contexto García y García (2010) señalan:

“Un sistema de adquisiciones apropiado y rápido ayudara a que las instituciones gubernamentales que ejecutan los programas ofrezcan bienes y servicios de calidad,

a tiempo y a un precio sensato, con el fin de optimizar la administración” (p. 55). Como se puede apreciar el sistema de adquisiciones así como los demás componentes de la GpRD son componentes complementarios con alto grado de interacción.

Gestión de programas y proyectos, considerado como en el centro de generación de valor público y, asimismo, de la GpRD, pues es aquí donde el Estado produce los bienes y servicios que ayudaran a alcanzar los objetivos propuestos en el plan de gobierno (García y García, 2010, p. 64). Además es mediante el diseño y ejecución de programas y/o proyectos, que las necesidades de la población son satisfechas.

Estos programas y/o proyectos son el resultado de políticas públicas, los cuales están plasmados en el plan nacional de largo plazo, y estos a su vez se disgregan en planes de desarrollo sectoriales.

Tradicionalmente se tenía un concepto muy rígido de las políticas públicas de acuerdo a Ives (1992), las políticas públicas en el ámbito tradicional corresponden “al resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental”. (p. 89).

Desde esta acepción podemos imaginar a todo el trabajo o gestión realizada por una persona con cargo público. Las actividades que realizan estas autoridades son de carácter extravertido, ya que son el resultado de la satisfacción de problemas o de metas externas (empleo, educación, transporte).

Monitoreo y evaluación, Componentes importantes del ciclo de la GpRD y que nos permite verificar si el resultado de la gestión se ajusta a lo planificado.

El monitoreo o seguimiento según la OCDE (2002) manifiesta que es una:

Proceso continuo que al valerse de la compilación metodológica de datos sobre indicadores predefinidos facilita a los gerentes públicos y a las principales partes interesadas de una intervención para el avance de indicaciones sobre la evolución y el alcance de los objetivos así como el uso de los recursos concedidos. (p. 27)

Según esta definición entra en escena un nuevo concepto “indicador”, que es un instrumento de gestión que brinda información sobre el estado de una organización en sus diferentes etapas del ciclo de gestión, el cual ayuda a tener un panorama más amplio para la toma de decisiones.

Asimismo en un contexto de la GpRD García y García (2010) manifiestan que un sistema de monitoreo es: “una herramienta que te ayude a gestionar a las instituciones gubernamentales a través de un grupo de indicadores que permiten contrastar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas” (p.74).

Nuevamente el concepto de indicador se hace presente en esta acepción, dando relevancia a implementar un sistema de indicadores en el sector público que permita brindar información sobre la gestión de las instituciones.

Por otro lado, la evaluación es lo que nos permite tomar decisiones, teniendo en cuenta dos situaciones claras. La primera es tener un punto de referencia lo cual nos permitirá realizar la comparación. Segundo revisar o monitorear el seguimiento del desempeño de las actividades de la institución o programas para luego compararlo y ver si se ajusta a lo programado o al punto de referencia.

En conclusión un adecuado sistema de monitoreo y evaluación será capaz de brindar información oportuna y relevante sobre los diferentes aspectos del desempeño de la gestión pública, utilizando para ello diferentes instrumentos de gestión como el sistema de indicadores.

El concepto de capacidad institucional es un tema de discusión desde hace ya bastantes años y del que se puede encontrar abundante bibliografía. Algunos autores lo toman como sinónimo de capacidad estatal, otros como componente del mismo.

En el presente trabajo de investigación lo tomaremos como el primero, sin embargo se ha realizado una búsqueda bibliográfica para despejar dudas que puedan quedar en algún lector y nos adentremos más en el contexto de la gestión pública.

En el año 2008, Rosas manifiesta “Lo primero que se tiene que realizar para evaluar la capacidad institucional es primero conocerla o llegar a una definición. El concepto de *capacidad institucional* –*capacidad estatal*, *capacidad de gestión pública* o *capacidad administrativa*— se diferencia, por un lado, por ser una idea que ha cambiado constantemente; y por el otro, porque ha sido entendido de varias formas” (p. 121). Como vemos se utilizan diferentes términos cuando nos referimos a capacidad institucional, es por esto que se definirá cada uno de ellos.

Hilderbrand y Grindle (1997) manifiestan “capacidad es la destreza para realizar labores de una forma efectiva, eficiente y sostenible” (p.34). Por otro lado Weiss (1998) pone énfasis en la habilidad de transformación del estado, comprendiéndola como la destreza para ajustarse a los shocks y las presiones externas (p.4).

La capacidad estatal es la aptitud de los organismos gubernamentales para lograr objetivos que han sido formulados interna o externamente (Bertranaou, 2015, p. 39). Al referirse a la “Aptitud”, el autor hace referencia a una serie de recursos o componentes que se integran con el fin de generar condiciones para alcanzar los resultados propuestos.

Por otro lado Repetto (2003) define a la capacidad estatal como la capacidad de las instituciones gubernamentales para mostrar, mediante políticas públicas, los mayores grados posibles de valor social, dadas ciertas limitaciones contextuales y de acuerdo ciertas definiciones que se han formulado acerca de cuáles son los complicaciones públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese otorgar la respuesta estatal a dichas complicaciones (p. 6).

Asimismo Repetto en el 2004 define la capacidad política como “la habilidad de los gobernantes para analizar las exigencias de la población, tomando decisiones que sean representativas y que expresen los intereses y formas de pensar y sentir de la misma población, más allá de la cantidad de recursos que puedan movilizar en la esfera pública” (p. 16)

Completa en el 2016 propone a la capacidad estatal como la destreza real y potencial que necesitan los Estados y sus instituciones para articular los intereses de los diferentes sectores, decidir un camino y tomar decisiones de manera libre, sobresaliendo de manera exitosa las limitaciones que formula el entorno institucional, con el fin de obtener los objetivos organizacionales y de promover el bienestar general (p. 10).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Dirección de Políticas de Desarrollo (PDNU), en el 2009 publico un teto básico sobre la promoción de desarrollo de capacidades que sirven de guía, destinada a fortalecer las capacidades nacionales para el desarrollo y contribuir a las mismas.

El proceso de desarrollo de capacidades del PNUD sigue un ciclo de cinco pasos para organizar el trabajo de la programación. Las circunstancias específicas asociadas a una situación dada determinan la importancia de cada paso del proceso.

Involucrar a los actores, David K. Hurst, conferencista, escritor y educador en los campos de la administración, comenta “Generar una estrategia puede desarrollar ventajas competitivas toda vez que esta acción sea asimilada por los trabajadores de las más bajos niveles”.

Esta frase encierra el primer paso para el desarrollo de capacidades, es decir que los trabajadores se comprometan con el proceso, y reconozcan el papel que les toca jugar.

Realizar un diagnóstico de capacidades, se presenta a continuación un modelo para el diagnóstico de capacidades el cual consta de tres pasos:

Movilizar y diseñar: primer paso en el cual se potencian capacidades preexistentes.

Llevar a cabo el diagnóstico: Aquí se establece una comparación entre lo que se quiere y lo que se tiene actualmente. Es importante establecer capacidades que puedan ser alcanzadas de acuerdo a las posibilidades de cada institución sin caer en el error del conformismo.

Resumir e interpretar los resultados: Aquí se procesa la información producto de la comparación desarrollada en el punto anterior, el cual ayudara a la toma de decisiones.

Generar una respuesta para el desarrollo de capacidades, una recomendación seria trabajar con las capacidades que ya se tiene y potenciarlas.

Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades, en esta fase se implementa por anteriormente desarrollado, llevando a cabo un correcto almacén de los datos obtenidos producto de la implementación.

En consecuencia el problema quedó formulado de la siguiente manera

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la gestión por resultados y la capacidad Institucional de la Municipalidad Distrital de San José, Lambayeque?

A su vez, el trabajo de investigación se justifica en el sentido que el gobierno es el principal pilar del Estado, la autoridad que dirige, controla y administra sus instituciones, en los diferentes niveles jerárquicos pudiendo ser nacional, regional y local. Es el encargado de proveer de servicios a la población atendiendo sus necesidades, de manera eficaz y eficiente. La gestión del este gobierno ha cambiado en los últimos años, en la actualidad ya se habla de la nueva gestión pública (García, 2007, p. 37).

El fin de esta nueva forma de actuar es lograr de un sector público que se desarrolle solo en aquellas áreas donde no exista un proveedor más apropiado y lo haga de forma eficiente y eficaz.

Para ello, compite o trabaja con el sector privado, allí donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas (García, 2007, p. 38). En este sentido el gobierno debe de atender las necesidades de la población a través de instrumentos que le brinda la nueva gestión pública.

Uno de estos instrumentos son las políticas públicas. En este contexto es el estado el principal proveedor de servicios de la población, estos servicios son brindados a través de proyectos de inversión, los cuales pueden provenir por parte del estado, de compañías privadas o la combinación de ambas, lo que se conoce como las APP (asociación público privado).

Asimismo, el presente trabajo de investigación se justifica en razón a que se necesita conocer la relación que existe entre la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque, para ello se han usado métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos, los cuales han permitido demostrar la validez y confiabilidad de la investigación, su trascendencia se encuentra relacionada, debido a que a partir del presente estudio se describe el comportamiento de las variables

La presente investigación es relevante, toda vez que permite conocer con mayor objetividad el nivel de desarrollo de la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque, ya que a partir de los resultados obtenidos se podrán generar un mejor servicio a la sociedad.

En tal sentido, la hipótesis fue formulada en el siguiente sentido:

H₁: Existe una alta relación entre la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

H₀: No Existe relación entre la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

Asimismo, el objetivo general se plantea en el siguiente sentido: Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque; mientras que los objetivos específicos fueron planteados de la siguiente forma:

Identificar el nivel de desarrollo de la gestión por resultados en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

Establecer el nivel de la capacidad institucional de la municipalidad distrital de San José, Lambayeque.

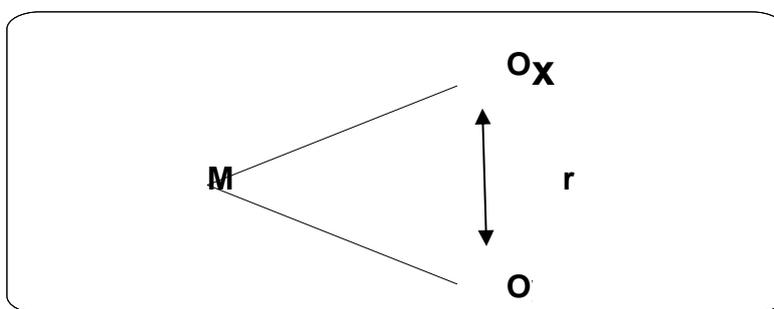
Analizar el nivel de relación que existe entre la gestión por resultados y la capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Fue de tipo correlacional, el cual estuvo orientado a determinar el nivel de relación que existe entre la gestión por resultado y la capacidad institucional de la municipalidad distrital de San José, Lambayeque.

Asimismo, el diseño de investigación es de tipo no experimental, tal como se detalla en el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra

Ox: Observación de la variable 1

Oy: Observación de la variable 2

R: Relación entre las variables

2.2. Operacionalización de Variables

Variable 1: Gestión por resultados

Variable 2: Capacidad institucional

Tabla 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	NIVELES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión por Resultados	Alto	PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	Sistema de evaluación
	Medio	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	PRODEV
	Bajo	GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
Capacidad institucional	Alto	PRESUPUESTO MODIFICADO INSTITUCIONAL	Sistema de evaluación
	Medio	DEVENGADO	PRODEV
	Bajo	AVANCE %	-Reportes MEF

Elaboración Propia

2.3. Población

Está conformada 58 trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de San José.

Tabla 3 Trabajadores por sexo

Trabajadores	Total
Hombres	32
Mujeres	26
Total	58

Elaboración Propia

Tabla 4 Trabajadores por tipo de contrato

Tipo de trabajador	Total
Personal administrativo	24
CAS	11
Trabajadores de confianza	5
Locación de servicios	18
Total	58

Elaboración Propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos

Para el recojo de datos se ha empleado las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica de fichaje

Dirigida a recoger datos de carácter teórico, lo que ha correspondido con la parte inicial del trabajo de investigación. Para el caso se utilizó:

Fichas bibliográficas

En esta etapa se determinó el uso del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales.

Fichas textuales

En estas fichas se utilizaron para anotar los conceptos que tienen relación con nuestro trabajo de investigación.

Fichas de comentario

En estas fichas se utilizaron para consignar ideas y opiniones del suscrito, en relación a los diferentes conceptos que se investigaron en el presente trabajo.

Técnicas de campo

Cuestionario

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales, el cual brindará no solo información general de la municipalidad de San José sino que sirvió para analizar detalladamente todas las actividades que se desarrollan en dicha municipalidad en el contexto de la gestión por resultados.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez del presente trabajo de investigación de los instrumentos de recolección de datos ha sido determinada por los estudios aplicados por el Banco Interamericano de Desarrollo, llamado sistema de evaluación PRODEV (SEP) para gobiernos subnacionales.

Confiabilidad

Determinado a través del Alfa de Cronbach

2.5. Procedimiento

Primero se conversó con los jefes de cada área, quienes nos brindaron una perspectiva general y a largo plazo de las actividades que se realizan en su oficina. Paso siguiente se

aplicó el cuestionario a los trabajadores de cada área quienes ejecutan directamente las actividades y quienes nos brindaron una información pormenorizada en razón a las gestiones que se realizan en cada área. Asimismo se estableció ciertas preguntas abiertas desarrolladas por el suscrito que fueron de tipo subjetivo el cual permitió también conocer formas de sentir del personal en razón al trabajo realizado.

Es importante mencionar que el presente trabajo de investigación contiene un cierto grado de sesgo, en razón a que los trabajadores de la municipalidad no siempre expresan lo que piensan a una persona ajena a su entorno, mucho menos si las preguntas son subjetivas y pretenden conocer la opinión sobre lo que piensan de su trabajo y de su ambiente de trabajo, de sus compañeros de trabajo, de su jefe, etc.

2.6. Métodos de análisis de datos.

Los datos obtenidos una vez que se aplicó el cuestionario fue trasladada en tablas los cuales mostraron la información resumida producto de dicho cuestionario. Se utilizó el programa Excel. No hubo necesidad de procesar la información ya que el cuestionario utilizado en el presente trabajo de investigación, mostró claramente la información que se necesita saber sobre las actividades que se desarrollan en la municipalidad de San José.

2.7. Aspectos éticos

Sin bien es cierto que este trabajo no es innovador el campo de la gestión pública, no existe o hay poca evidencia que se haya analizado de modo tan transparente y fácilmente de entender por parte de cualquier lector, a una municipalidad de nuestro país, mucho menos en nuestro departamento, por lo que este trabajo representa una forma práctica y clara de conocer las actividades que se realizan o que se deben realizar en una institución gubernamental.

Asimismo es importante mencionar que el presente trabajo de investigación es pertinente ya que se desarrolla el contexto de la gestión por resultados, y como se mencionó a inicios de este trabajo, nuestro país se encuentra en proceso de modernización de nuestro aparato público, razón y fundamento de la pertinencia y relevancia del presente trabajo de investigación.

III. RESULTADOS

Diagnóstico de la capacidad institucional

Tabla 5 Pilares del ciclo de gestión según nivel de desarrollo de la GpRD en la Municipalidad de San José

Pilar de la GpRD	Nivel de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	0.33			0.33
PRESUPUESTO POR RESULTADOS	0.80			0.8
GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA	2.50		2.5	
GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	4.01	4.01		
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	0.13			0.13
Total (Índice GpRD)	1.55			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
Elaboración Propia

Asimismo si comparamos el resultado del presente trabajo de investigación, con el índice de GpRD obtenido por el BID, el cual fue aplicado a los países de América Latina y el Caribe en el año 2010 (1.9); observamos que estamos cerca del promedio. Empero si comparamos con el índice GpRD de nuestros país (2.4) vemos que estamos distanciados ya que el índice de 2.4 corresponde a un nivel medio del índice de GpRD.



Figura 05. Índice de GpRD según cada pilar
Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
 Elaboración Propia

Ahora veremos los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición de cada pilar que conforma el modelo de la gestión para resultados además se está adjuntando en el anexo 1 el instrumento detallado con todos los indicadores y sus respectivos requisitos.

Como se aprecia en la tabla 3, el índice promedio en este pilar corresponde a 0.33, además para el caso de los indicadores de planificación operativa y participativa la calificación es 0, lo que demuestra las capacidades de la municipalidad en el contexto del modelo de la gestión para resultados es nula.

Por otro lado siendo el pilar de la planificación orientada a resultados el primer paso en el proceso de gestión y el pilar que orienta el trabajo de la municipalidad, se puede determinar que las actividades o labores que se realizan en la municipalidad, carecen de orientación, sin un camino que debería estar trazado y aparentemente poca participación por parte de la ciudadanía o actores sociales, como colegios profesionales, ONG's, etc, en la planificación de la gestión en la municipalidad distrital de San José.

Tabla 6 Indicadores de la planificación para resultados en la municipalidad de San José

Indicadores de planificación para resultados	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	1.00			1.00
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	0.00			0.00
PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA	0.00			0.00
Total	0.33			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
Elaboración Propia

Presupuesto por resultados

Como se puede apreciar en la tabla 4, la calificación para este pilar corresponde a 0.8, una calificación baja ya que de acuerdo con la información que se pudo analizar, pudimos saber que por ejemplo no se ha desarrollado en la municipalidad una perspectiva a mediano plazo, asimismo se carece de documentos como el PEI, o PDC que son herramientas de gestión que están orientados al mediano plazo.

Tabla 7 Indicadores de presupuesto por resultado en la municipalidad de San José

Indicadores de presupuesto por resultados	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.	3.00	3.00		
Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	0.00			0.00
Evaluación de la efectividad del gasto	0.00			0.00
Incentivos para la gestión efectiva del gasto	1.00			1.00
Difusión de la información	0.00			0.00
Total	0.80			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
Elaboración Propia

Para el caso del presente pilar el promedio del índice en este caso tiene la calificación medio. Esto se debe a que el gobierno nacional ha dotado de herramientas a los gobiernos locales para que puedan desarrollar con normalidad sus funciones, como por ejemplo el SIAF, perucompras, SEACE, etc.

Tabla 8 Indicadores de Gestión financiera pública de la municipalidad de San José

Indicadores de gestión financiera de la municipalidad de San José	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Gestión de los ingresos	0.67			0.67
Gestión de los gastos	0.00			0.00
Análisis de riesgo	3.50	3.50		
Clasificación de gastos del presupuesto	5.00	5.00		
Contabilidad	3.00	3.00		
Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	5.00	5.00		
Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	1.83		1.83	
Control interno	0.67			0.67
Auditoría externa	2.83		2.83	
Total	2.50			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
Elaboración Propia

Este es el pilar en el cual la municipalidad tiene la más alta calificación 4.01, así como en el pilar anterior, esto se debe a que gran parte de los programas y proyectos, que si bien es

cierto son ofrecidos por la municipalidad, la formulación y asignación de los presupuestos son desarrollados en los ministerios. Estos son instituciones bien constituidas, con profesionales altamente capacitados encargados de la formulación de diferentes programas que son ofrecidas en los gobiernos locales y/o regionales.

Tabla 9 Indicadores de gestión de programas y proyectos de la municipalidad de San José

Indicadores de gestión de programas y proyectos de la municipalidad de San José	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Evaluación ex ante de proyectos	3.75	3.75		
Planificación sectorial de mediano plazo	5.00	5.00		
Gestión de la producción de bienes y servicios	3.29	3.29		
Total	4.01			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP

Elaboración Propia

Por último se pudo corroborar que existe un escaso seguimiento de la gestión por parte de la municipalidad, esto debido a varios factores, uno de ellos es que la municipalidad no ha desarrollado indicadores que le permitan conocer la percepción de la población a quien brinda sus servicios con respecto a la calidad de los mismos.

Es importante mencionar que gracias a los esfuerzos del gobierno nacional se ha implementado una serie de herramientas como el SIGA y el SIAF, que son aplicaciones informáticas y que dan soporte a la gestión a todas las instituciones gubernamentales, y que es debido a estas herramientas la municipalidad tiene la oportunidad de dar seguimiento a una parte de su gestión ya que en estas aplicaciones están incorporadas una serie de indicadores que brindan una serie de datos que ayudan a la toma de decisiones de los funcionarios públicos.

Tabla 10 Indicadores de seguimiento y evaluación de la municipalidad de San José

Indicadores de seguimiento y evaluación de la municipalidad de San José	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Sistemas de información	0.00			0.00
Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	0.00			0.00
Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	0.40			0.40
Total	0.13			

Nota. Datos obtenidos del cuestionario SEP
Elaboración Propia

IV. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito medir la capacidad institucional de la municipalidad Distrital de San José, Lambayeque y establecer si hay relación con el Modelo de Gestión por Resultados.

De los las encuestan aplicadas a los funcionarios de la municipalidad distrital de San José, se determinó que la municipalidad tiene un bajo nivel de capacidad institucional enmarcado en el contexto del modelo de Gestión para Resultados. Sin embargo se puede rescatar que el pilar de gestión de programas y proyectos posee una alta calificación clasificándola con nivel avanzado.

Por otro lado el pilar que más baja calificación obtuvo fue el de planificación, lo que preocupa ya que este es el pilar en donde empieza la creación de valor público. Según la información obtenida directamente de los funcionarios esto se debe a que no cuentan con manuales de procedimientos ni con documentos que sirven para normar las actividades del día a día como el PEI, POI, PDC, MAPRO, CAP, etc. Asimismo la actual administración viene realizando una serie de propuestas las cuales están en proceso de aprobación, sin embargo se encuentran con demoras debidas originalmente a temas políticos, la resistencia al cambio que presentan los trabajadores y/o regidores por temor o intereses propios.

En el análisis realizado al pilar de Presupuesto por resultado, el índice obtenido califica a este pilar con un nivel bajo. Esto se debe a que la institución no cuenta con una perspectiva presupuestaria de mediano plazo, el cual es uno de los indicadores propios de este pilar. Asimismo, no existe ningún procedimiento establecido que se encargue de medir la efectividad del gasto, es decir, no solo basta con cumplir con ejecutar los recursos asignados a la institución sino también que debemos estar seguro de como lo estamos haciendo, así se puede formular una serie de cuestiones como: ¿las obras están bien hechas?, ¿los materiales son los adecuados?, ¿el pago por los mismos son los idóneos?, ¿las obras que se realizan son las de la gente necesita realmente?. Por otro lado no existe un sistema de recompensas que incentive al trabajador a la ejecución efectiva del gasto, con lo cual el trabajador no se esfuerza por mejorar, ni por cumplir ningún objetivo que se le proponga. Otro indicador que se tiene en cuenta en este pilar es el de la difusión de la información, aquí nos encontramos otra deficiencia, ya que la municipalidad distrital de San José, cuenta con una página

institucional pobre, desactualizada, sin elementos que permitan al usuario informarse sobre las acciones o gastos realizados en la gestión de turno. Es importante mencionar que la institución posee una “fan page”, la cual se ha implementado en la aplicación Facebook, en donde se promociona las diferentes actividades que realiza la institución pero sin ningún dato presupuestario.

El pilar de gestión financiera pública, está presente con una calificación de nivel intermedio. Esto se debe a que el gobierno nacional ha realizado aportes en la elaboración de diferentes herramientas que sirven de ayuda para la gestión financiera de las instituciones gubernamentales locales como la clasificación de los gastos presupuestarios, la implementación de un sistema integrado financiero (SIAF), el trabajo de control y fiscalización que realiza la contraloría nacional, etc. En cuanto el control interno, no existe en la municipalidad una persona o área encargada de auditar, controlar o evaluar las actividades que realizan las dependencias de la institución. El estado también ha implementado un sistema de adquisiciones públicas que sirven de gran ayuda a la institución pero que está en fase intermedia.

El pilar correspondiente a la gestión de programas y proyectos, es el que obtuvo mayor calificación, mostrándose en un nivel avanzado. Si bien es cierto, son las municipalidades o gobiernos locales en donde se ejecutan los programas y se brindan los servicios a la población, son los ministerios en donde se gestan dichos programas. Estos ministerios poseen mecanismos que formulación, ejecución y control que dan soporte y base a las actividades que se brindan en la municipalidad, motivo por el cual este es el pilar que mayor calificación obtuvo.

El último pilar denominado seguimiento y evaluación, posee una calificación baja, debido a que en la municipalidad no se ha implementado ningún sistema que permita difundir la información a los pobladores. Como ya se mencionó la institución posee una fan page, pero no posee una página institucional capaz de brindar información sobre los gastos o ingresos que tiene la institución. La transparencia es uno de los requisitos que tiene el modelo de Gestión por resultados, de lo cual carece la municipalidad de San José.

Asimismo en comparación con los estudios realizado por Carpio en el 2010, en donde mide la capacidad institucional de la municipalidad provincial de Talara, se concluye la

capacidad institucional de la municipalidad distrital de San José, está por debajo de la de Talara.

Es importante mencionar que de las entrevistas hechas a los trabajadores, principalmente al grupo de confianza, uno de los tantos problemas de los que adolece la institución es la resistencia hecha por los trabajadores así como también por los regidores, a algún cambio que se pueda realizar en beneficio a la institución y al trabajo que se pueda realizar en base a resultados. Queda como posible trabajo de investigación la relación entre la resistencia al cambio y la capacidad institucional.

V. CONCLUSIONES

1. Según el instrumento de medición, el gobierno distrital de la municipalidad de San José, posee un nivel bajo, con un índice de 1.56 (promedio) en el nivel de desarrollo.
2. Los hallazgos revelan que la capacidad institucional de la municipalidad distrital de San José, Lambayeque es bajo 1.56 (promedio)
3. El proceso de implementación de la GpRD muestra índices desiguales en los pilares que componen el modelo, los cuales oscilan desde el 0.13 hasta el 4.01.

VI. RECOMENDACIONES

1. Que el alcalde implemente la gestión por resultados para el desarrollo con el fin de mejorar la capacidad institucional y la creación de valor público en beneficio de los pobladores.
2. Que el alcalde desarrolle los documentos de gestión que se necesitan para se pueda aplicar la GpRD, tales como el PEI, POI, CAP, PDC, etc.
3. Que el alcalde designar a un líder en la institución que sea el encargado de la comunicación y motivación de los trabajadores que resalte la importancia de esta nueva filosofía de trabajo, y que esté a cargo de la evaluación y control de las actividades de la municipalidad, asimismo que este encargado del desarrollo de indicadores de gestión para llevar a cabo sus funciones.

REFERENCIAS

- Ames A. (2014)** El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la municipalidad de Miraflores para la generación de valor público (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.
- Armijo, M. (2011)** Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico. Santiago de Chile. Publicación de las naciones unidas
- Berreta, N. y Kaufmann, J. (2011)** La Gestión Para Resultados En El Desarrollo En Gobiernos Subnacionales Modulo 2 La Planificacion Orientada a Resultados (Primera edición). Manthra Editores.
- Bertranou, J. (2015)** Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. Estado y Políticas Públicas, 4, 37-59
- BID. (2010)** Introducción a la gestion de proyectos e inicio del proyecto. 2010, de bid recuperado de web: www.edx.org
- Carpio, J. (2014).** Implementacion De La Gestión Para Resultados, Una Mejora De La Capacidad Organizacional E Institucional Y Del Proceso De Creación De Valor Público En La Municipalidad Provincial De Talara. Tesis para obtener Titulo de Economista: Universidad San Martin de Porres, Lima.
- Chudnovsky, M., González, A., Hallak, J.C., Sidders, M. & Tommasi, M. (2018).** Construcción de Capacidades Estatales. Un Análisis de Políticas de Promoción del Diseño en Argentina. Gestión y Política Pública, XXVI, 79-108
- Contraloría General de la Republica. (2014)** Estudio del proceso de descentralización en el Perú. Lima, Perú. Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Completa, R. (2016)** Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. Análisis político, 29, 10
- Dagnino, F. (2018).** La Gestión Del Gasto Público En La Municipalidad Distrital De Echarati Durante El Periodo 2011-2014. Tesis de Maestría: Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

- De la Torre M. (2016)** El Modelo de Gestión del Gobierno Provisional y su Incidencia en el Desempeño Institucional, Estudio de Caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura (Tesis de Maestría) Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador.
- Duque, A. (2012)** Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca. Cuadernos de administración, 28, 11-24
- García, R., y García, M. (2010)** La Gestión Para Resultados En El Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y El Caribe (Segunda edición). Washington D.C.: Felipe Herrera Library.
- García, M., Kaufmann, J., Varea, M y García, R (2011)** SEP Sistema De Evaluación PRODEV Gobiernos Subnacionales. BID
- García, i. (2007)** Presupuesto y gasto Publico. España: Instituto de estudios fiscales.
- Grindle, M., Comisso, E., Hall, P., & Migdal, J. (1996).** Contents. In Challenging the State: Crisis and Innovation in Latin America and Africa (Cambridge Studies in Comparative Politics, p. Vii). Cambridge: Cambridge University Press
- Guzman, M. (2011)** La Gestión Para Resultados En El Desarrollo En Gobiernos Subnacionales Modulo 3 Presupuesto por Resultados (Primera edición). Manthra Editores.
- Herrera, H. A., Colin, R. (2014)** Capacidades de gestión pública. Análisis de los gobiernos de los municipios semi-urbanos del estado de Michoacán. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, III, 121-146
- Hilderbrand, M. E., Grindle, M. S. (1997)** “Building Sustainable Capacity in the Public Sector. What can be done? Harvard University. Boston, MA.
- Ives Meny, J.C.T. (1992)** Las Políticas Públicas. (1ra Edición). Barcelona: Ariel S.A.

Kaufmann, J., Sangines, M. y García, M. (2015) Construyendo Gobiernos Efectivos: Logros y Retos de la Gestión Pública para Resultados en América Latina y el Caribe (Segunda edición). BID

Lahera, E. (2002) Introducción a las Políticas Publicas. Chile: Fondo de Cultura Económica.

Ley 27293 (28-06-2000). LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2417&Itemid=101638&lang=es

Ley N° 28411 (08-12-2004) Ley General del Sistema General del Presupuesto. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B84B3D4769B9D94C05257D4F0075BC92/\\$FILE/1.1Ley_28411_pp.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B84B3D4769B9D94C05257D4F0075BC92/$FILE/1.1Ley_28411_pp.pdf)

Makón, M. P. (2000). Modelo De Gestión Por Resultados En Los Organismos De La Administración Pública Nacional. República Dominicana

Martínez, R., Paz, M. (2010). Gasto Social: Modelo de análisis para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL

Martner, R. (2008). Planificar y Presupuestar en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL

MEF (2005) Gasto Público Social en el Perú: Taxonomía, Definiciones y Opciones de Política. Lima: Dirección de Estudios Macro Sociales

Ortegón, E., Pacheco, J.F. & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: CEPAL.

OCDE (2002) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París: OCDE.

OCDE (2006) Buenas Practicas Recientemente Identificadas De Gestión Para Resultados En El Desarrollo. Banco Mundial

Plan Bicentenario Nacional (2011). Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

Ramos, L. y Albitres, R. (2010). Sistema De Gestión Para Resultados En El Perú. Tesis de Maestría no publicada: Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.

Repetto, F. (2003) Capacidad estatal: Requisito necesario para una mejor política social en América Latina. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá

Repetto, F. (2004) Capacidad estatal: Requisito necesario para una mejor política social en América Latina. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Washington D.C.

Rosas, A. (2010). La capacidad administrativa del gobierno del Distrito Federal y el cambio climático. *Política y cultura*, 36, 203-203

Varea, M. (2011) La Gestión Para Resultados En El Desarrollo En Gobiernos Subnacionales Modulo 5 Gestión de Programas y Proyectos (Primera edición). Manthra Editores.

Vera, L.H. (2015) Factores que contribuyeron a prolongar la duración del proceso de formulación de los estudios de pre inversión (perfil, pre – factibilidad y factibilidad) del proyecto de inversión pública denominado “mejoramiento de la atención de las personas con discapacidad de alta complejidad en el instituto nacional de rehabilitación”. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú

Weiss, L. (1998) The myth of the powerless state. New York: Cornell University Press

ANEXOS

SISTEMA DE EVALUACIÓN PRODEV PARA GOBIERNOS SUBNACIONALES

PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

La planificación orientada a resultados debe ser estratégica, operativa y participativa. Estratégica porque las respuestas a la pregunta ¿a dónde queremos ir? deben partir de una visión clara del futuro, por lo menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno. No se pueden considerar estratégicos aquellos planes formulados con innumerables objetivos y metas, pues no permiten focalizar los esfuerzos y recursos gubernamentales en las áreas o aspectos más importantes.

Por otro lado, la planificación debe ser operativa y responder a la pregunta ¿cómo podemos llegar? mediante el diseño de los productos y los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico. Además, se requiere disponer y asignar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo tales propuestas, y coordinar la acción de las instituciones y las entidades involucradas.

Asimismo, la decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores, pues es la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad de un plan de gobierno. No se puede lograr resultados si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está explícitamente de acuerdo con el plan. Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes de la sociedad, mayores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

Indicador 1. Planificación estratégica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 2. Planificación operativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los productos son los bienes y servicios que produce el gobierno subnacional directamente o a través de terceros (contratos de prestación de servicios o asociaciones público-privadas). Los programas del plan deben establecer las metas de producción, es decir el volumen de bienes y servicios que se espera producir durante todo el período de gestión del gobierno.

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

Indicador 3. Planificación participativa

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

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

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

- Las opiniones emitidas por las organizaciones de la sociedad civil se incorporaron en los objetivos y metas del plan.

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

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

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

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

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

PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PpR)



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

Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

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

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

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

X

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas específicos no constan en el presupuesto.	0
Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas específicos constan en el presupuesto pero no se los puede identificar individualmente o; solamente el 20% o menos de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en una categoría específica.	1
Entre el 21 y el 40% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	2
Entre el 41 y el 60% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	3
Entre el 61 y el 80% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	4
Más del 80% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	5

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto

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

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

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

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

El sistema de indicadores del desempeño debe aplicarse al conjunto completo del presupuesto del gobierno, tanto al gasto corriente como al de inversión, pues toda la actividad del gobierno debería ser objeto de seguimiento. Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, calcular el porcentaje del gasto (no incluye pago de deuda) al que se aplicó los indicadores de desempeño. Para tal efecto, deben identificarse los programas, proyectos, departamentos e instituciones (incluyendo las empresas desconcentradas) en las que se aplica los indicadores de desempeño, sumar el presupuesto que se les asignó el año pasado y calcular el porcentaje de esta suma respecto del total del presupuesto del mismo año (excluyendo pago de deuda). No se incluyen aquí los indicadores de seguimiento financiero y físico que generalmente se realiza en las instituciones públicas.

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

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

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

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

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

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

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

X

Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto

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

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

1. Acreditación de la calidad de una institución o dependencia.
2. Delegación de responsabilidades de niveles institucionales superiores a inferiores.
3. Reconocimientos económicos individuales (ascensos, salarios diferenciales o bonos anuales).
4. Incentivos económicos a las instituciones (fondos concursables, financiamiento de proyectos, fondos adicionales).
5. Reglas que permiten flexibilidad gerencial para el logro de resultados institucionales o el cumplimiento de los contratos de gestión.
- 6.

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

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

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

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

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

Indicador 8. Difusión de la información

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

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

ello, el proyecto de presupuesto debe hacerse público oportunamente mediante el Internet e incluir la información sobre los ingresos y los gastos previstos.

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

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

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

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

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

Los informes de ejecución presupuestaria también deben ponerse a disposición del público a través del Internet, pues presentan información importante sobre la forma en que se usaron los recursos públicos. Para que la información sea oportuna, debe publicarse máximo seis meses

después de que la Entidad Fiscalizadora Superior² correspondiente haya entregado los exámenes de auditoría a los estados financieros.

se los de personal. abril. 5 mes despues

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

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

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

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

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

GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA

Indicador 9. Gestión de los ingresos

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

Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios

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

Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por trasferencias

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

Requisito 4. Calificación internacional de riesgo

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

Indicador 10. Gestión de los gastos

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

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

	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Presupuesto original	a	a	a	
Gasto ejecutado	b	b	b	
Diferencia	a-b	a-b	a-b	
Valor absoluto	ABS(a-b)	ABS(a-b)	ABS(a-b)	
Diferencia				
Porcentaje	ABS/a*100	ABS/a*100	ABS/a*100	Promedio

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

Indicador 11. Análisis de riesgo

Un aspecto importante de la gestión financiera pública es el análisis del riesgo fiscal, es decir, el examen de los eventos no evitables que podrían ocurrir en el futuro y que acarrearían una tensión financiera. Los riesgos pueden relacionarse con el pago de obligaciones directas o indirectas. Una adecuada gestión financiera debe analizar estas situaciones y disponer de mecanismos para mitigar sus efectos, de lo contrario el gobierno se verá en dificultades financieras que podrían impactar en la capacidad de gasto de los programas estratégicos.

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

Las obligaciones directas son los compromisos financieros que el gobierno deberá cumplir en el futuro y para las cuales existe compromisos legales (bonos de deuda, contratos de concesión de servicios públicos con garantías mínimas de servicios, pensiones y jubilaciones cuando corresponda, etc). El riesgo viene dado por cambios de las condiciones económicas externas al gobierno subnacional, por ejemplo, si se han emitido bonos en moneda extranjera, una devaluación del tipo de cambio supondría un incremento de las obligaciones.

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

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

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

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

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 13. Contabilidad

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
Al terminar el año fiscal no se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos del gobierno subnacional.	0
Se prepara un estado financiero cuyos registros financieros son deficientes y no permiten realizar una auditoría.	1
Se prepara un estado financiero que abarca a algunos departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que solo da cuenta de los ingresos / egresos.	2
Se prepara un estado financiero que abarca a algunos departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que da cuenta tanto de los ingresos / egresos como de los activos / pasivos financieros.	3
Se prepara un estado financiero que abarca a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que solo da cuenta de los ingresos / egresos.	4
Se prepara un estado financiero que abarca a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades del gobierno subnacional y que da cuenta tanto de los ingresos / egresos como de los activos / pasivos financieros.	5

X

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

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

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

X

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

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

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

X

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

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

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

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

X

Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)

La gestión financiera pública (GFP) es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas, y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos (Makón, 2000). La GFP está conformada por los siguientes elementos: i) administración del presupuesto, ii) contabilidad, iii) administración de la deuda (crédito público), iv) administración del efectivo (tesorería) y, v) administración tributaria. Para ser efectivos, estos componentes deben funcionar de manera integrada, lo que supone que sus

principios, normas y procedimientos deben ser coherentes entre sí e interrelacionarse automáticamente a través de medios electrónicos. La falta de integración en materia de administración financiera provoca, entre otros problemas, fragmentación y duplicación de la información, dificultad para usar los datos en los procesos de planificación y de administración del presupuesto, y falta de transparencia en las transacciones fiscales. Todo esto facilita los actos de corrupción, merma la capacidad de gestión y limita la rendición de cuentas.

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

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

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



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

La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:

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

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



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

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

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

X

Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas

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

bestee

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

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

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

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

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

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

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

Las bases para la formulación del presupuesto anual son: el plan de gobierno de mediano plazo, el plan operativo anual y el plan de adquisiciones. Este último contiene los datos sobre los costos y los cronogramas de compras de los bienes, obras y servicios que se requerirán para la implementación de los planes operativos anuales. Un plan de adquisiciones sólido debe

elaborarse a partir de los instrumentos de planificación de corto y mediano plazo, y debe ser un insumo importante para la formulación del presupuesto. (OECD-DAC 2006)

Criterios de calificación	Puntaje
No se elabora un plan de adquisiciones.	0
Se elabora un plan de adquisiciones que no está articulado con el plan operativo anual ni guarda relación con la formulación de presupuesto.	1
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual pero su vinculación con la formulación del presupuesto es débil.	2
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual que toma en cuenta las asignaciones establecidas en el presupuesto para las dependencias o sectores del gobierno. Sin embargo, el plan de adquisiciones está sujeto a cambios considerables.	3
Se elabora un plan de adquisiciones articulado al plan operativo anual. El plan de adquisiciones toma en cuenta las asignaciones establecidas en el presupuesto para las dependencias o sectores del gobierno y se cumple regularmente.	4
El presupuesto incorpora un plan de adquisiciones que se elabora a partir de un plan operativo anual, que a su vez se formula en base al plan de mediano plazo del gobierno, El plan de adquisiciones se cumple regularmente.	5

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

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

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

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

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

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

Compra

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

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

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

*> 8015 - 030223
ley*

Indicador 16. Control interno

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

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

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

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

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

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

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

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

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

John Conto o gerente

Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.

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

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

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

garantía

Indicador 17. Auditoría externa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las auditorías de gestión o desempeño examinan los planes, los proyectos, las operaciones y los procesos de una organización pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos y la fidelidad con que los responsables cumplen las normas establecidas. Las auditorías de gestión no reemplazan a las auditorías tradicionales, que se enfocan en el cumplimiento de las normas; por el contrario, ambos tipos de auditoría se complementan y son necesarios para un buen desempeño de las instituciones públicas. Según la ISSAI (s/f), la auditoría de gestión es el examen de la economía, eficiencia y eficacia con las cuales la entidad auditada utiliza sus recursos en el ejercicio de sus funciones y comprende: i) el control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas, ii) el control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas y, iii) el control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

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

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

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

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

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

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

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

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

GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos.	0
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman el 20% o menos de los recursos aprobados para proyectos.	1
Anualmente se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 21 y el 40% de los recursos aprobados para proyectos.	2
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 41 y el 60% de los recursos aprobados para proyectos.	3
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman entre el 61 y el 80% de los recursos aprobados para proyectos.	4
Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman el 81% o más de los recursos aprobados para proyectos.	5

X

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

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

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

X

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

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

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

2

Indicadores 19 y 20

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

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo

Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.

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

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

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios

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

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

productos que crean valor público. La cartera de servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

1. Identificación del objetivo estratégico que el bien o servicio contribuye a lograr.
2. Ficha con la información básica de cada uno de los bienes y servicios como nombre, programa o dependencia que lo produce, destinatarios, lugar de prestación o entrega, unidad de medida de la producción, precio, etc.
3. Normas que regulan la prestación/entrega del bien o servicio y el acceso y uso por parte de los usuarios.
4. Procesos, procedimientos, protocolos y sistemas de apoyo para la producción y la prestación del bien o servicio.
5. Sistema de información para la planificación, gestión y evaluación de la prestación/entrega del bien o servicio.

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

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

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

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

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

La producción de los bienes y servicios debería enmarcarse en *contratos de gestión y desempeño* acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. Estos contratos fijan la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometen a producir anualmente. Se entiende por *gerente público* a directivos tales como directores, secretarios, gerentes,.

Criterios de calificación	Puntaje
Los gerentes públicos del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	0
El 20% o menos de los gerentes públicos del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	1
Entre el 21 y el 40% de los gerentes públicos del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	2
Entre el 41 y el 60% de los gerentes públicos del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	3
Entre el 61 y el 80% de los gerentes públicos del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	4
El 81% o más de los gerentes públicos del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	5

para gerente

Requisito 4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.

Los incentivos constituyen un elemento central de la GpRD, pues permiten crear sinergia entre los intereses de las personas e instituciones y los intereses del gobierno subnacional expresados en los objetivos estratégicos. Se debe premiar el buen desempeño individual y colectivo, producto de un trabajo de evaluación que contenga criterios claros de medición y, además, difundir los resultados de esos desempeños. Los incentivos que se aplican en el sector público pueden ser monetarios o no monetarios. Entre los principales se incluyen los siguientes tipos:

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

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

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

para gerente

Requisito 5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.

El mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que producen una dependencia o institución es una parte importante de la gestión para resultados. Una estrategia de mejoramiento de los servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

1. Estándares de calidad para cada servicio.
2. Evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos.
3. Procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación.
4. Estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe una estrategia para mejorar la calidad de los productos y servicios.	0
Se está formulando una estrategia de mejoramiento de los productos y servicios.	1
Se cumple el elemento 1.	2
Se cumplen los elementos 1 y 2.	3
Se cumplen los elementos 1, 2 y 3.	4
Se cumplen los elementos 1, 2, 3 y 4.	5

para gerente

Requisito 6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.

La satisfacción de los usuarios es un aspecto importante para lograr una buena gestión. Por ello, los gerentes públicos deben recoger la opinión de los usuarios de los servicios y emplearla para identificar los elementos que requieran corregirse o perfeccionarse. La recolección de la información debe ser periódica y sistemática mediante instrumentos tales como encuestas y grupos focales.

Criterios de calificación	Puntaje
No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	0
Se recoge esporádicamente.	1
Se recoge sistemática y periódicamente.	2
Se recoge y analiza esporádicamente.	3
Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	4
Se recoge, analiza y usa sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	5

para gerente

Requisito 7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.

Las dependencias e instituciones sectoriales deben contar con un sistema de información con datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Estos datos son la base de los sistemas de monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como la materia prima de los indicadores de desempeño para la evaluación del gasto. Por tanto, la idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y, por lo menos, deben cumplir con los siguientes elementos.

1. Existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector.
2. Se ingresa al sistema por lo menos el 80% de los datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector.
3. La información que se ingresa al sistema está actualizada (menos de un año de retraso).
4. La información que se ingresa al sistema es de calidad.
5. La información que se recoge es suficiente para alimentar los indicadores de desempeño que establece el plan sectorial y gubernamental.
6. Se realizan periódicamente auditorias de sistemas.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector	0
Se cumple solamente con el elemento 1.	1
El sistema cumple con dos de los cinco elementos.	2
El sistema cumple con tres de los cinco elementos.	3
El sistema cumple con cuatro o cinco de los seis elementos.	4
El sistema cumple con todos los elementos.	5

*Comite
de inform*

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Indicador 21. Sistemas de información

Requisito 1. Existe un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.

El gobierno subnacional debe contar con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos. La idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y es la base para el sistema de seguimiento y evaluación.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.	0
Existe una propuesta o proyecto aprobado para implementar el sistema.	1
El sistema informático integrado está empezando a implementarse.	2
El sistema informático está implementado pero aun requiere perfeccionarse o no están instalados todos los componentes.	3
Todos los elementos del sistema informático están completos pero aún hay aspectos que requieren mejorarse.	4
Todos los elementos del sistema están completos y funcionan bien.	5

Requisito 2. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.

Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, se debe identificar a las instituciones, departamentos, programas y proyectos cuyos datos se incluyen en el sistema de información y calcular el peso que aquellos tienen en el total presupuesto del año pasado. Se debe excluir del cálculo, los gastos de servicio de la deuda.

W -

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de información que integre la información sobre todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.	0
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan el 20 % o menos del gasto total del gobierno subnacional.	1
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan entre el 21 y el 40 % del gasto total del gobierno subnacional.	2
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan entre el 41 y el 60 % del gasto total del gobierno subnacional.	3
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan entre el 61 y el 80 % del gasto total del gobierno subnacional.	4
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan el 81 % o más del gasto total del gobierno subnacional.	5

Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional

Requisito 1. Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño.

El sistema de seguimiento se debe basar en la recopilación sistemática de datos sobre la marcha de los entidades, programas y proyectos que ejecutan el plan del gobierno subnacional. Debe incluir información sobre la ejecución de los insumos, procesos y productos, y sobre los efectos e impactos que se logra. A continuación se definen estos términos.

- Insumos: recursos financieros, humanos y materiales empleados para generar los productos.
- Procesos: actividades realizadas para transformar los insumos en productos.
- Productos: bienes y servicios elaborados.
- Efectos: cambios en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).
- Impactos: Cambios en las condiciones de vida de la población objetivo.

Los datos deben organizarse en forma de indicadores, es decir, de variables cuantitativas o cualitativas mediante la cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de un programa, proyecto o institución. Es necesario aclarar que este sistema no se refiere al seguimiento financiero y físico de la inversión pública.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del gobierno subnacional mediante indicadores de desempeño.	0
Existe una propuesta o proyecto aprobado para implementar el sistema.	1
El sistema de seguimiento está empezando a implementarse.	2
El sistema de seguimiento está implementado pero aun requiere perfeccionarse o no funcionan todos sus componentes.	3
Todos los elementos del sistema de seguimiento están completos y funcionan bien pero no existen o son escasos los indicadores de efecto e impacto.	4
Todos los elementos del sistema de seguimiento están completos y funcionan bien e incluye indicadores de efecto e impacto.	5

Requisito 2. El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional.

El sistema de seguimiento debe incluir a todos los programas y proyectos del plan de gobierno y, en el mejor de los casos, a todas las unidades y entidades del gobierno subnacional, incluso aquellas desconcentradas. Es necesario advertir que algunos sistemas de seguimiento solamente toman en cuenta los proyectos del plan de inversiones, pues fueron construidos como parte de los Sistemas de Inversión Pública.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento de la gestión del gobierno mediante indicadores de desempeño.	0
El sistema de seguimiento incluye a algunos proyectos aislados.	1
El sistema de seguimiento incluye a los proyectos que constan en el plan de inversiones.	2
El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos que constan en el plan de gobierno.	3
El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos que constan en el plan de gobierno y también a las dependencias, unidades que componen el gobierno subnacional.	4
El sistema de seguimiento incluye a: i) los programas y proyectos que constan en el plan de gobierno, ii) a las dependencias, unidades que componen el gobierno subnacional y iii) a las unidades desconcentradas del gobierno subnacional.	5

Requisito 3. El sistema de seguimiento cubre toda la acción del gobierno subnacional.

Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, se debe identificar a los programas, proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional cuyos datos se incluyen en el sistema de seguimiento, y calcular el peso que aquellos tienen en el total presupuesto del año pasado. Se debe excluir del cálculo, los gastos de servicio de la deuda.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe sistema de seguimiento.	0
Los proyectos, programas, entidades y unidades desconcentradas a los que se realiza seguimiento representan el 20 % o menos del gasto total del gobierno subnacional.	1
Los proyectos, programas, entidades y unidades desconcentradas a los que se realiza seguimiento representan entre el 21 y el 40 % del gasto total del gobierno subnacional.	2
Los proyectos, programas, entidades y unidades desconcentradas a los que se realiza seguimiento representan entre el 41 y el 60 % del gasto total del gobierno subnacional.	3
Los proyectos, programas, entidades y unidades desconcentradas a los que se realiza seguimiento representan entre el 61 y el 80 % del gasto total del gobierno subnacional.	4
Los proyectos, programas, entidades y unidades desconcentradas a los que se realiza seguimiento representan el 81 % o más del gasto total del gobierno subnacional.	5

X

Requisito 4. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados

Un sistema de seguimiento requiere la construcción de instrumentos y metodologías de trabajo, la definición de procesos y procedimientos, la elaboración de guías, manuales y otros documentos técnicos que sirven para la operación del sistema. Todo esto permite su buen funcionamiento y crea un marco adecuado para la producción de información de buena calidad, creíble y oportuna. Asimismo, los indicadores deben cumplir las siguientes condiciones para garantizar su idoneidad como instrumento de medición de los resultados.

1. Existen normas técnicas para la elaboración y análisis de los indicadores.
2. Los indicadores están asociados a objetivos del plan de gobierno de mediano plazo.
3. Los indicadores tienen metas o referentes que miden un resultado esperado.
4. Se ha definido la frecuencia de medición del indicador.
5. En la construcción del indicador han participado los responsables de la ejecución de las acciones.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento o el sistema no cumple ninguno de las condiciones.	0
El sistema cumple con un requisito.	1
El sistema cumple con dos condiciones.	2
El sistema cumple con tres condiciones.	3
El sistema cumple con cuatro condiciones.	4
El sistema cumple con cinco condiciones.	5

X

Requisito 5. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.

Los sistemas de seguimiento y evaluación se construyen para mejorar la gestión de las instituciones y para rendir cuentas, por lo tanto, el uso de la información que generan es la preocupación central de la GpRD. El sistema de seguimiento debe usarse actual y efectivamente para por lo menos los siguientes propósitos:

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe sistema de seguimiento, o la información del sistema de seguimiento no se usa para alguno de los propósitos.	0
La información del sistema de seguimiento se usa para dos o menos propósitos.	1
La información del sistema de seguimiento se usa para tres propósitos.	2
La información del sistema de seguimiento se usa para cuatro propósitos.	3
La información del sistema de seguimiento se usa para cinco propósitos.	4
La información del sistema de seguimiento se usa para todos los propósitos.	5

Requisito 6. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.

La información que produce el sistema de seguimiento debe estar a disposición de la ciudadanía a través de Internet a fin de transparentar la gestión pública y rendir cuentas a los ciudadanos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe sistema de seguimiento, o la información sobre el seguimiento no está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	0
La información del sistema de seguimiento está <i>parcialmente</i> a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	1
	2
No aplicable	3
No aplicable	4
La información completa del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	5

Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional

Requisito 1. Existe una unidad responsable del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional.

El gobierno subnacional debería contar con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. La evaluación es la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita

incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones” (OCDE, 2002). La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe una unidad responsable de la evaluación de los resultados.	0
La ley establece la existencia de esa unidad pero no se la aplica.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Existe una unidad responsable de la evaluación de los resultados (efectos e impactos) de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional.	5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSÉ

Provincia y Departamento de Lambayeque
ELEVADO A DISTRITO EL 02 DE ENERO DE 1857

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

San José, 04 de julio de 2019

CARTA

Señor:
Enrique Cabrejos Herrera
Licenciado. en Administración.
Universidad Cesar Vallejo Chiclayo

Consta por el presente que el suscrito Señor Agustín Sánchez Cobeñas, identificado con DNI N°17625864, con domicilio real Bolognesi N°529, en mi condición de alcaide de la Municipalidad Distrital de San José, autorizo al Licenciado Enrique Cabrejos Herrera para que aplique los Instrumentos necesarios y acceda a la información de mi representada para que realice su investigación de Maestría denominada "MODELO DE GESTION PARA RESULTADOS CON EL FIN DE MEJORAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE, LAMBAYEQUE", con la finalidad de obtener el grado de Magister en la Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo, comprometiéndose al finalizar la investigación dejar una copia para esta municipalidad.

Sin otro particular, me suscribo de Ud.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSÉ

Sr. Agustín Sánchez Cobeñas
ALCALDE

ASC/fsf.
c.c.
Archivo

41455326
05/07/2019

"Cuna de Grandes Pescadores, Artesanas y Constructores Navales"

AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Nombre : CABREJOS HERRERA ENRIQUE
D.N.I. : 41455326
Domicilio : Avenida Saenz Peña 1339 - Chiclayo
Teléfono : Fijo : 600206 Móvil : 930311684
E-mail : henrry_enrique17@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro en Gestión pública

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cabrejos Herrera Enrique

Título de la tesis:

Gestión por resultados y capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :02-10-2019

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Orlando Alarcón Díaz, docente del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, asesor del curso de diseño y desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante, Enrique Cabrejos Herrera, titulada: **Gestión por resultados y capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 19 de noviembre de 2019


.....
Dr. Orlando Alarcón Díaz
DNI 16427321 

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

REPORTE TURNITIN

Gestión por resultados y capacidad institucional en la municipalidad distrital de San José, Lambayeque

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
4	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	cursos.ambiente.gob.ar Fuente de Internet	<1%
7	www.nuevogramalote.org Fuente de Internet	<1%
8	www.agcba.gov.ar Fuente de Internet	<1%

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CABREJOS HERRERA ENRIQUE

INFORME TÍTULADO:

GESTIÓN POR RESULTADOS Y CAPACIDAD INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAN JOSÉ, LAMBAYEQUE

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: **11 DE AGOSTO DE 2019**

NOTA O MENCIÓN: **APROBADO POR UNANIMIDAD**

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN