



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de
gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud
Apurímac II.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR:

Mgtr. Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza

ASESOR:

Dr. Cruz Antonio Lip Licham

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

LIMA, PERÚ

2017

JURADO

Presidente

Dr. Edwin Martínez López

Secretario

Dra. Galia Susana Lescano López

Vocal

Dr. Cruz Antonio Lip Licham

Dedicatoria

Dedico esta investigación principalmente a mis hijos Arom y Néstor, a mi madre Gloria por su constante apoyo moral enseñándome a seguir adelante.

A mis familiares y amigos que siempre están conmigo, brindándome sus sugerencias y el apoyo en mis preocupaciones y proyectos.

Agradecimiento

Mi profundo agradecimiento a la UCV por trabajar incansablemente por la formación de los profesionales peruanos, mediante sus diversos programas de postgrado, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad peruana., con mejores servicios y de calidad.

A mi asesor, el Dr. Antonio Lip Lichan por su orientación, sugerencias y correcciones en esta tesis, pues sin su contribución este trabajo no se hubiera cristalizado como tal.

Finalmente, mi agradecimiento y deferencia especial a los señores del jurado examinador por su gran contribución mediante una exhaustiva revisión de esta tesis y las observaciones que permitieron mejorar este trabajo.

Declaración de Autoría

Yo, Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II”, presentada, en 180 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por 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 con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 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 o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, de Noviembre del 2017

Jorge Augusto Gutierrez Mendoza

DNI: 07642706

Presentación

Señores miembros del jurado presento ante ustedes la Tesis titulada “Programa presupuestal PpR, la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II”, con la finalidad de determinar la relación entre el programa presupuestal presupuesto por resultados y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Empresariales.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos.

El primer capítulo es introductorio, se desarrollan los antecedentes del estudio, la fundamentación científica, técnica y humanística, la justificación que incluye el marco teórico y referencial respectivamente. Se ha consultado bibliografía sobre las variables participación ciudadana y gobierno electrónico, así como la relación entre ambas variables el problema, hipótesis y objetivos.

En el segundo capítulo del marco metodológico, se presentan las variables del estudio, la operacionalización de las variables, la metodología a seguir, el tipo de estudio y el diseño, la población, muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el método de análisis de datos y los aspectos éticos a considerar.

En el tercer capítulo de los resultados, se presentan los resultados de la investigación, ordenados en tablas y gráficos, además de la explicación y apreciación descriptiva de los resultados. Se utilizó el programa estadísticos SPSS, como herramienta para el análisis de los resultados. En el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados considerando los resultados obtenidos detalladamente en el capítulo cuarto. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones del estudio. En el sexto capítulo se presentan las recomendaciones dirigidas a los públicos interesados.

Finalmente, queda a criterio del Jurado evaluador la revisión del trabajo de investigación, para su aprobación.

El autor

Contenido

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Contenido	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN:	15
1.1. Antecedentes	16
1.1.1. Antecedentes internacionales	16
1.1.2. Antecedentes nacionales	18
1.2. Fundamentación	22
1.2.1. Marco teórico	23
1.3. Justificación	79
1.3.1. Teórica	79
1.3.2. Práctica	80
1.3.3. Metodológica	81
1.3.4. Epistemológica	81
1.4. Problema	81
1.4.1. Problema general	85
1.4.2. Problemas específicos	86
1.5. Hipótesis	86
1.5.1. Hipótesis general	86
1.5.2. Hipótesis específica	86
1.6. Objetivos	87
1.6.1. Objetivos generales	87
1.6.2. Objetivos específicos	87
II. MARCO METODOLÓGICO	89
2.1. Variables	90
2.2. Operacionalización de variables	91
2.3. Metodología	94
2.4. Tipo de estudio	94
2.5. Diseño de estudio	94
2.6. Población, muestra y muestreo	95
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	96
2.7.1. Validez y confiabilidad del instrumento	96
2.8. Métodos de análisis de datos	101
2.9. Aspectos éticos	102
III. RESULTADOS	105
IV. DISCUSIÓN	117
V. CONCLUSIONES	123
VI. RECOMENDACIONES	127
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	135

Anexo 1: Matriz de consistencia	136
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	138
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	143
Anexo 4: Fiabilidad del instrumento: escala presupuesto por	150
Anexo 5: Fiabilidad del instrumento: escala calidad de gestión pública	151
Anexo 6: Fiabilidad del instrumento: escala eficiencia de gestión	152
Anexo 7: Validación de instrumentos de medición a través de juicio de Expertos	153

Índice de Tablas

	Página	
Tabla 01	Matriz de operacionalización de variable 1	91
Tabla 02	Matriz de operacionalización de variable 2	98
Tabla 03	Matriz de operacionalización de variable 3	93
Tabla 04	Validez del instrumento juicio de expertos	100
Tabla 05	Estadístico de fiabilidad de aplicación del programa presupuestal PPR en trabajadores de la DISA.	105
Tabla 06	Estadístico de fiabilidad del instrumento para la escala calidad de gestión pública	106
Tabla 07	Estadísticos del total de elemento para la fiabilidad del instrumento para la escala de la eficiencia de gestión pública	107
Tabla 8	Relación entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.	108
Tabla 9	Relación entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.	110
Tabla 10	Relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del (PpR) y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.	111
Tabla 11	Relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.	112
Tabla 12	Relación entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.	113

Tabla 13	Relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II.	114
Tabla 14	Relación entre los indicadores de desempeño del (PpR) y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II.	115

Índice de figuras

Figura 01	Distribución de trabajadores según el presupuesto por resultados en la Dirección de Salud Apurímac II.	106
Figura 02	Distribución de trabajadores según la calidad de gestión de los recursos públicos en la Dirección de Salud Apurímac II.	107
Figura 03	Distribución de trabajadores según la eficiencia de la gestión de los recursos públicos en la Dirección de Salud Apurímac II.	108

Resumen

Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud de Apurímac II, tiene como objetivo determinar la relación entre el programa presupuestal PpR con la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos. Tipo de investigación: no experimental, diseño: cuantitativo, transversal, correlacional; técnica: encuesta e instrumento: cuestionario encuesta. Muestra: 46 trabajadores del área de gestión de recursos públicos de la Dirección de Salud, Apurímac II. Se logró los siguientes resultados: los niveles alcanzados fueron: para programa presupuestal PpR: nivel medio: 59%, nivel alto: 26%, nivel bajo: 15%; para calidad de la gestión de los recursos públicos: nivel medio: 72%, nivel alto: 15% y nivel bajo 13%, y para eficiencia de la gestión de los recursos públicos: nivel medio 70%, nivel alto 20%, y nivel bajo 10%. Se afirma la relación significativa y directa entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.847 y p-valor: 0.000 (<0.05)). y entre el programa presupuestal PpR y eficiencia de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.852 y p-valor es 0.000 (<0.05)). H1: a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos. Los resultados específicos también afirman una relación significativa y directa entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos (CC. de Spearman: 0.771 y p-valor: 0.000 (<0.05)); entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.784 y p-valor: 0.000 (<0.05)) y entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.776 y p-valor: 0.000 (<0.05)). Entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.834 y p-valor: 0.000 (<0.05)); entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.731 y p-valor: 0.000 (<0.05)) y entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos (CC de Spearman: 0.816 y p-valor: 0.000 (<0.05)).

Palabras claves: Presupuesto por resultados, calidad de gestión de recursos públicos, eficiencia de gestión de recursos públicos.

Abstract

The objective of this program is to determine the relationship between the budget program PpR and the quality and efficiency of the management of public resources. Type of research: non-experimental, design: quantitative, transverse, correlational; Technique: survey and instrument: survey questionnaire. Sample: 46 workers in the area of management of public resources of the Directorate of Health, Apurímac II.

The following results were achieved: for the budgetary program PpR: average level: 59%, high level: 26%, low level: 15%; For quality of public resources management: average level: 72%, high level: 15% and low level 13%, and for efficiency in the management of public resources: average level 70%, high level 20%, and level Under 10%.

The significant and direct relationship between the PpR budget program and the quality of public resource management (Spearman's CC: 0.847 and p-value: 0.000 (<0.05)) and between the budget program PpR and management efficiency of Public resources (Spearman's CC: 0.852 and p-value is 0.000 (<0.05)). H1: The higher the level of quality and efficiency of public resources management, the higher the PpR budget program.

The specific results also affirm a significant and direct relationship between the PPP programming and the quality of public resource management (Spearman CC: 0.771 and p-value: 0.000 (<0.05)); PpR and the quality of management of public resources (Spearman's CC: 0.784 and p-value: 0.000 (<0.05)) and between the performance indicators of the PpR and the quality of management of public resources (Spearman CC: 0.776 and Between the PpR programming and the management efficiency of public resources (Spearman's CC: 0.834 and p-value: 0.000 (<0.05)), between the PpR monitoring and evaluation strategies And the efficiency of public resource management (Spearman's CC: 0.731 and p-value: 0.000 (<0.05)) and between the performance indicators of the PpR and the efficiency of public resources management (Spearman's CC: 0.816 and p -value: 0.000 (<0.05)).

Key words: Budget for results, quality of management of public resources, efficiency of management of public resources.

I. INTRODUCCIÓN

Introducción

La presente investigación titulada Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II. Tiene como objetivo determinar la relación entre el Programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Nuestro mayor propósito es contribuir al desarrollo del programa presupuestal PpR, la calidad y eficiencia de la gestión, en lo que se refiere a la investigación de estos temas, a la elaboración de nuevos instrumentos de investigación que ayuden a las instituciones e investigadores a seguir profundizando sobre este tema que hasta el momento, por lo descubierto en las diversas investigaciones aquí citadas, es una alternativa de desarrollo muy considerable.

Finalmente, esta investigación no pretende abarcarlo todo o dar solución de todo el problema. Solo somos parte del infinito proceso de la investigación. Es más se reconoce que diversos factores han sido limitantes en esta investigación. El tiempo, la limitada experiencia en la investigación, la falta de presupuesto y otros han sido un obstáculo para poder desarrollar esta investigación. Sin embargo, creo que lo alcanzado ya es un avance significativo.

1.1. Antecedentes

La presente investigación cuenta con diversos antecedentes internacionales y nacionales que son el sustento teórico de este estudio. A continuación se presentan los antecedentes más destacados.

1.1.1. Antecedentes internacionales

Scartascini (2011) en su estudio, titulado, “¿De dónde venimos y hacia dónde vamos?: El presupuesto por resultados (PpR) en América Latina”, desarrolla la idea de la importancia de la información en los sistemas presupuestarios. El estudio propone desarrollar los siguientes objetivos: pertinencia de la información frente a los organismos de control de fondos; asignación de fondos con resultados medibles, y el recurso al Banco Mundial como modelo de transparencia. El énfasis está en las demandas y el carácter político de la presupuestación. El proceso sigue: programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas. El objetivo de este estudio es contribuir con la implementación del nuevo modelo de presupuestación como respuesta a la crisis de sistema nacional de presupuesto.

Díaz (2008) en su estudio titulado, “La calidad en la gestión pública: elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay - programa conjunto de investigación CERIUNP”, aborda el concepto de la calidad en la gestión pública como una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Vaccaro y Malvicino (2010) en su investigación titulada, “Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública (CLAD): una guía de autoevaluación para medir las orientaciones de políticas y estrategias de calidad en la gestión pública”, se aborda el complejo tema de la calidad en la gestión pública en el modelo Iberoamericano. Se considera a la calidad como un instrumento propio de los buenos gobiernos democráticos. Se desarrollan los siguientes objetivos: dirigir la gestión pública a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante

en el proceso de diseño, ejecución y control de las políticas públicas; orientar la gestión pública a buscar resultados, mediante el control social de las acciones y responsabilidades en el ejercicio de la autoridad pública. Se propone articular las políticas públicas del Estado – sociedad – mercado, sobre los ejes de legitimidad. Afirman que, la relación Estado - Sociedad ha sido, es y seguirá siendo una relación problematizada por un conjunto de convergencias y divergencias, producto de su praxis y de la correlación de fuerzas que opera en un trípode estructural que componen el Estado, la sociedad civil y el mercado. En ese contexto surge la necesidad de implementar sistemas de calidad en la gestión pública. La innovación y calidad nos introduce en el tema de los nuevos requerimientos que la sociedad demanda al Estado y que éste debe afrontar a través de su estructura administrativa para recuperar o mantener su legitimidad.

Departamento de Formación y Calidad (DFC) (2011) en su estudio titulado, La gestión de la calidad. La calidad en la administración pública, en Alicante, aborda el estudio de la calidad dirigido a la satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba. Desarrolla los siguientes objetivos: analizar las expectativas que se generan con las necesidades y exigencias personales de cada cliente; superar las expectativas del cliente en busca de su satisfacción.

Córdova (2007) en su estudio titulado, los gestores públicos latinoamericanos y la interferencia política, extensa y abundante normatividad. México, aborda el estudio de los cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la administración pública en función a resultados y fortaleciendo sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas. Concluye que la gestión por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social. Para ello es indispensable buscar un el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público. Implica pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la aplicación de normas y procedimientos, a

una administración que se comprometa ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos. La dispersión de los esfuerzos, el crecimiento de la burocracia y la corrupción, aunados a los escasos impactos sociales, han dado lugar a la preocupación de que las instituciones gubernamentales –centrales, sectoriales o subnacionales- tienen que buscar una mayor concentración, claridad y precisión en la consecución de los objetivos del desarrollo. Actualmente se considera que la gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en la gente, y que, más bien, tienen impactos duraderos sobre la calidad de vida de la población, produciendo gradualmente una transformación de la sociedad.

1.1.2. Antecedentes nacionales

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2016) del Perú, desde el año 2007 ha implementado la Reforma del Sistema Nacional de Presupuesto, el programa presupuestal PpR con el objetivo de superar las deficiencias en el sistema nacional de presupuesto. Aquí se presentan al programa presupuestal PpR como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población; de definen roles y funciones, responsables, criterios de transparencia y rendición de cuentas. Se sistematiza el proceso mediante los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño, las evaluaciones independientes y los incentivos a la gestión.

La Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004), en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” y el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”, presenta las ventajas y especificaciones legales para la aplicación del PpR. Utiliza algunos conceptos como, proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto público. El objetivo principal de la ley es regular y modernizar el sistema nacional de presupuesto. A partir de entonces, casi todas las instituciones públicas del país, viene aplicando este modelo en sus procesos de gestión presupuestaria.

Acuña, Huaita y Mesinas (2012), en su estudio titulado “Un camino en el presupuesto por resultados (PpR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria”, aborda el tema del presupuesto por resultados (PpR) y lo considera como una estrategia de gestión pública. Señala los siguientes objetivos: contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población, y desarrollar una cultura presupuestaria eficiente para reducir los gastos en el sector público. Propone un esquema metodológico para la aplicación del programa: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, orientados al logro de resultados a favor de la población. Ello implica también, retroalimentar los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones. Finalmente, se propone contribuir a la innovación e implementación del sistema de presupuesto en el Perú.

Castañeda (2015), en sus estudio, titulado, “El Presupuesto por resultados en el Perú: Importancia de la calidad en la aplicación de la gestión basada en los resultados”, define al presupuesto por resultados como la expresión cuantitativa de una política o plan, principal instrumento de la gestión pública para asignar recursos financieros a través de un proceso político que sirve los diferentes fines de la sociedad. También puntualiza que es un instrumento de manejo macroeconómico, una herramienta de gestión y control financiero, un eje de la actividad financiera estatal. Tiene como objetivos: reflejar las preferencias colectivas sobre las diversas opciones del gasto público; prioriza el gasto a nivel sectorial. Es un instrumento de política fiscal que buscar el cumplimiento a los objetivos que en materia económica.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013), en su publicación titulada, “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, desarrolla ampliamente el modelo de presupuesto por resultados. Considera que el PpR es parte de la gestión moderna al servicio del ciudadano. Propone los siguientes objetivos: presupuesto con objetivos claros orientación a resultados, buscar la máxima satisfacción del ciudadano, buscar mayor eficiencia y eficacia en el gasto público, crear entidades verdaderamente comprometidas con los resultados

propuestos, producción de información de resultados, crear un sistema de transparencia abierta.

Departamento de formación y calidad (DFC) (2011) en su trabajo, titulado, “la gestión de la calidad”. La calidad en la administración pública, en Alicante. Aborda el tema de la calidad cuyo indicador fundamental es la satisfacción de los clientes. La satisfacción del cliente determina la calidad de un producto o de un servicio.

Valverde (2016) en su tesis, titulada, “El presupuesto por resultados y la calidad de la ejecución presupuestal”, analiza el PpR, adaptado a diversas realidades políticas y capacidades propias de cada país. Considera que es un esfuerzo trascendental de reforma del sector público peruano en la última década. Lo define como un instrumento de gestión, que involucra a todo el proceso presupuestario se basa en el concepto de basar las decisiones, de todo el ciclo presupuestario, en función a los resultados deseados y valorados por el ciudadano. Desarrolla los siguientes objetivos: determinar la relación entre el presupuesto por resultados y la calidad de ejecución presupuestal. Identificar los criterios de aplicabilidad del presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad de ejecución presupuestal.

Ley 28927- Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2008, Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno. El objetivo principal es aplicar en materia de ejecución presupuestaria, del sistema de gestión administrativa el modelo presupuesto por resultados, en el marco de la corriente de Nueva Gerencia Pública o New Public Management, buscando un cambio significativo en la presupuestación orientando el foco de atención hacia los resultados de la acción y la gerencia pública.

Sandoval (2015), en su investigación titulada, “¿Será posible modernizar la gestión pública?”, aborda una serie de problemas que van desde los niveles

insuficientes de preparación profesional del personal hasta el poco interés por resolver rápido las trabas burocráticas. El objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos se han puesto en marcha una serie de políticas en el marco del Acuerdo Nacional.

Pajuelo (2015), en su estudio, titulado “Calidad y gestión de la calidad en la administración pública en el Perú”, analiza la administración pública en relación con la gran responsabilidad frente a las reformas necesarias para mejorar el bienestar de todos los peruanos a través de agregar valor a la materia prima, la construcción de infraestructura sostenible y la mejora de la calidad de los servicios, en especial los de educación, salud, seguridad y justicia, demandados por la población a nivel nacional, esto independientemente de si las intervenciones se realizan con recursos públicos o privados. El objetivo principal de este estudio es analizar el desempeño de la administración pública a partir de la conciencia de los graves problemas que enfrenta el recurso humano que labora en las instituciones del Estado; mostrar a la sociedad un Estado Eficiente y Transparente; promocionar la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de activos, la evasión tributaria y el contrabando.

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013), en su publicación titulada, “Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021”, aborda el tema de la eficiencia de la gestión como el modo de generar mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta una gestión, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

Arnao (2011), en sus estudio titulado, “La eficiencia en la gestión pública: el caso de la gestión de inversión pública local en el Perú”, aborda el tema de la eficiencia de la gestión, como una estratégica de éxito administrativo. Se desarrollan los siguientes objetivos: buscar una clara distinción entre las funciones de los gestores, formular y actualizar de los instrumentos de planificación y programación de manera concertada, crear un sistema redistributivo que supere las desigualdades, descentralizado y articulado sus programas, con fortalecimiento de capacidades del gobierno, establecer una visión de conjunto y viabilidad que

permita el desarrollo de una cultura de gestión pública con la capacidad de todas las personas, en todos los niveles operativos y cooperativos, desarrollar de la facultad de comunicarse abiertamente, con libertad y franqueza, entrenar a las personas para cooperar en el nivel operativo sin tener que esperar instrucciones desde posiciones jerárquicas superiores.

Rodríguez (2004), en su investigación titulada, “La calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial”, aborda el tema de la calidad de gestión de los recursos. Objetivos: medir la calidad de la gestión basado en estándares generalizados. Finalmente concluye, afirmando que la calidad no es una cuestión fácil pero tampoco difícil porque considera que es más una cuestión de actitud. La calidad es una filosofía que puede ser vista desde quien lo aplica y puede ser medible a través de la satisfacción, la aceptación, los gustos y preferencias de los usuarios.

1.2. Fundamentación

En toda gestión de los recursos públicos se presentan problemas urgentes que requieren de una profunda investigación que permita encontrar alternativas claras y eficientes para su solución. En las últimas décadas la gestión de recursos públicos ha estado plagada de prácticas que han conducido una crisis generalizada: malversación de fondos, mediocridad y corrupción con consecuencias nefastas, que han obligado a la sociedad a verse condenada al subdesarrollo y postergación crónica del desarrollo. Frente a ello es necesario, desarrollar investigaciones que no sólo nos permitan conocer el problema, sino las alternativas adecuadas de solución. Una de esas alternativas es el programa presupuestal PpR, que se viene aplicando desde inicios del siglo XXI. Algunas investigaciones sostiene que es muy efectivo, otras las critican, por ello, es necesario realizar investigaciones nuevas que midan su efectividad en el desarrollo de programas presupuestales e inversión pública, en relación con los beneficios del usuario.

En el Perú, la gestión presupuestaria, a pesar de los cambios y presencia de nuevos modelos e innovaciones, sigue siendo tradicional. El presupuesto por programas, sigue vigente aún en diversos contextos. Este se caracteriza por ser un sistema de presupuestario de tipo incremental, no asociado a productos ni

resultados. Más responde a presiones políticas de gasto que prevalecen sobre los objetivos. Se prioriza la cantidad del gasto centrados en procedimientos antes que en resultados, generando ineficacia e ineficiencia en la gestión pública.

Siendo el presupuesto por resultados un programa presupuestal muy aceptado en diversos países con experiencias positivas, amerita un estudio exhaustivo de su naturaleza y aplicación, con el fin, no sólo de analizar sus resultados sino de promoverlo en caso que sus resultados sean positivos en favor del desarrollo humano.

La gestión de recursos públicos, no es solo un problema científico o técnico aplicado a la gestión de los recursos, sino que también es un problema humano. La calidad de vida de las personas depende de la efectividad de los programas, en este caso específico, la calidad de los programas de gestión de recursos. Es la población más vulnerable la que se beneficia de la investigación, junto con el estado, las empresas, las instituciones científicas y los investigadores.

Lo expresado anteriormente se convierte en una exigencia para esta investigación, la misma que esperamos sea un aporte significativo para la investigación científica, la administración de los recursos públicos, e incluso las empresas que tiene interés por el programa presupuestal PpR.

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. El programa presupuestal (PpR)

En MEF (2016) define al programa presupuestal PpR como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la

gestión realizada para su logro. Esta estrategia se implementa progresivamente a través de: los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones independientes, y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) en colaboración con las demás entidades del Estado.

En el caso de Perú, el programa presupuestal PpR se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en el Capítulo IV “programa presupuestal PpR” en el Título III, “Normas complementarias para la gestión presupuestaria”. Aquí se sostiene que el programa presupuestal PpR es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones, programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el ciudadano y los resultados que éstos requieren y valoran. La aplicación de la estrategia, programa presupuestal PpR, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente: superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población; alcanzar los resultados propuestos; responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas; producción de la información de desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos; y hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria de modo transparente hacia las entidades y los ciudadanos.

El programa presupuestal PpR, también se define como una estrategia de gestión pública que viene liderando la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población. Dicho modelo presupuestal integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para

la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones. Es importante tener en cuenta que en el ciclo de gestión presupuestaria, la "programación" es el punto de encuentro entre el planeamiento y el procesos presupuestario propiamente tal. Luego de la programación siguen la formulación, aprobación, ejecución y conjuntamente con ésta: el seguimiento y control, y finalmente la evaluación; para re iniciar el ciclo. También, se define como todo tipo de mecanismo y proceso destinado a estrechar el vínculo entre la financiación de los programas y los resultados a través del uso sistemático de información de desempeño (información no solo de resultados, sino también del costo de lograrlos). (Acuña, Huaita y Mesinas 2012).

1.2.1.2. Características del programa presupuestal PpR

En el mismo sentido, Scartascini (2011) sostiene que el presupuesto por resultados se caracteriza por presentar información relevante sobre la gestión de los organismos encargados de la gestión de fondos asignados. En este caso, sólo se refiere a la información de rendimiento presentada como parte de la documentación del presupuesto o de una clasificación presupuestaria en que los créditos están divididos por grupos de productos o resultados. La segunda, citada lo define como una forma de presupuestación que vincula la asignación de fondos a resultados medibles. La Tercera que refiere al Banco Mundial (2008), lo define como el uso adecuado de información de desempeño por parte de actores clave en cada etapa del proceso presupuestario para alimentar sus decisiones acerca de asignación de recursos y mejorar la eficiencia del uso de los mismos. El énfasis esta en las demandas y el carácter político de la presupuestación. Una cuarta citada, lo define como el Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones. En todos los casos, las definiciones tienen dos componentes fundamentales: necesidad de contar con información respecto del uso y resultados de los programas financiados por el erario público y que esta información sea utilizada para guiar la asignación de

los recursos del Estado. Finalmente, lo define como el conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en un presupuesto incorporen de manera sistemática consideraciones sobre los resultados –pasados y futuros-, de la aplicación de los recursos públicos, pero que también motivan y facilitan que las instituciones públicas obtengan dichos resultados.

Castañeda (2015), director académico de RyC Consulting, precisa algunas características de programa presupuestal PpR: el presupuesto es la expresión cuantitativa de una política o plan; es el principal instrumento de la gestión pública para asignar recursos financieros a través de un proceso político que sirve los diferentes fines de la sociedad; es un importante instrumento de manejo macroeconómico, pero también una herramienta para la gestión y el control financiero. Por ello es el eje de la actividad financiera estatal. El presupuesto público busca reflejar las preferencias colectivas sobre las diversas opciones del gasto público; prioriza el gasto a nivel sectorial; se encarga de las decisiones de deuda versus impuestos. Es un instrumento de política fiscal en particular y de la economía en general, a través del cual se busca dar cumplimiento a los objetivos que en materia económica se han señalado al Estado. El caso peruano el presupuesto de acuerdo a la ley del Sistema Nacional de Presupuesto; constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia por parte de las entidades. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forma parte del sector público y reflejo los ingresos que financian dichos gastos.

Por su parte, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2013) señala las siguientes características: una gestión moderna debe estar al servicio del ciudadano, debe contar con objetivos claros y sus presupuestos deben ser asignados con orientación a resultados. Es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en

los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos. De ese modo, se contribuirá con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional. En el país el proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007 a través de los programas presupuestales, con los cuales se busca contribuir “a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población. La aplicación de esta estrategia requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente: entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación; declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas; producción de información de resultados, productos y costos de insumos; hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos (PCM 2013).

Valverde (2016) por su parte, sostiene que, la mayoría de países desarrollados ha implementado su propia versión del PpR, adaptándola a las realidades políticas y capacidades propias de cada uno. El diseño e implementación de un PpR constituye un esfuerzo trascendental de reforma del sector público peruano en la última década. El PpR es un instrumento de gestión, que involucra a todo el proceso presupuestario se basa en el concepto de basar las decisiones, de todo el ciclo presupuestario, en función a los resultados deseados y valorados por el ciudadano. Desde mediados del siglo pasado se empiezan a registrar eventos aislados por cambiar el enfoque de la administración pública, intentando pasar de la mirada tradicional que prioriza la eficiencia y el control en el manejo de los recursos, hacia una gestión donde

prevalezca la efectividad en el logro de resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía. De este modo, estos países comprendieron que cualquier esfuerzo en este sentido no tendría el impacto esperado si es que no se reformaba el proceso presupuestario, esto es, el proceso bajo el cual se asigna recursos públicos escasos entre fines alternativos. Si bien las razones que motivaron la modernización del presupuesto público fueron varias, lo común a estas iniciativas ha sido el convencimiento de que si se mantiene una presupuestación basada en insumos y no se identifican los resultados que la población demanda, la sociedad será la gran perdedora en términos de eficiencia, efectividad y bienestar. Ya empezado el siglo XXI, estos países desarrollados continúan modernizando sus administraciones en general y sus procesos presupuestarios en particular. Ello evidencia que la reforma del presupuesto es un proceso dinámico y no existen recetas predeterminadas para implantarla, aunque sí se ha generado un volumen de buenas prácticas y lecciones que sirven como referencia. En el caso de América Latina los esfuerzos de modernización de las administraciones públicas han sido variados, aunque ninguno llega a los niveles aplicados en los países desarrollados en materia de presupuesto. Si bien la gestión por resultados es un concepto ampliamente aceptado en la región, la mayoría de países ha optado por aplicarla no mediante el proceso presupuestario en su integridad, sino a través de sistemas de seguimiento y evaluación, así como a través de convenios de desempeño. Bajo este panorama, desde finales de 2006 el Perú tomó la decisión de implementar un PpR bajo un esquema inédito para la región, pero en línea con los postulados de reforma en la administración pública y algunas experiencias registradas en países desarrollados. Después de algunos intentos de aplicar la gestión por resultados mediante los convenios de gestión, el Congreso de la República avaló los desarrollos e iniciativas que el gobierno intentaba plasmar desde el Ministerio de Economía y Finanzas, definiéndose las bases para el diseño e implementación del programa presupuestal PpR en el Perú. Siguiendo un enfoque gradual, con el apoyo de la cooperación internacional y bajo el liderazgo de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, desde 2007 se empezaron a diseñar las metodologías correspondientes y a fortalecer los equipos de trabajo. El enfoque adoptado

toma como referencia las experiencias internacionales y las adapta al caso peruano. Por un lado, se busca pasar de una elaboración del presupuesto incrementalista y basada en insumos e instituciones, a un presupuesto orientado hacia resultados que valoran y requieren los ciudadanos. Por otra parte, el diseño abarca a todo el proceso presupuestario, es decir, se analiza la asignación de recursos públicos desde todas sus etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. En este sentido, sobre la base de un conjunto de resultados finales deseados, cada año se definen programas estratégicos para los que se diseñan las cadenas lógicas que sustentan los productos y resultados esperados de la intervención pública. Notablemente, se trata de un acercamiento a los resultados desde la perspectiva de un programa de gobierno, y no desde el punto de vista de las organizaciones o entidades públicas. En otras palabras, se prioriza la consecución de resultados que responde a un problema o necesidad que se busca superar y no se pretende partir de la “justificación” de los costos de los programas existentes en cada institución y los insumos que ésta requiere. Al fin y al cabo, al ciudadano lo que le interesa es que se mejoren sus condiciones de vida y sus oportunidades de desarrollo. El Gobierno a través de la aprobación de la Ley 28927- Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2008-, Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del programa presupuestal PpR en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno. Hacia finales de 2009 empiezan a materializarse los primeros logros. Se ha avanzado con el diseño de 15 Programas Estratégicos que ha permitido orientar un 13,2% del presupuesto total excluyendo los gastos financieros y previsionales, hacia resultados finales. Asimismo, anualmente se elabora un mayor número de evaluaciones independientes del diseño y ejecución presupuestaria, habiéndose realizado diez evaluaciones en 2009 que representan un 14% del presupuesto y que generan matrices de compromisos con cada unidad ejecutora involucrada. También se avanza con el seguimiento de indicadores de producto y de resultado y se ha establecido la primera línea de base para los principales indicadores de resultados de los primeros programas estratégicos, así como el

primer reporte de avances en materia de resultados al 2009, con la rigurosidad apropiada que permite que las cifras sean auditables externamente. En materia de ejecución presupuestaria, se ha culminado exitosamente la aplicación de sistemas de gestión administrativa que permite un planeamiento y ejecución operativa de los productos, y de las adquisiciones y contrataciones de las agencias de gasto, basadas en estructuras de costos y “carteras de clientes” que se desea atender.

En el marco de la corriente de Nueva Gerencia Pública o New Public Management, se propone un cambio significativo en la presupuestación orientando el foco de atención hacia los resultados de la acción y la gerencia pública. Es por eso que la Dirección Nacional del Presupuesto Público ha establecido los parámetros necesarios para darle al proceso presupuestario el enfoque de Resultados. Es así que estableció dentro de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público: Capítulo IV Programa presupuestal PpR, Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”, de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que el presupuesto por resultados es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas (Castañeda, 2015).

Prosigue el autor, afirmando que este enfoque, parte de una visión integrada entre planificación y presupuesto, y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. Plantea el diseño de acciones con el fin de resolver problemas críticos que afectan a la población. El objetivo del programa presupuestal PpR es contribuir a un Estado eficaz y capaz de generar bienestar en cada sector de la población, a través del diseño, ejecución y evaluación de acciones que propicien cambios en el país. Finalmente, sostiene que para aplicar este enfoque se necesita, en primer lugar, una clara definición

de los resultados que se busca lograr. En segundo lugar, determinar responsables, sean entidades e instituciones, comprometidas a lograr el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, establecer procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas. Pues, el PpR se implementa de manera progresiva, utilizando diversos instrumentos de interés en cada fase del ciclo presupuestal (programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación). Así tenemos, que para las fases de programación y formulación, el instrumento es el programa presupuestal; en la ejecución tenemos como instrumentos los incentivos a partir de los convenios de apoyo (en el marco del modelo de convenio de administración por resultados); mientras que en la fase control y evaluación tenemos como instrumentos al seguimiento, y evaluaciones independientes (evaluación de diseño y ejecución, así como la evaluación de impacto) (Castañeda 2015).

En este proceso, la Dirección Nacional de Presupuesto Público (2010), la Ley de Presupuesto del año 2007 dispuso formalmente la implementación del programa presupuestal PpR como parte de las reformas que se vienen realizando en las finanzas públicas peruanas. Mediante el programa presupuestal PpR se articula formalmente los recursos del presupuesto, las acciones de las entidades y los productos que se proveen, con los resultados priorizados que se desean lograr a favor de la población. Algunos de estos resultados prioritarios son la reducción de la desnutrición crónica infantil y la mortalidad materna neonatal. Para ello en coordinación con los diferentes pliegos del ámbito nacional y regional, y en aplicación de la metodología de programación presupuestaria estratégica del PpR, se diseñaron inicialmente los programas estratégicos, para ser aplicados a diversas áreas de atención. Dichos programas comprenden un conjunto de estrategias específicas que articula insumos, intervenciones y productos con un conjunto de resultados, que en una lógica de causa-efecto, tienen por objetivo final reducir los índices de enfermedades relacionadas a cada programa estratégico, particularmente en áreas geográficas vulnerables.

El programa presupuestal PpR se puede implementar progresivamente. Primero la aplicación de los Programas presupuestales, segundo la aplicación del sistema de Seguimiento y Evaluaciones independientes y tercero, la aplicación de programas de Incentivos a la mejora de la gestión. En este proceso se aplican: Los programas presupuestales: unidades de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), que se aplican para lograr un resultado específico a favor de la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública. El responsable de la identificación, diseño y resultados esperados del Programa Presupuestal es el titular de la entidad que ejerce la rectoría de la política asociada al programa, entidad perteneciente al gobierno nacional. Las entidades del gobierno nacional, regional y local son responsables de ejecutar e implementar los productos y actividades de los programas presupuestales que contribuyen en el logro de dichos resultados; seguimiento de los programas presupuestales: la Dirección General de Presupuesto Público, en el marco de la implementación del programa presupuestal PpR aplica el seguimiento y evaluación a los siguientes indicadores: indicadores de desempeño: miden el logro de resultados y atributos de los productos, en las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad, y/o economía en términos de una unidad de medida establecida; indicadores de producción física: miden las cantidades de bienes y servicios provistos por las entidades públicas, denominados productos y/o actividades, en términos de una unidad de medida establecida. Ejecución financiera y avance de la ejecución de las metas físicas de los productos y actividades de los programas presupuestales. De este modo se entiende al seguimiento como una actividad continua y extensiva, que permite verificar el logro de metas establecidas en los resultados y productos de los programas presupuestales. Los administradores y actores a cargo de un programa pueden conocer los avances y el logro de objetivos, además de cómo se están usando los fondos asignados. Sus principales productos son los reportes de línea de base y de progreso de indicadores, de periodicidad anual; y los reportes de avance físico y financiero, de periodicidad semestral) (Valverde 2016).

La Dirección General de Presupuesto Público pone a disposición de las entidades públicas y ciudadanía en general la información sobre los procesos de la programación presupuestal, a través de: Reportes de progreso: consolida la información de seguimiento generada por las entidades públicas, así como por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que se comunica a los sectores como responsables de los programas presupuestales, así como al Congreso de la República y la Contraloría General de la República. Dichos reportes son puestos a disposición de todas las entidades públicas, a través de talleres de difusión y del portal del MEF. En este contexto, “Resulta”, aplicativo informático que contiene la información de progreso de los indicadores de desempeño de productos y resultados y de ejecución financiera de los programas presupuestales, es una herramienta importante que permite el cumplimiento de los requerimientos del programa presupuestal PpR. La información puede derivarse de los registros administrativos de las entidades públicas o de información que recoge y procesa el INEI. En último caso, en lo que se refiere a los indicadores de desempeño de productos y resultados, la información se obtiene de las siguientes encuestas: ENDES: Encuesta Nacional de Demografía y Salud; ENAPRES: Encuestas Nacional de Programas Estratégicos vinculados a acceso a servicios públicos, seguridad ciudadana, transporte terrestre, gestión de residuos sólidos, entre otros; ENEDU: Encuesta Nacional de Instituciones Educativas; ENESA: Encuesta Nacional de establecimientos de salud; ENEDU-TBC: Estudio de Instituciones Educativas de TBC; EMYPE: Encuesta Nacional de Micro y pequeña empresa; ENACOM: Encuesta Nacional de Comisarías, y ENAHO: Encuesta Nacional de hogares. La ejecución financiera del presupuesto y producción física, se encuentra registrada en los tres niveles de gobierno en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y se encuentra disponible en tiempo real. Además, permite verificar el logro de los resultados previstos por el Estado a favor de la población; verificar la adecuada provisión de bienes y servicios a la ciudadanía; analizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos; identificar dificultades en la gestión de entidades públicas para su corrección por parte de las mismas, y transparentar la información sobre el uso de los recursos hacia la ciudadanía (Valverde 2016).

Con el programa presupuestal PpR se busca enfatizar que todo este proceso tiene como eje articulador a la población y el logro de resultados a su favor. Para llevar adelante el proceso es importante que a nivel sectorial, así como en cada institución pública o pliego presupuestal se establezca cuáles son las necesidades y demandas de la población que están en su ámbito de competencias atender. Y, con base en el análisis de dichas demandas o problemas de la población, establecer los resultados a alcanza y las acciones para ello; así como asignar los recursos respondiendo a las prioridades planteadas. También, se busca enfatizar que todo este proceso tiene como eje articulador a la población y el logro de resultados a su favor. Para llevar adelante el proceso es importante que a nivel sectorial, así como en cada institución pública o pliego presupuestal se establezca cuáles son las necesidades y demandas de la población que están en su ámbito de competencias atender. Y, con base en el análisis de di-chas demandas o problemas de la población, establecer los resultados a alcanzar y las acciones para ello; así como asignar los recursos respondiendo a las prioridades planteadas (Mayor, 2009)

A respecto, Valverde (2016) sostiene que la aplicación del enfoque de programa presupuestal PpR en los últimos años y el consecuente re-direccionamiento de los esfuerzos y recursos financieros hacia intervenciones con efectos probados en la cadena causal, asociada a la desnutrición crónica, sumados a otros esfuerzos realizados por el Estado en su conjunto, han permitido avanzar en el logro de resultado en el nivel nacional. A pesar de avance, son necesarios mayores esfuerzos, tanto por el lado del financiamiento como por el lado de la calidad de la programación, ejecución y monitoreo de los recursos asignados, particularmente en aquellos departamentos con mayores índices de enfermedades. Y Prosigue: Esta iniciativa plantea enormes retos a los pliegos regionales y sus unidades ejecutoras, quienes deben articular sus esfuerzos, para identificar apropiadamente a su población objetivo, luego desarrollar los procesos para obtener recursos suficientes para atender a su población y finalmente demostrar su capacidad de gestión eficaz y eficiente para ejecutar los recursos obtenidos, permitiendo así alcanzar los resultados sanitarios y de desarrollo que se han propuesto. En este proceso, la Ley de

presupuesto del Sector Público N° 29465 para el año 2010, en su cuadragésima disposición final dispone la creación del aplicativo para la gestión y seguimiento de insumos y productos en presupuesto por resultados (SIP-PpR), a cargo de la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que tiene por objeto registrar, verificar y monitorear el uso de los insumos necesarios para la prestación de los productos o bienes y servicios públicos. Y en el sector educación, según el informe del Banco Mundial (2010), fue en el 2007, que se implementó y aplicó el programa presupuestal PpR, en el marco del proceso de descentralización.

Finalmente, el programa presupuestal PpR se traza los siguientes objetivos: lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados en toda la administración pública; fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto del bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos; evitar el seguir asignando recursos a programas que son inefectivos o que no son prioritarios (evitar el incrementalismo); responder a la necesidad de gerenciar la escasez de forma óptima y de desarrollar técnicas para gestionar los recortes presupuestarios, de forma que no se efectúen de forma mecánica y recaigan en la inversión y/o en los gastos de mantenimiento, y lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población (Castañeda 2015).

Scartascini (2011), hace un recorrido por las diversas experiencias de y diversos autores que han estudiado el caso del programa presupuestal PpR en América latina. A partir de ello sostiene que los países de América Latina han avanzado en la utilización de programa presupuestal PpR como mecanismo para aumentar la eficiencia y efectividad de los programas públicos. Este avance no ha sido homogéneo. Mientras que algunos países deciden un porcentaje importante de su presupuesto en base a resultados, otros países no han incorporado los sistemas que permiten generar y utilizar la información necesaria para asignar los recursos de acuerdo a sus mejores usos. Los países

que han avanzado previamente con procesos de fortalecimiento del proceso presupuestario, poseen estabilidad en sus cuentas fiscales, poseen mayores capacidades en su servicio civil y legislatura, tienen legisladores con mayor experiencia y especialización, y los incentivos del proceso de negociación del presupuesto conducen a respetar los acuerdos alcanzados durante el proceso de aprobación, son los países que han avanzado más en desarrollar procedimientos que facilitan la utilización de presupuestos basados en resultados. La mayor estabilidad de la última década junto a los mayores reclamos de la ciudadanía por mejoras en el uso de los recursos públicos ha hecho que en los últimos años, muchos de los países de la región hayan ido aún más allá, incorporando también mecanismos que les permiten no sólo controlar la situación fiscal, sino también mejorar la eficiencia y efectividad del gasto. Una vez resueltos los problemas financieros más acuciantes, mejorar el uso de los recursos públicos era la materia pendiente en una región donde las necesidades son muchas y los recursos con los que cuenta el sector público son escasos. Estos mecanismos se han concentrado en incorporar mecanismos de evaluación de los programas públicos y en basar las decisiones presupuestarias en base a resultados. Es una necesidad invertir en reformas presupuestarias de primera generación, en aumentar las capacidades de los agentes involucrados en el proceso presupuestario, y principalmente generar incentivos para que los agentes políticos concentren su interés en mejorar la eficiencia y efectividad del gasto antes que buscar objetivos políticos de corto plazo. Existe una amplia necesidad de seguir generando información cuantitativa que permita avanzar con estudios más detallados respecto del grado de desarrollo, usos, y resultados de los presupuestos de gestión por resultados.

Luego, hace un recorrido en la evolución del programa presupuestal PpR y sostiene que éste se inició en EEUU, en los años sesentas, con la difusión de la presupuestación por programas. Luego, se continuó con el desarrollo de nuevas técnicas vinculadas a indicadores de desempeño en el Reino Unido, Nueva Zelandia y Australia en los ochentas. La vinculación directa con el

presupuesto se da a partir de la legislación aprobada en Francia a comienzos del presente siglo (Scartascini 2011).

El objetivo fundamental para la adopción de programa presupuestal PpR en América Latina fue, aumentar la eficiencia y efectividad del gasto público al mismo tiempo que mantener la sostenibilidad de las cuentas públicas. Hecho que, sólo puede lograrse si se consiguen mejoras en el proceso de toma de decisiones presupuestarias que permitan focalizarse en lograr mejoras en el bienestar en lugar de beneficios políticos, y si se aumenta la transparencia del proceso presupuestario y se fortalecen los mecanismos de rendición de cuentas tanto en relación a la sociedad civil como al Poder Legislativo (Scartascini 2011).

La historia de las reformas fiscales en América Latina implicó una serie de reformas legales. En Bolivia, Colombia y Ecuador no tuvieron efecto en la práctica porque los actores encontraron maneras de evitar cumplir con las mismas ya que sus incentivos no estaban alineados con las mismas. El contexto legal y los incentivos, ayudaron a las leyes de responsabilidad fiscal en Argentina y Brasil. En este contexto, pronto se empezó a hablar de la necesidad de condiciones para el desarrollo del programa presupuestal PpR. En primer lugar, se construyó una arquitectura institucional presupuestaria compatible con este tipo de presupuestación, en segundo lugar, se motivó la reformas en presupuestación, en tercer lugar, de desarrollo capacidad administrativa, e incentivos dentro de la burocracia, para poder adoptar los mecanismos y procedimientos adecuados, en cuarto lugar, se buscó el apoyo del resto de los actores que tienen un papel fundamental en el proceso presupuestario, particularmente la legislatura, con el objetivo específico buscar mayor transparencia, eficiencia, efectividad y productividad, dejando atrás las prácticas clientelistas y asignación oscura del presupuesto. En quinto lugar, un aliado importante para estas reformas es la ciudadanía, en articulación con las organizaciones de la sociedad civil (Scartascini 2011).

Valverde (2016) en referencia al MEF-DGPP (2010) sostiene que a diferencia del enfoque centralista o del enfoque no integrado de gestión por resultados que ha sido aplicado en muchos países de América Latina, son pocos los países de

esta región que intentan reformas estructurales en sus sistemas presupuestarios para implantar esta estrategia de gestión. Aún más, no se registra ningún caso en el que se haya implantado un programa presupuestal PpR que contenga todos los elementos o instrumentos arriba mencionados. Sin embargo, más allá del caso peruano que se detalla en el capítulo siguiente y que se encuentra en una etapa inicial de implementación, se registran algunas pocas iniciativas a mencionar.

Los intentos de implementar una presupuestación por resultados fueron precedidos por otras reformas presupuestarias que se extendieron en América Latina en forma más o menos simultánea. Se dieron dos momentos claramente diferenciados en el proceso de la reforma fiscal: un auge de las reformas tendientes a otorgar mayor jerarquía a los ministerios de finanzas en las decisiones fiscales, probablemente como parte del proceso más amplio de estabilización y reforma estructural, y una intensa actividad reformadora en materia presupuestal, frente a las restricciones fiscales y las normas de transparencia. Aunque, no se puede negar un desfase importante entre el presupuesto aprobado y el finalmente ejecutado. Las razones son varias. Deficiencias en las estimaciones por debilidades de las agencias presupuestarias de la región, uso político de las estimaciones (sobreestimación de ingresos) (Scartascini 2011).

El caso de Nicaragua cuenta con el marco presupuestario de mediano plazo donde, si bien la programación de mediano plazo conlleva no sólo los montos previstos para los próximos años, sino además el diseño de indicadores de resultado, productos o actividades, no se ha realizado un análisis de la calidad ni pertinencia de estos indicadores (no hay sustento de la cadena lógica, sólo se recoge lo presentado por los sectores) y las proyecciones presupuestarias que más allá del año inicial no son vinculantes y se presentan sólo a manera de referencia (Valverde, 2016).

En Brasil las reglas le otorgan incentivos al poder ejecutivo a sobreestimar los ingresos (ya que luego puede recortar discrecionalmente durante el año las partidas que no le interesan) y en República Dominicana, las

reglas presupuestarias le otorgan incentivos al poder ejecutivo a subestimar los recursos ya que ante excesos de recaudación el ejecutivo estaba capacitado para asignarlo discrecionalmente. Lo mismo ocurre en Bolivia, Ecuador, Argentina, Paraguay, Perú, y Venezuela. La sobre estimación de ingresos y gastos es necesariamente incompatible con el PpR, ya que no permite que los principios de presupuestación por resultados se cumplan, o demuestran que no existe interés político de sujetarse a metas y objetivos que pudieran disminuir la discrecionalidad en la asignación presupuestaria (Scartascini 2011).

Los casos de Guatemala, Uruguay y Chile. En el primero, la Dirección Técnica de Presupuesto (2013), desarrolló el PpR, como una estrategia a presupuestaria en cuatro etapas y fases: diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y evaluación. Y en el segundo, el programa presupuestal PpR permitía vincular los recursos asignados a los organismos de la administración pública con los resultados de su gestión. En este contexto, se desarrolló una metodología y un programa informático que permitía asignar los insumos - organizados según el clasificador por objeto del gasto- a las actividades de los centros de actividad de las unidades ejecutoras. Las metas de los centros de actividad contribuían al logro de los objetivos estratégicos de la unidad ejecutora. Al asignar dinero a los insumos se asignaba también a las actividades porque ellas son las que consumen los insumos. La suma del gasto consumido por las actividades involucradas en el logro de una meta permitía costear esa meta, y la suma del gasto en las metas facilitaba identificar el gasto en los objetivos estratégicos que las metas contribuían a lograr. De este modo, en la medida en que las metas se establecían sobre los productos de los centros de actividad, se producía una aproximación a la definición del costo de los productos. Este diseño de una reforma clave no pudo concretarse como se había planeado debido a un problema de implantación puesto que, en vista de que el presupuesto público se aprueba de manera plurianual en Uruguay y de que se había previsto que todo el presupuesto debía incluir esta nueva metodología, las demoras en las UE para proveer información oportuna sobre el gasto en recursos humanos y remuneraciones, así como el número excesivo de indicadores que se produjeron, llevaron a que las autoridades presenten al

Congreso el presupuesto detallado de la manera tradicional y que el programa presupuestal PpR se incluya como un anexo, perdiéndose la oportunidad de plasmar una reforma trascendental. Aún más, la información que empezó a generarse en ese proceso presupuestario, que incluía información basada en la metodología de la actividad en base al costo, no fue explotada por el Poder Ejecutivo ni por el Poder Legislativo. A partir de 2005, con el nuevo gobierno, se decidió optar por la metodología del planeamiento estratégico y se perdió mucho de lo avanzado en materia de programa presupuestal PpR. En el tercero (caso de Chile) lo califica de interesante, por la aplicación del programa presupuestal PpR, consistente en el ejercicio de un presupuesto programático, la rendición de cuentas de productos, medidos a través de indicadores específicos. Los incentivos en el caso chileno se realizaron mediante los compromisos de desempeño (programas de mejoramiento de gestión) y los convenios de desempeño. Finalmente, se implementaron indicadores de desempeño, evaluaciones institucionales y los balances de gestión integral.

Finalmente, el apoyo político por parte del Poder Legislativo es otros de los factores que favorecen la implementación de un PpR. Entre aquellas características del presupuesto por resultados que, a priori, se alinean con los incentivos de los legisladores, se destacan el hecho de que esta metodología les provee de información relevante para tomar decisiones de política pública y les permitiría controlar la gestión del Poder Ejecutivo. El mayor interés por el PpR se debe a que los beneficios de introducirlo sean mayores: la información generada será de buena calidad; participación importante en el proceso de determinación del presupuesto; la información que se genera tendrá incentivos para favorecer políticas eficientes y efectivas en lugar de políticas. Además, produce beneficios tangibles en términos de sostenibilidad, eficiencia y efectividad del gasto público y estabilidad fiscal. Ello implica otorgar al PpR, condiciones estables, que permitan planear, invertir y desarrollar sistemas, sobre todo en tiempos de crisis. El autor remarca, la necesidad de la existencia de sistemas de información y manejo presupuestario consolidados, y reglas que permiten asegurar la sostenibilidad fiscal (leyes de responsabilidad fiscal y la centralización del poder en el Ministerio de Economía). Por último, el programa

presupuestal PpR es un incentivo a interés de la ciudadanía en los resultados de la gestión pública, la misma que utilizando las herramientas del PpR pueden evaluar la gestión de sus representantes (Scartascini 2011).

Para referirse a las experiencias de éxito internacionales, Valverde (2016) analiza el caso de Nueva Zelanda y su reforma presupuestaria, basada en los lineamientos del PpR: control de productos y el establecimiento de metas de resultados a alcanzar. En este proceso las agencias dan cuenta de resultados. Se utilizó las siguientes estrategias: los contratos (de gestión) de resultados, los premios y castigos (productos/resultados), la reducción de control de insumos, el fomento de gerentes responsables por los productos que generan y la creación de un nuevo ministerios responsables por resultados. Y para completar el sistema se aplicó la estrategia de seguimiento y evaluación de gasto, que consistió en establecer un sistema de información para medir resultados, implementación de instrumento de evaluación de resultados de la gestión. Prosigue, la autora, en el Reino Unido, el programa presupuestal PpR consiste en la definición de objetivos específicos en términos de productos y resultados. En este caso se aplicaron las siguientes estrategias: los contratos de gestión por resultados, políticas de mayor responsabilidad, flexibilidad y discrecionalidad para la innovación a gerentes. Para completar si sistema se puso en práctica la denominada evaluación de cumplimiento de metas.

Componentes de la PpR.

a. Programación del PpR

Se define como una herramienta que representa el cambio e innovación del sistema presupuestario. Implica un cambio en la forma de hacer el presupuesto; rompiendo con el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones que generan aislamiento y nula articulación de la intervención del Estado. El PpR parte de una visión integrada de planificación y presupuesto, y de la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores,

que alinean su accionar en tal sentido. Su aplicación supera la inercial de los presupuestos tradicionales, pasando a una gestión moderna, donde las entidades se comprometen con el logro de resultados y productos que posibiliten la rendición de cuentas. Para ello es fundamental la producción de información del desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos, una buena toma de decisiones de asignación presupuestaria, y la transparencia institucional y frente al ciudadanos (Castañeda, 2015).

Los programas presupuestal son el instrumento adecuado para la innovación del PpR. Son unidades de programación de las acciones en las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orienta a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un resultado específico a favor de la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública. En el Perú, los programas presupuestales constituyen una categoría presupuestal, es decir, que la estructura lógica que sustenta su diseño se refleja en las líneas de gasto de la estructura funcional programática del presupuesto público (Valverde 2016).

Este se desarrolla dentro del marco de la corriente de Nueva Gerencia Pública o New Public Management que propone un cambio significativo en la presupuestación orientando el foco de atención hacia los resultados de la acción y la gerencia pública. La programación de presupuesto por resultados (PPpR) es la metodología de presupuestación en la que cada incremento de gasto se vincula expresamente a un incremento en la producción de bienes, provisión de servicios públicos y/o en sus resultados. Estos son los indicadores de la PPpR: contar con un marco lógico: desarrollo de programas de gasto articulados con sus componentes, acciones, productos, resultados que genera e indicadores para su seguimiento y evaluación; implementar metodologías de costeo de actividades y programas por unidades de producto o servicios; implementar sistemas de información integrados sobre clasificadores de gasto, costos, acciones y programas y la contabilidad; desarrollar nuevas capacidades en recursos humanos e instrumentos específicos como: el presupuesto por productos, resultados y costos; identificar productos y costos y otorgar mayor flexibilidad a la gerencia pública, implementando nuevos instrumentos de control

gerencial, que equilibre el “dejar hacer” de los gerentes públicos, en relación con el sistemas de rendición de cuenta y vigilancia social; generar información sobre el desempeño y logros orientados a mejorar la gestión institucional y rendición de cuentas; identificación del problema específico, caracterización y cuantificación. Considerado que el problema se observa sobre una población identificada, se deberá caracterizar y cuantificar también a esta población; desarrollo del diagnóstico: consiste en describir la situación del problema identificado, en los atributos de gravedad, relevancia y persistencia; desarrollo del marco conceptual: describe las relaciones de causalidad del problema específico identificado; elaboración del diseño del programa presupuestal: consiste en desarrollar un análisis de medios, evaluando la efectividad de las alternativas que han probado cierta eficacia para afectar las principales causas del problema específico; el análisis efectuado se sistematiza en una matriz lógica: identificación de los indicadores de desempeño para el seguimiento del programa presupuestal propuesto (Valverde 2016).

Las políticas de incentivos de gestión son una estrategia que comprende el desarrollo de estímulos a la gestión por resultados. Ello requiere del desarrollo de un PpR que permita identificar productos y costos; desarrollar un nuevo enfoque de gerencia pública orientado a otorgar mayor flexibilidad a la gerencia pública; implementar nuevos instrumentos de control gerencial, que equilibre el “dejar hacer” de los gerentes públicos; e implementar sistemas de rendición de cuenta y vigilancia social e instrumentos específicos: convenios de administración por resultados (CAR), y fondo concursable para la asignación de incrementales (Valverde 2016).

b. Estrategias de seguimiento y evaluación del PpR

Esta estrategia se basa en la generación de información sobre el desempeño y logros orientados a mejorar la gestión institucional y rendición de cuentas. Estos son los indicadores del seguimiento: desarrollar un PpR que permita identificar productos y resultados sobre los cuales hacer el seguimiento y la evaluación; implementar un sistema de revisión de los mecanismos de evaluación presupuestaria vigente; desarrollo e implementar instrumentos de

seguimiento y evaluación cuyos productos incidan en la toma de decisiones de asignación y ejecución del gasto público. A su vez implementar instrumentos específicos con indicadores de desempeño y evaluaciones ad hoc (ex ante, durante, ex post) (Valverde 2016).

La evaluación es una actividad periódica y selectiva, que permite aprender sobre la consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión. Para garantizar su objetividad son realizadas por personas naturales o jurídicas diferentes de las que diseñan o ejecutan las acciones que son objeto de evaluación. Sus principales productos son los informes finales de evaluación y las matrices de compromiso de mejora del desempeño, las cuales traducen las recomendaciones de la evaluación en mejoras concretas en la gestión del programa evaluado, con líneas de acción, medios de verificación y plazos de cumplimiento (MEF 2014).

Es también el análisis sistemático y objetivo de una intervención pública, proyecto, programa o política en curso o concluida; con el objetivo de proporcionar información confiable y útil en el proceso de toma de decisiones de gestión y presupuestales. La evaluación utiliza herramientas técnicas que analizan diseño, gestión y desempeño, resultados e impacto del objeto evaluado. Para garantizar su objetividad en el marco del presupuesto por resultados, las evaluaciones son independientes, ya que son realizadas por personas naturales o jurídicas diferentes a las que diseñan y/o ejecutan las intervenciones públicas que son objeto de evaluación (Valverde 2016).

La estrategias de PpR desarrolla dos tipos de evaluación, cada tipo utiliza sus propios instrumentos dentro del marco de la PPpR. En este sentido se puede realizar: la evaluación del diseño y ejecución presupuestal. El énfasis de esta evaluación se da en el análisis de la lógica el diseño de un programa o intervención, así como en los aspectos vinculados en su implementación y desempeño (eficiencia, eficacia, calidad) en la entrega de bienes o provisión de servicios a la población. La Evaluación de impacto: se hace mediante

herramientas de análisis complejas que permiten medir el efecto atribuible al programa en el logro de los resultados planteados. Al mismo tiempo define los siguientes usos de la evaluación en el marco del presupuesto por resultados (MEF 2014).

Hay que mencionar que este proceso genera aprendizajes. El análisis, las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones permiten aprender consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión. También, alimentan las decisiones de asignación de los recursos públicos. Las evaluaciones permiten sustentar decisiones en materia presupuestal, en tanto contienen información que identifica en que intervenciones es más probable obtener o no resultados. Del mismo, fomentan la transparencia. Las evaluaciones independientes permiten que la ciudadanía cuente con información de sólida calidad técnica sobre el uso de los recursos públicos y las entidades que los ejecutan (Ibídem).

c. Indicadores de desempeño del programa presupuestal PpR.

Los indicadores de desempeño más comunes se ha implementado mediante el aplicativo resulta (aplicativo informático desarrollado por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, con la asistencia técnica de la Cooperación Alemana implementada por GIZ, y la Cooperación Suiza), para difundir los resultados del seguimiento de desempeño de los programas presupuestales del presupuesto por resultados. Estos son sus indicadores: la información de “Resulta” está dirigida y abierta al público en general; en particular se espera que sea una referencia para el trabajo de gestores públicos de los tres niveles del gobierno, Congreso y Contraloría de la República, investigadores y organismos públicos y privados. “Resulta” ofrece definiciones claves para el programa presupuestal PpR, programas presupuestales y seguimiento; ofrece valores medidos de los indicadores de los productos y resultados de los programas presupuestales; muestra las fichas técnicas disponibles de los indicadores, la información financiera (asignación y ejecución) asociada a cada

indicador y los enlaces a las bases de datos que generan la información; ofrece los reportes elaborados por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, dando cuenta de los avances de los programas presupuestales.

Resulta tiene información significativa recolectada y procesada cada año por el INEI, así como con los registros administrativos de las entidades públicas; tiene información de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDES); tiene información de la Encuestas Nacional de Programas Estratégicos vinculados a acceso a servicios públicos, seguridad ciudadana, transporte terrestre, gestión de residuos sólidos (ENAPRES); tiene información de la Encuesta Nacional de Instituciones Educativas (ENEDU); tiene información de la Encuesta Nacional de establecimientos de salud (ENESA); cuenta con información de la ENEDU-TBC: Estudio de Instituciones Educativas de TBC; tiene información de la Encuesta Nacional de Micro y pequeña empresa (EMYPE); cuenta con información de la Encuesta Nacional de Comisarías (ENACOM); recoge información de la Encuesta Nacional de hogares (ENAHO); incluye las metas de los indicadores de desempeño de los programas presupuestales del año programado. Estas metas son entregadas por los pliegos responsables de los programas presupuestales, en el marco de la programación presupuestal. De esta forma se podrá realizar un análisis del grado de avance en los resultados de los programas presupuestales respecto a las metas planteadas (Valverde 2016).

Las matrices de compromisos de mejor del desempeño traducen las recomendaciones de la evaluación en compromisos de mejoras concretas en la gestión del programa o intervención evaluada, con líneas de acción claramente definidas, medios de verificación y plazos de cumplimiento. Estas matrices e formalizan luego de una negociación entre los responsables del programa o intervención evaluada y la Dirección General de Presupuesto Público. Anualmente, la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) elabora, difunde y envía al Congreso de la Republica un informe del seguimiento del cumplimiento de compromisos, en el cual se reporta el cumplimiento de los compromisos acordados vencidos a diciembre del año anterior, y por tanto, se da cuenta de las mejoras en la gestión realizadas a partir de la evaluación. Aquí,

se precisan algunos criterios de la evaluación presupuestal en el marco del programa presupuestal PpR que responda a criterios de independencia, calidad técnica, participación de las entidades evaluadas y transparencia. En cumplimiento del criterio de transparencia se publican los informes finales de las evaluaciones, a través del portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, los informes finales de la evaluación son remitidos a la comisión de presupuesto y cuenta general del Congreso de la República (Valverde, 2016)

II. La calidad de gestión de los recursos públicos

2.1. Definición de calidad de gestión de los recursos públicos

Castañeda (2015) define a la calidad de gestión de los recursos públicos como una técnica de gestión importada del sector privado y, aplicada en la gestión pública. La calidad de gestión de los recursos públicos adquiere una dimensión social cuyo reto recae en lograr credibilidad y confianza. Se trata de un tema que siempre vuelve a debate en torno a procesos de modernización del Estado, pues se revela como una importante alternativa para la mejora continua y la búsqueda de legitimidad de los gobiernos o instituciones públicas. Son los ciudadanos quienes determinan la calidad de un servicio, pues al recibirlo son ellos quienes lo definirán y calificarán de cierta manera, no la organización o institución que la brinda, por eso es que esta se relaciona directamente con la satisfacción del usuario.

En autor continúa, afirmando que, hay diferentes maneras de analizar diversos aspectos de la calidad de los servicios o bienes que recibimos. Sea que se la califique como concepto de interés para una gestión basada en el resultado, o como parte de interés en los procesos de gestión, o tal vez analizando su relación con la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Por esa razón, la incorporación de la calidad obedece a diferentes presiones: presiones derivadas de las limitaciones presupuestales (hacer más con menos), una sociedad más demandante, la necesidad de mejorar el rendimiento económico del sector público, fortalecer la legitimidad y transparencia de las acciones del gobierno, las nuevas tecnologías y tendencias que van ingresando

a la gestión pública. Es por ello debemos tener en cuenta que la incorporación de la calidad en la gestión pública es una práctica que debe ser constantemente mejorada e insistir en el análisis de sus implicaciones teóricas (Ibídem).

En la mitad del siglo XX, en el contexto de la búsqueda de calidad en la gestión pública, se formó el enfoque de la “Calidad Total (CT)” (Japón), como sinónimo de gestión de excelencia. Esta calificación se da cuando la calidad se convierte en el objetivo central de las organizaciones. ISO 9001, determina los criterios de la calidad de gestión, en relación con el concepto de CT. Sostiene que en todo tipo de organizaciones (públicas o privadas), frente a un mundo más dinámico y cambiante, más competitivo y exigente, hay que asumir un fuerte compromiso con la calidad y con los costos para sobrevivir y prosperar y responder a la demanda creciente de servicios y sobre todo, de gestión pública (para corregir los desvíos del mercado) por parte de la sociedad. La CT es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, accionistas y sociedad en general. Ello constituye una respuesta válida a las exigencias y solución de los problemas en el proceso de consolidación y crecimiento de las organizaciones. El resultado esperado es la mejora continua, evidenciado por la certificación de la calidad ISO 9000 o simplemente la evidencia del reconocimiento de los ciudadanos. Ello, se ha vuelto un conocimiento indispensable para la gestión organizacional de la administración pública avanzada. Al mismo tiempo, centra su acción en la atención de los requerimientos y expectativas de los clientes o ciudadanos. Sin embargo, ello no se agota en el cliente, también, establece una relación democrática entre los poderes del Estado y los ciudadanos, tanto individualmente y como agrupaciones sociales. La definición y realización participativa de políticas y proyectos, con notable impacto positivo en el prestigio y liderazgo político de los funcionarios electos, se tiene en cuenta la CT. Es inseparable de la gestión participativa de las organizaciones, de modo que pone en marcha nuevas formas de trabajar, basadas en el trabajo en equipo, el reconocimiento de los logros, la capacitación sistemática y la comunicación bidireccional; y usa procedimientos de desconcentración, descentralización, delegación y autocontrol. Esto permite resolver otra aparente contradicción:

cómo aumentar la eficiencia de la organización y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida laboral del personal, reemplazando las rutinas burocráticas repetitivas por una labor mucho más creativa y útil para los ciudadanos y para el propio desarrollo personal del empleado o funcionario, que verá acrecentadas su posibilidades de participación creadora. En la calidad de gestión con el cliente se debe tener en cuenta: la identificación del cliente; tomar la iniciativa de comunicarnos con él; averiguar sus requisitos y expectativas y plantear nuestras posibilidades; lograr con él un acuerdo de requisitos; registrarlo por escrito y comunicarlo a quien corresponda, y cumplirlo. También significa mejorar continuamente la relación y la comunicación, ajustando el acuerdo de requisitos a lo largo del tiempo. En esta relación están involucrados, nuestros clientes externos (los reciben nuestros productos o servicios); y también nuestros proveedores y clientes internos (compañeros de trabajo que nos proveen los insumos de nuestro proceso o que reciben el producto de nuestro trabajo como insumo para el suyo). También se deben tener en cuenta la prevención. Ésta consiste en trabajar de tal manera que se intente seriamente eliminar la posibilidad de que se produzcan errores, defectos o problemas, que originan siempre incumplimientos y conflictos, a cuya corrección hay que dedicar luego recursos, tiempo y esfuerzos. Solemos decir que no hacemos las cosas bien “porque no tenemos tiempo”, pero luego tenemos que encontrar el tiempo para hacerlas dos veces. Esa maraña de dificultades perjudica mucho a la atención debida a los clientes, a la eficiencia de las operaciones y a la calidad de vida laboral de sus integrantes. No es adecuado acostumbrarse a convivir con esos errores y fallas, y que tampoco es conveniente inspeccionar y corregir los errores ya cometidos. Considera que hay que analizar los procesos para determinar previamente donde pueden presentarse errores y como puede aplicarse la prevención para que no ocurran. La mejora de la calidad también reduce costos. La calidad la producen los hombres, cuando actúan con responsabilidad y creatividad. El motor de toda organización ha sido, es y será siempre el conjunto de personas que la forman. Por eso, a nivel de la dirección de las organizaciones, la expresión concreta de este criterio básico es la elaboración de una política de gestión de personal que sea coherente con los principios de la CT. Con respecto a los empleados públicos, el tema es

encontrar factores de motivación, basados en la oportunidad de participar, en la mejora del clima laboral y en el orgullo del trabajo bien hecho, para que presten mejores servicios a los ciudadanos (clientes externos) y a sus propios compañeros de trabajo (clientes internos). Con respecto a los ciudadanos, si se logra incorporarlos al proyecto de calidad pública, dejan de ser “usuarios”, receptores de un servicio estandarizado, de parámetros genéricos y se convierten en “clientes”, destinatarios de una oferta de servicio personalizada, o al menos diferenciada, que busca fidelizarlo y motivarlo a participar en la creación de valor público para todos. Se trata de crear una administración pública “orientada al cliente” implica una transformación de fondo en la cultura organizativa burocrática centrada en el poder, por una cultura orientada hacia la calidad y el servicio a los ciudadanos. Mediante la aplicación de la gestión de calidad se pueden operar el cambio en la administración pública. Ello implica, el conocimiento de los requerimientos de los ciudadanos; actuación equilibrada de largo, mediano y corto plazo; mejora continua de los procesos, con medidas preventivas; trabajo en equipo, con sinergia y objetivos claros y compartidos; estructura flexible, interactiva, coordinada; mandos coordinadores, formadores, capaces de establecer relaciones de mando basadas en la interdependencia, la confianza y el compromiso mutuo, que ven a la capacitación como una inversión y toman decisiones en base a datos y sistemas de análisis. El cambio no está en incorporar un valor totalmente nuevo sino poner en vigencia efectiva valores que ya existían en la organización, que todos compartían en principio pero no aplicaban en la práctica. La nueva cultura- de servicio al ciudadano y de mejora continua de los servicios- solo podría construirse potenciando los hábitos y comportamientos preexistentes que apunten en la nueva dirección, para modificar los hábitos que se oponen a ella (Tari, 2000).

La administración pública en el Perú presenta una serie de problemas que van desde los niveles insuficientes de preparación profesional del personal hasta el poco interés por resolver rápido las trabas burocráticas. Por ello, para buscar mejorar la calidad de los servicios públicos se han puesto en marcha una serie de políticas en el marco del acuerdo nacional (Sandoval 2015)

Pajuelo (2015), sostiene que la administración pública tiene una gran responsabilidad porque le toca liderar las reformas necesarias para mejorar el bienestar de todos los peruanos a través de agregar valor a la materia prima, la construcción de infraestructura sostenible y la mejora de la calidad de los servicios, en especial los de educación, salud, seguridad y justicia, demandados por la población a nivel nacional, esto independientemente de si las intervenciones se realizan con recursos públicos o privados.

El autor prosigue, afirmando que para analizar el desempeño de la administración pública es necesario ser conscientes de los graves problemas que enfrenta el recurso humano que labora en las instituciones del Estado. Estas trabas que tienen los empleados públicos están vinculados a los niveles insuficientes de preparación técnica o profesional; al poco interés de resolver rápido los problemas burocráticos en favor de una población que por décadas no ha sido atendida; a la alta rotación ligada al cambio de autoridades; a las restricciones de incremento de personal o de retribuciones cuando los niveles de recursos que hoy se administran distan mucho de cuando era necesaria una extrema austeridad; a los intereses partidarios o los intereses de altos funcionarios para conservar su puesto o sacar provecho de éste, y a la ausencia de claras medidas para combatir la corrupción entre servidores estatales y/o compartida con el sector privado (Ibídem).

El acuerdo nacional se creó para mejorar la gestión pública. El propósito fue mostrar a la sociedad un Estado eficiente y transparente; promocionar la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de activos, la evasión tributaria y el contrabando. El cambio es urgente tanto en la calidad del servicio como el comportamiento del recurso humano al servicio del ciudadano. Además, urge la conseguir los objetivos de la política nacional de modernización de la gestión pública. Para conseguir estas metas se requiere principalmente de un claro liderazgo para conducir y sostener la implementación de la política a través del tiempo hasta lograrlo, de reformas estructurales como la de educación con valores y la carrera pública, y de la actuación con independencia en los poderes del Estado y de los organismos de control y de justicia (Pajuelo 2015)

El autor continúa, afirmando que la idea es centrar el elemento calidad en la gestión pública definiéndolo como una arista del concepto integral de la calidad del servicio público. La promoción de la gestión de calidad en la administración pública debemos señalar que es sumamente importante que la definición de calidad, en tanto insumo esencial de la gestión de las organizaciones –aunque usted no lo crea- no puede ser adecuadamente definida por el más experto, tal vez por ello podemos encontrar en la población generalmente un alto grado de insatisfacción respecto del servicio público que se recibe. Es decir, que suena bien pero nadie se ha puesto de acuerdo en saber qué es o de qué se trata finalmente el problema de la calidad en la gestión de las organizaciones (Ibídem).

En el Perú, la calidad es una estrategia. La calidad de una empresa se plasma en su producto o servicio final, buscando la satisfacción plena del cliente, que en el servicio público es el ciudadano. La concepción de satisfacción plena sea difícil de alcanzar porque probablemente al tener casi todo al alcance, se proponga explorar nuevas áreas pero dentro de ámbitos eminentemente prohibitivos por la moral o la ley. Por ello, podemos decir que, la burocracia requiere de la urgente implementación de políticas que reorienten esa maquinaria anquilosada y desfasada en una herramienta dirigida al progreso de toda la sociedad. No solamente nuevas políticas sino también la necesidad de sensibilizar a todo el sistema y a la propia civilidad que es necesario erradicar el principal obstáculo para lograr la efectividad de toda medida destinada a que el aparato estatal, sus recursos humanos y la corrupción (Pajuelo, 2015).

Díaz (2008) en la Carta Iberoamericana, define el concepto de la calidad en la gestión pública como una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública en el modelo Iberoamericano se entiende como un instrumento de un buen gobierno democrático y con dos propósitos importantes: que la gestión pública debe estar referenciada a la

satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante en el proceso de diseño, ejecución y control de las políticas públicas. Que la gestión pública debe orientarse por resultados y esto implica control sobre sus acciones y responsabilidad en el ejercicio de la autoridad pública por medio del control social. En cuanto a los modelos de calidad presentados en el curso de políticas públicas para el desarrollo social, y que son los más utilizados para la administración pública en Europa, uno de ellos es el modelo europeo de excelencia empresarial y el otro es el modelo Iberoamericano inspirado en el modelo de la excelencia y adaptado en base a requerimientos de la región. La gestión de calidad ya no es un dominio exclusivo de las empresas exitosas con altos resultados en sus operaciones comerciales ya que la necesidad de ofrecer servicios que cumplan con estándares de calidad y a satisfacción del usuario se ha trasladado en el ámbito público. Debe tenerse presente que la consolidación de la democracia en América Latina, nos presenta una ciudadanía cada vez más exigente con la clase gobernante. Ya no se exige solo cobertura o gratuidad de los servicios sociales sino también que los mismos sean de calidad y brindados a satisfacción de los ciudadanos. Ello se ve principalmente en el área de la salud. De ahí la urgencia de implementar una gestión de calidad en lo público porque ya no se justifican los gastos que el Estado realiza para brindar servicios que no sean los adecuados a las demandas del ciudadano, que últimamente pasa la factura a los políticos en las elecciones. Vale la pena los sensibilizadores de calidad y la evaluación de los modelos tanto europeo como iberoamericano (Díaz 2008).

El autor prosigue, señalando que, en América Latina, la “gestión de la calidad de los servicios públicos” toma el aporte de las ciencias de la administración, considerando el modelo de la excelencia, el modelo calidad total, ISO 9000. Este sistema ha ayudado a mejorar la calidad de los servicios y resultados en la empresa privada. La administración pública moderna adoptar distintas herramientas de gestión utilizadas corrientemente por las empresas privadas; esto obedece a la necesidad no solo de ser eficaces en la gestión sino también eficientes. Y esta eficiencia alude directamente a la relación costo

beneficio de los emprendimientos, porque no solo importa lograr los resultados sino también nos interesa con qué costo se lo logra. Por tanto la administración pública tiene el desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y con calidad. Al adoptar estos principios de eficacia, eficiencia y de calidad, no confundimos el rol ni las funciones de un Estado con las de una empresa, ya que tiene fines de naturaleza distinta, una empresa aplica estos principios para competir en el mercado y obtener lucro, sin embargo el estado utiliza estos principios para prestar un mejor servicio y responder a las demandas de sus ciudadanos (Ibídem).

Los modelos de gestión de calidad se han gestado en la administración de empresas privadas, y la mayoría de ellos hablan de la calidad centrada en el cliente y de ofrecer servicios orientados a la satisfacción del cliente. En ese sentido es importante realizar distinciones básicas entre cliente y ciudadano. El concepto de ciudadanía se fue gestando a lo largo de tres siglos, comienzan con los derechos civiles, luego los políticos y por fin los sociales. El ciudadano es un actor con derechos, que son independientes de los ingresos, y los derechos no son asimilables a mercancías que se adquieren o se venden. El cliente es el consumidor de un bien o servicio que se define según su capacidad adquisitiva, de ahí que el cliente opera vía mercado sin embargo el ciudadano vía lo público. La noción de cliente remite a la noción de mercado donde concurren, en igualdad de condiciones compradores y vendedores, uniformizados por su capacidad de compra y de oferta; los compradores obrando en su mejor interés optarán por el mejor servicio, el de mayor calidad, en ese caso el de salud, obligando a los prestadores a mejorar sus servicios. En contraposición a estos actores que se relacionan en los mercados, los ciudadanos que demandan servicios de salud se encuentran en diversa situación socioeconómica, y a veces pueden carecer de ingresos suficientes, y en esa medida y en esa medida, por razones de equidad, requieren una discriminación positiva en la satisfacción de su demanda. Los componentes básicos del modelo de calidad de la excelencia comprenden: la orientación hacia los resultados; la orientación al ciudadano/cliente; el liderazgo y la coherencia; la gestión por procesos y hechos; el desarrollo e implicación de las

personas; el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social de la organización (Díaz 2008).

Para implementar una gestión de calidad en los servicios de salud se sigue al modelo de excelencia, el mismo que considera fundamental tener un diagnóstico preciso y oportuno del funcionamiento de los servicios, ya que un problema bien definido y planteado es practicable un problema resuelto. Teniendo en cuenta los tópicos principales del diagnóstico, se sugiere adaptar algunos indicadores del modelo de la excelencia de acuerdo a las necesidades específicas del sistema de salud, definir el modelo y los sectores donde serán implementados. Lo ideal es consignarlos como un plan que se pueda ir extendiendo a todas las áreas y a todos los servicios. Lo más importante del plan piloto es implementarlo para un modelo de buenas prácticas en salud, de modo que nos permita la replicabilidad a todo el sistema. Además de la buena programación para una atención de calidad en los servicios públicos es la capacitación de los recursos humanos, y este es uno de los puntos fuertes que tiene el modelo de la excelencia en la gestión, además hay que resaltar que la administración de los recursos humanos es la clave de cualquier emprendimiento (Ibídem).

Los sistemas de gestión de la calidad se inician en la industria de EEUU a comienzos del siglo XX, consiguen un gran desarrollo en la industria japonesa en los años cincuenta y produjeron una gran transformación en las empresas que lideraban los mercados mundiales. Si, hasta ahora, prevalecían las cuestiones internas y los principios por los que se regía la organización tenían valor por sí mismos, en ese momento, el único valor de referencia pasó a ser el cliente, que estaba fuera de la organización. Esto hizo que las empresas empezasen a ver la organización desde la óptica del cliente, y que tuvieran que adaptar sus estructuras y el punto de vista de todos sus miembros. La aplicación de los sistemas de gestión de la calidad pasó primero del sector industrial a las empresas del sector servicios, y posteriormente a las distintas administraciones públicas (Departamento de formación y calidad (DFC), 2011).

A respecto Vaccaro y Malvicino (2010) sostienen que las políticas públicas deben ser articuladoras de la relación Estado – sociedad – mercado, sobre los ejes de legitimidad. La relación Estado - sociedad ha sido, es y seguirá siendo una relación problematizada por un conjunto de convergencias y divergencias, producto de su praxis y de la correlación de fuerzas que opera en un trípode estructural que componen el Estado, la sociedad civil y el mercado. En ese contexto surge la necesidad de implementar sistemas de calidad en la gestión pública. La innovación y calidad nos introduce en el tema de los nuevos requerimientos que la sociedad demanda al Estado y que éste debe afrontar a través de su estructura administrativa para recuperar o mantener su legitimidad.

La gestión de la calidad es una de las más promocionadas toda vez que propugna un enfoque gerencial de asignación de recursos sustentado en la gestión de procesos, lo que implica un replanteo de las formas de trabajo, y la necesidad de medir insumos y productos – servicios desde los criterios de economía, eficiencia y eficacia. Asimismo, se postula la incorporación de las necesidades de la ciudadanía en el diseño de políticas públicas y la medición del impacto de las mismas a fin de determinar el grado de aceptación de aquélla. Ello obliga a un esfuerzo de adaptación muy importante a funcionarios y empleados públicos poco acostumbrados a rendir cuentas en función de resultados por lo que la administración pública debe orientarse hacia una conducta más relacionada con planes estratégicos y operativos que demuestren la orientación de la gestión, sus objetivos de corto y mediano plazo y el logro de metas predefinidas, todo ello como soporte legítimo del presupuesto público y por ende de la presión tributaria funcional a éste. La nueva legitimidad del Estado ahora se posiciona no ya en la cohesión social (logro indiscutible del Estado de bienestar) sino que escala hacia la innovación y la calidad de los servicios públicos, lo que refleja nuevos estándares culturales de vida y de consumo por parte de una sociedad aggiornada e influenciada por medios de comunicación globalizados (Ibidem).

La búsqueda de alternativas para lograr una gestión de calidad en el mundo llevó al desarrollo de diversos modelos para la medición de la calidad. El Modelo ISO 9000, 9001, 9004, es el modelo de gestión de la calidad que

contiene una serie de estándares internacionales, que especifican los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones proporcionen productos y servicios que satisfagan requerimientos. Este modelo se basa en el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de desarrollo del producto/servicio. La norma requiere que la organización establezca un sistema que mejore continuamente su desempeño. Se preocupa de la forma en que la organización hace su trabajo y no directamente en el resultado del mismo. En otras palabras, se preocupa de los procesos y no solo de los productos ya que la forma en que una organización gestione eficazmente sus procesos afectará sus productos finales. También se establecen estándares de gestión de procesos y requerimientos acerca de lo que la organización debe hacer para gestionar efectivamente los procesos que influyen en la calidad. Según la norma en vigor se estructura en cinco bloques de requisitos a cumplir: sistema de gestión de la calidad; responsabilidad de la dirección; gestión de los recursos; realización del producto; medición, análisis y mejora (DFC 2011).

La Norma ISO 9001: 2008, sobre el sistemas de gestión de la calidad, puntualiza la influencia del entorno en la organización, los cambios de ese entorno y los riesgos asociados a él, sus necesidades cambiantes; sus objetivos particulares, los productos suministrados; los procesos empleados; y el tamaño y estructura de la organización. Cada organización deberá adaptar la norma a sus necesidades y condicionantes y, por lo tanto también, el procedimiento de implantación puede ser diferente de unas a otras. Es un enfoque basado en procesos es la identificación e interrelación de los procesos del sistema de gestión de la organización. Su ventaja es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales en el sistema de procesos. Como premisa es necesario que la organización identifique y gestione numerosas actividades relacionadas entre sí y que funcione de manera eficaz. Una actividad que utiliza recursos y se gestiona con elementos de entrada que transforma en resultados se considera como proceso (DFC 2011).

El modelo de excelencia empresarial. La “European Foundation for Quality Management - EFQM”, fue creada en 1988 por 14 organizaciones europeas que ostentaban el liderazgo en diferentes sectores económicos, con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas. En 1992 lanzó el modelo europeo de gestión de calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como modelo EFQM de excelencia, y promueve su utilización mediante la creación del premio europeo a la calidad y sus sucesivas convocatorias anuales. Dentro de este modelo están la Asociación Española para la Calidad (AEC) y el Club de Excelencia. Estos se encargan de promocionar el modelo europeo, de preparar material técnico de soporte para su gestión y realizar planes de formación para directivos de empresas españolas. Actualmente, existe una versión del Modelo EFQM recogida en la “Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, denominado, Modelo EFQM de Excelencia del MAP (Ministerio de las Administraciones Públicas), que pretende facilitar la implantación del Modelo EFQM en las organizaciones de la administración pública para que realicen un diagnóstico de su situación, sus puntos fuertes y áreas de mejora. Con el avance el modelo propone nueve criterios reunidos en dos grupos: El criterio de los agentes facilitadores y el criterio resultados. Los primeros tratan sobre lo que la organización hace y son las causas de los resultados. Analizan cómo realiza la organización las actividades clave, la forma en que se realiza y mejora esa actividad. Los últimos tratan sobre lo que la organización logra. Son consecuencia de la gestión de los agentes facilitadores y, a su vez, permiten mejorar mediante el “feedback” de los resultados (DFC 2011).

Los estándares de calidad mundial entienden la calidad ligada a la modernización de la administración pública. La calidad refiere a la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor coste posible y la modernización a la capacidad de una entidad pública para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, para hacer más accesibles y rápidos sus servicios a los ciudadanos. La calidad es una línea de gestión, y la

modernización es una línea instrumental, que sirve de apoyo a la línea de gestión (DFC, 2011).

2.2. Dimensiones de la calidad de gestión de los recursos públicos

a. La satisfacción del Cliente.

La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba. Las expectativas se generan en base a las necesidades y exigencias personales de cada cliente, a la importancia que conceda a determinados aspectos, a sus experiencias anteriores, y a lo que le han contado otras personas con experiencias anteriores. Si lo que el cliente percibe supera sus expectativas, el cliente se encontrará satisfecho. Si lo que el cliente percibe es menos de lo que esperaba, el cliente se encontrará insatisfecho. Si lo que el cliente percibe es lo mismo que lo que esperaba, el cliente no se encontrará insatisfecho, pero tampoco satisfecho. Para que un producto o servicio sea de calidad debe sobrepasar o, por lo menos igualar, las expectativas del cliente. La satisfacción de los clientes se conoce a través de encuestas, quejas y reclamaciones, sugerencias, reuniones con grupos, o a través de comentarios informales (DFC 2011).

b. El liderazgo de la dirección.

La dirección de la organización son las personas con capacidad para decidir las estrategias y los objetivos de la misma. El compromiso firme y expreso de la dirección de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Los directivos de una empresa pública deben superar los modelos de gestión basados en el poder. La atención personalizada, atenta, oportuna, transparente e interactiva, busca la satisfacción no sólo del cliente, sino también se los públicos internos, trabajadores, proveedores y los procesos evaluativos. La cabeza de una empresa es clave en la calidad de gestión. El trato, las políticas de gestión justas y claras, las políticas de incentivos son fundamentales. La aplicación de modelos horizontales, donde el trabajo sea de equipo y no una orden vertical, no solo compromete a todos, sino que conlleva a una gran satisfacción y

compromiso de todos los miembros de una organización, generando prestigio, ganancias integrales, etc. (DFC 2011).

c. La mejora continua.

La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y volver a repetir el proceso. La mejora continua es un proceso sin fin, porque las posibilidades de mejorar son interminables. Los planes de mejora, las innovaciones e implementación de nuevas estrategias son clave en este proceso. La evaluación de los resultados, y la búsqueda de alternativas de mejora relacionan muy bien a la calidad de gestión con la “gestión acción”. La apertura como estrategia para escuchar y acoger las nuevas propuestas que emerjan del exterior o interior de la empresa son claves en este proceso (DFC 2011).

d. Participación del personal

La participación del personal es parte del compromiso individual y de grupo de todo el personal de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad. La participación de todos, en lo que concierne a sus derechos y responsabilidades es importante en este proceso. El compromiso de todos, desde el gerente hasta el encargado de la limpieza, por el bien de todos es el motor que conduce a la calidad de la gestión. El trabajo de equipo es una estrategia propia de la gestión moderna. La diversidad de puntos de vista enriquece la respuesta en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones en la empresa. La consulta externa e interna, no sólo permite la participación, sino que ayuda a fortalecer el sistema empresarial acorde con las demandas de la población (DFC 2011).

III. La eficiencia de la gestión de los recursos públicos

3.1. Definición de la eficiencia de la gestión de los recursos públicos

Las políticas nacionales de modernización de la gestión pública al 2021, publicado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) definen a la

eficiencia de la gestión de los recursos públicos como el modo de generar mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta una gestión, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social. En mismo sentido, Arnao (2011) afirma que la eficiencia en la gestión refiere a una gestión estratégica, con: una clara distinción entre las funciones de los gestores; formulación o actualización de los instrumentos de planificación y programación de manera concertada; un sistema redistributivo que supere las desigualdades, descentralizado y articulado; con fortalecimiento de capacidades del gobierno de la gestión; visión de conjunto y viabilidad; desarrollo de una cultura de gestión pública con la capacidad de todas las personas, en todos los niveles operativos, para cooperar; desarrollo de la facultad de comunicarse abiertamente, con libertad y franqueza; entrenamiento de las personas para cooperar en el nivel operativo sin tener que esperar instrucciones desde posiciones jerárquicas superiores. Además, prosigue, desarrollar estrategias de promoción de una capacidad central para la formulación y la coordinación de políticas; promoción de servicios a través de una variedad de medios orientados al desempeño, meritocracias, mejor información y fortalecimiento de los sistemas; lucha contra la corrupción a través de un ataque múltiple, incluyendo menor regulación, mayor transparencia y uso de mercados, y mejor supervisión; promoción del personal motivado y capacitado mediante la utilización de políticas de compensación adecuadas, y la formación de un espíritu de equipo. En este proceso es indispensable, una administración en conjunto: finanzas, recursos humanos, compras y contrataciones y administración de bienes, debe posibilitar el suministro en tiempo, forma y calidad adecuados, de los insumos necesarios para que las unidades ejecutoras puedan ofrecer a la localidad lo que esta le demanda, con eficacia y eficiencia; proceso de administración financiera eficaz y transparente en el cumplimiento de sus objetivos básicos, y garantizar el acceso a todo control externo independiente, ya sea ejercido por las contralorías, la auditoría independiente, la prensa, los usuarios o beneficiarios o por la comunidad misma, siempre y cuando dichos controles externos no caigan en el vicio de la coadministración sin la responsabilidad consiguiente, mejor proceso de descentralización y el

fortalecimiento de los gobiernos, de manera progresiva y sostenida, y mejoras en la participación ciudadana en la identificación de prioridades de inversión, para disminuir o evitar casos de demandas de la población que no correspondan a sus necesidades prioritarias (priorizar en los presupuestos participativos la construcción de un coso, cuando tienen una alta tasa de desnutrición en sus localidades rurales). La generación sistemática y periódica de información estadística de gestión, no reducida solamente a las finanzas de la institución y la evaluación con regularidad también en sus dimensiones no financieras, desde la perspectiva del poblador de la localidad, mediante encuestas periódicas, son fundamentales. El fortalecimiento de la capacidad de gestión de inversión, con un trabajo asistido y con participación activa del recurso humano, que contribuya en el diseño y perfección de instrumentos de gestión.

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2013) sostiene que la visión de un estado moderno debe orientarse al servicio de las personas, con nuevos enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. En ese sentido, el Estado moderno es aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). Asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. Sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

La gestión moderna busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual; busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los

ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades; es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño. Un Estado moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país. La modernización de la gestión pública, implicando la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos (PCM 2013).

El autor prosigue, la orientación al ciudadano es el punto de parte de toda gestión eficiente. La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Toda gestión deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente. Ello implica invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales. Esta apuesta requiere inevitablemente de flexibilidad para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Necesita por lo tanto, una gestión dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que a través de sus políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación (Ibídem).

La articulación intergubernamental e intersectorial, es clave en un proceso de gestión eficiente. Toda gestión pública deben planificar y ejecutar sus acciones de manera articulada, tanto a nivel de los sectores, de los sistemas

administrativos como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna. En ese sentido: se debe evitar la ambigüedad, duplicidad y superposición de funciones entre entidades y niveles de gobierno. Para ello, en el marco del proceso de descentralización, es necesario delimitar y respetar cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno. La gestión pública debe enfocarse en fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas claras, y seguimiento y evaluación de resultados de manera que contribuyan efectivamente a la provisión descentralizada de bienes y servicios, a través del establecimiento de políticas, reglas, lineamientos, capacidades y recursos, para los diversos niveles de gestión. La gestión debe organizar la provisión de bienes y servicios a través de organismos desconcentrados, cuando ello resulte ser lo más conveniente para aprovechar economías de escala o para asegurar el logro de objetivos de equidad. Se debe fortalecer las capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades, en el marco de las políticas nacionales y de las prioridades específicas de sus ciudadanos (PCM 2013).

El balance entre flexibilidad y control de la gestión es un proceso necesario en una gestión eficiente. Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar oportunamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos –sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos- de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos. Todo ello, se debe lograr sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, pero con un enfoque más centrado en los resultados que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público. Se requiere por lo tanto, un

equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos (PCM 2013).

Son principios claves de una gestión eficiente la transparencia, rendición de cuentas y ética pública. Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, procurar aumentar la eficiencia de la gestión para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho y a la dignidad de las personas. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público (PCM 2013).

La innovación y aprovechamiento de las tecnologías son estrategias indispensables en una gestión eficiente. Para alcanzar los resultados que la ciudadanía espera, se requiere que las entidades públicas avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales implementan sus acciones. Ello conduce a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos y empresas. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas –no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos-, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública (PCM 2013).

La sostenibilidad es un principio clave en una gestión eficiente. La gestión pública se sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos. El diseño y la implementación de las políticas públicas y de los planes estratégicos y operativos deben asegurar la gobernanza ambiental. En este sentido, la gestión

pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan-en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible (PCM 2013).

Una gestión pública eficiente busca resultados: establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano. Reasigna los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Formula el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes. Desarrolla y optimiza los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos. Reordena en todos los niveles de la gestión las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor. Establece un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de gestión del conocimiento que permita establecer procesos de cambio cultural o de mejora continua de la calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los

estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión (PCM 2013).

Toda gestión debe desarrollar: canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado; desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la administración pública; coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente; fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano (PCM 2013).

3.2. Dimensiones de la eficiencia de la gestión de los recursos públicos.

a. Planeamiento estratégico.

Las políticas públicas son diseños que sustentan la acción pública. El planeamiento estratégico, se basa en políticas nacionales, establecen prioridades claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población. En el planeamiento estratégico son indispensables de determinación de los objetivos, metas y procesos factibles. De manera muy especial, el planeamiento estratégico debe estar direccionado al propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor (PCM 2013).

En lo que concierne a la eficiencia de los recursos públicos, el planeamiento estratégico considera las prioridades del pueblo en todos sus ámbitos. En este proceso cada institución, considera sus compromisos políticos y mandatos de sus planes, reflexiona rigurosamente sobre los temas del entorno: sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado. Producto de ese proceso, el plan estratégico debe contener tanto los objetivos gubernamentales como los objetivos generales de la entidad, que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del plan estratégico deben reflejarse en los planes operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que permitirán articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente (PCM 2013).

Arnao (2011) sostiene que el planeamiento estratégico se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan. El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las brechas de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la demanda ciudadana y la oferta pública o privada de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad. Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción

colectiva y la consecuente internalización de la visión por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos. Para estar en condiciones de definir los objetivos estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. La PCM (2013), sostiene que deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales. Sobre esta base, la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a lograr para cada objetivo en el periodo de gestión, para lo cual se podrán seguir los siguientes pasos: identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas; seleccionar las mejores alternativas; estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia. El planeamiento estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.

El planeamiento estratégico debe ir de la mano con el planeamiento operativo. Anualmente, las entidades deben elaborar un “Plan Operativo”, que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso-producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos “tableros” de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la

mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano. Los procesos de planeamiento estratégico y planeamiento operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las políticas públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos. Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el plan estratégico institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gasto corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinde al ciudadano (Ibid)

Una gestión moderna al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos. De ese modo, se contribuirá con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional (PCM, 2013).

Arnao (2011) sostiene que la política de modernización de la gestión pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos: mantener la disciplina fiscal; mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno. La reforma del sistema de presupuesto

público impulsada por el MEF plantea lo siguiente: lograr, a través de los programas presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales y entre éstas y los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno. Promover intervenciones orientadas a resultados, migrando del enfoque inercial de asignación de recursos hacia uno enfocado en productos y resultados. Para ello, las entidades deberán buscar evidencia acerca de la manera como las intervenciones y los productos que se financian lograrán los resultados que brinden la mayor satisfacción a la población. Ello exige expresar con claridad los procesos a través de los cuales transformarán los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano y con base en esos procesos, identificar los insumos requeridos y sus costos. Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto. Esto con el fin de monitorear y evaluar si la asignación de los recursos se realiza en función de las prioridades establecidas a nivel sectorial y territorial; y, además, medir, con transparencia, la eficacia y la eficiencia con que las entidades públicas proveen los servicios y logran los resultados esperados por los ciudadanos. Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo, realizando las provisiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles, los que a su vez deberán ser consistentes con las disponibilidades generales de gasto preestablecido (dentro del marco presupuestal multianual). Para ello las entidades establecerán metas de productos y de resultados para varios años y estimarán los recursos de inversión, operación y mantenimiento necesarios para alcanzarlas dentro de los toques establecidos. Este enfoque es la herramienta de priorización y de transparencia en la información que permitirá identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

La PCM (2013) señala que la eficiencia de la gestión de los recursos debe estar al servicio del ciudadano. Se debe asegurar que los bienes y servicios públicos de responsabilidad de la gestión generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades

que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados “procesos clave” de la cadena de valor y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirven de manera transversal a todas las actividades. La administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, son claves en los procesos de gestión de los sistemas administrativos aplicables a todas las entidades públicas.

Arnao (2011) afirma refiriéndose a la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, en el ámbito de la gestión por procesos, sostiene que ésta implica una simplificación administrativa y organización institucional. La simplificación administrativa, contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública. Tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública. La organización institucional. Una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad. El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes atributos: la existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo; los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.

El autor continúa, diciendo que, cada uno de estos atributos es exigible en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de función y según los servidores tengan una posición más o menos cercana a la autoridad política de su entidad. En muchos países se han venido ejecutando durante las últimas décadas reformas del servicio civil, con el objetivo de compatibilizar esas tres dimensiones.

La tendencia actual se dirige a buscar un mayor mérito y flexibilidad. Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, y la mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno, y por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. Los regímenes tradicionales de recursos humanos se orientaron hacia la uniformidad y control central como protección frente a la arbitrariedad, politización y búsqueda de rentas en la administración pública. Sin embargo, se ha comprobado que estos sistemas usualmente no logran introducir mayor meritocracia y hacen más rígida la gestión de las personas. Una mayor rigidez no eleva el cumplimiento ni reduce la corrupción, pero sí puede llevar a la ineficiencia y parálisis. Se ha evidenciado la necesidad de la flexibilidad para dar espacio a los gestores para dirigir las organizaciones, adaptarse a los cambios y emprender prácticas innovadoras en beneficio de los ciudadanos. En ese sentido, la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, de manera que considere los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional (Ibídem).

b. La gestión del conocimiento.

El cumplimiento de metas en una eficiente gestión de los recursos públicos, depende del conocimiento de las prioridades de los planes estratégico, operativo y presupuesto. La buena información genera el conocimiento adecuado que permite planificar, ejecutar y evaluar un gestión eficiente de los recursos (PCM 2013).

Según Arnao (2011) el sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma eficiente de decisiones. Precisa que, el sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto. Dicho sistema de información sirve para el seguimiento y la evaluación de los indicadores, resultado de impacto, prediseñados en los planes estratégicos de las instituciones. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y

referirse a un plazo determinado. Establecidos los indicadores, éstos deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Entre los criterios a considerar se encuentran la relevancia (miden lo que buscamos), la pertinencia (seleccionamos un pequeño número de indicadores claves), la economía (son fáciles de conseguir), la oportunidad (si los vamos a tener en el momento en que los necesitamos), si estamos en capacidad de obtenerlos, y si son verificables. No se requiere de indicadores muy sofisticados que luego no sean analizados. La información debe ser generada con la finalidad de producir un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

En la misma línea, la PCM (2013) afirma que la gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, con el propósito de dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

Por su parte, Arnao (2011) puntualiza algunos aspectos de la gestión del conocimiento: el proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales; el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización); las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional; la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y los trabajadores del conocimiento. El autor continúa, diciendo que, a través de la gestión del conocimiento se busca: administrar el flujo

de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente; formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento; monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias; asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones; facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.); apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo, y asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

Se trata de establecer una gestión abierta que abre el escrutinio público, haciendo accesible el conocimiento no sólo a los trabajadores, sino también a la población usuaria y en general. Sólo una gestión del conocimiento eficiente es capaz de responder a sus demandas y necesidades de los usuarios y rendir cuentas de sus acciones y resultados. En este proceso las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden obtener fácilmente información relevante y comprensible; interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos, y participar en los procesos de toma de decisiones. Además, este tipo de gestión garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas. El reto está en asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las organizaciones públicas. La incorporación de criterios de interculturalidad e inclusión en el diseño de sus políticas públicas, en las prácticas democráticas y de

transparencia de las autoridades y modelos administrativos potencia la capacidad de gestión. Además permite diseñar herramientas de transparencia, participación y colaboración, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación que ayudan a mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos (Arnao 2011).

El autor prosigue, afirmando que, la nueva gestión surgen cuatro grandes retos: la revisión y mejora del marco normativo y de los mecanismos de implementación en materia de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción; promover la participación y la vigilancia ciudadana informada y alerta; aumentar la integridad pública garantizando un servicio civil moderno e íntegro, sistemas de adquisiciones y contrataciones blindadas contra la corrupción y un control efectivo y disuasivo; y mejorar la calidad de los servicios públicos, en especial de aquellos dirigidos a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza, y garantizar mecanismos de información y denuncias para monitorear su desempeño. A ello se suma, la necesidad de liderazgo y voluntad política, así como del esfuerzo de autoridades, políticos, líderes de la sociedad civil y de toda la ciudadanía (Ibídem).

c. El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC´s)

Estas son claves para una gestión eficiente de la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Las TIC´s orientan la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Las TIC´s han logrado convertirse en herramientas fundamentales para la modernización de la gestión pública. Esta gestión electrónica es una herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional en sus procesos internos y externos, mejorado la entrega de servicios y trámites a los usuarios. Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde una mirada del ciudadano / usuario, como desde la mirada interna e institucional. Desde la mirada del ciudadano / usuario –generalmente el más avanzado-, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros- de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. En la misma línea, se plantea en la agenda digital peruana 2.0: contar con una plataforma de interoperabilidad, que permita interactuar y gestionar la diversidad de componentes con la utilización de diversos productos de múltiples proveedores en diferentes organizaciones, de forma que cada institución pueda obtener la información previamente definida y estandarizada que le sirva de base para implementar en forma masiva servicios públicos en línea a través de portales en Internet y telefonía móvil. Implicará también diseñar e implementar bases y almacenes de datos integrados a nivel nacional y a través de todas las entidades públicas para también facilitar el intercambio de información para tomar decisiones entorno a la gestión institucional –aspectos de planificación, seguimiento y evaluación (Arnao, 2011).

Por su parte, la PCM (2013) señala que, para lograr una gestión eficiente hace falta: promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las políticas

nacionales y sectoriales, conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran; redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización; implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas; promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan; monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan; desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión; promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto; asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades; promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales; articular las políticas públicas nacionales y sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana; fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno; promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan; articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un

funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

IV. La Dirección de Salud Apurímac II.

La presente investigación se desarrolla en el contexto de la gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II, de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac, durante el año 2016. La Dirección de Salud Apurímac II, tiene las siguientes características: en primer lugar, brinda atenciones integrales de salud a la población de la provincia de Andahuaylas, mediante el Hospital Subregional Hugo Pesce Pescetto, 2 redes de salud (José María Arguedas y Sondor), 12 centros de salud, ubicados en la capital de cada distrito, y 86 puestos de salud, distribuidos en ámbito jurisdiccional de la subregión Chanca. En todas sus dependencias existe un área de gestión de los recursos públicos, denominadas oficinas administrativas, en las que desde hace años se viene aplicando diversos programas presupuestales con el fin de optimizar su trabajo, especialmente buscando una mejora en la calidad de la atención de los servicios de salud, mediante la atención integral, promoción del acceso universal a la atención básica individual de salud, que promueve el seguro integral de salud. Sin embargo, quien desarrolla la gestión de los recursos públicos es la Dirección Ejecutiva de Administración (logística y economía) y la Dirección Ejecutiva de Planificación, Presupuesto y racionalización en la Dirección de Salud Apurímac II. Es en esta dependencia donde se desarrollan los procesos de gestión de los recursos públicos de la región Apurímac. Esta Dirección de Salud Apurímac II cuenta con una población un total de 46 trabajadores administrativos, dedicados a la gestión de los recursos públicos.

1.3 Justificación.

1.3.1. Teórica

Tanto el presupuesto por resultados, como la calidad y la eficiencia de gestión de recursos públicos, son temas que se viene investigando desde hace más de una década en los diversos contextos nacionales e internacionales.

El conocimiento de dichas teorías y su aplicación mejorará los diversos problemas dentro del área de gestión. Esta investigación busca hacer más accesible el conocimiento de estas teorías tanto para los aspectos prácticos, como promoviendo nuevos conocimientos y nuevas teorías sobre el tema, de acuerdo a los hallazgos encontrados.

1.3.2. Práctica

La crisis aun no superada en los procesos de gestión de recursos públicos son una exigencia para el cambio y el desarrollo de nuevas alternativas en modelos presupuestales. Este estudio, se pregunta sobre la influencia del presupuesto por resultados en la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, lo que se logre descubrir será un gran aporte a la investigación en el campo de la gestión de recursos.

El beneficio de esta investigación alcanzará en primer lugar, a los profesionales de la gestión de recursos públicos, puesto que se dirige a evaluar y aportar a una gestión de calidad y eficiencia. Las propuestas de esta investigación serán una herramienta necesaria que ayudará a los trabajadores en mejorar la gestión de los recursos públicos. Y juntos con los trabajadores también será beneficiada la empresa, puesto que con las propuestas que se hagan en esta investigación, se tendrá la oportunidad de realizar las acciones de gestión con más seguridad y conocimiento.

Las universidades y sus programas de investigación también se beneficiarán de esta investigación. El servirá como un antecedente para el desarrollo de nuevas investigaciones, y como una herramienta para el fomento y estudio de presupuesto por resultados en relación con la calidad y eficiencia de la gestión. También es de gran beneficio para las empresas que desean mejorar su sistema de gestión de sus recursos, y para estudiantes e investigadores que buscan desarrollar nuevas estrategias que permitan mejorar sobre todo en el campo de la gestión de recursos públicos.

Finalmente, el usuario es quien se beneficiará de esta investigación. Las novedades descubiertas en esta investigación y las propuestas, puestas en práctica

en la gestión de recursos públicos tendrá como efecto directo en el usuario, por ello no sólo se justifica esta investigación sino que se muestra como una necesidad urgente.

1.3.3. Metodología

Los procedimientos propuestos en esta investigación servirán para el desarrollo de nuevas investigaciones que permitirán optimizar la aplicabilidad del presupuesto por resultados. Las técnicas empleadas y los instrumentos aplicados serán un aporte significativo, en el descubrimiento de nuevos métodos y estudios de casos como el que trata esta investigación.

1.3.4. Epistemológica

Esta investigación nos permitirá descubrir nuevos conceptos y precisar otros, con el fin de tener un conocimiento y aplicación más objetivos. Esta investigación permitirá descubrir el valor científico de presupuesto por resultados, la calidad de la gestión de recursos públicos la eficiencia de gestión de recursos públicos.

1.4. Problemática

Córdova (2015) sostiene que los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes. Varios países de América Latina –como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay- han venido implementando durante los últimos años cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la administración pública en función a resultados y fortaleciendo sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas. La gestión por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social. Se busca de alguna manera el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público. Implica pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la aplicación de

normas y procedimientos, a una administración que se comprometa ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos. La dispersión de los esfuerzos, el crecimiento de la burocracia y la corrupción, aunados a los escasos impactos sociales, han dado lugar a la preocupación de que las instituciones gubernamentales –centrales, sectoriales o subnacionales- tienen que buscar una mayor concentración, claridad y precisión en la consecución de los objetivos del desarrollo. Actualmente se considera que la gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en la gente, y que, más bien, tienen impactos duraderos sobre la calidad de vida de la población, produciendo gradualmente una transformación de la sociedad. La experiencia de Chile puede dar luces sobre la implementación exitosa de un sistema de control de gestión y presupuesto por resultados. Este modelo se inició en 1994, comprende algunos instrumentos sustanciales como indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucionales; fondo concursable; programas de mejoramiento de la gestión y balances de gestión integral, entre otros. Cabe destacar que estos instrumentos, además de estar todos ellos integrados al proceso presupuestario, generan una sinergia derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de los procedimientos que ordenan su implementación.

El autor prosigue, y refiriéndose al Perú, sostiene que la gestión presupuestaria en el Perú sigue siendo tradicional y que está basada en el presupuesto por programas, caracterizado por ser un sistema de presupuestación de tipo incremental no asociado a productos ni resultados, responder a presiones políticas de gasto que prevalecen sobre los objetivos, realizar evaluaciones que enfatizan en la cantidad del gasto antes que en la calidad del mismo, y administrados mediante procesos gerenciales centrados en procedimientos antes que en resultados, generando ineficacia e ineficiencia en la acción pública. Es evidente una débil integración entre las diversas fases del proceso presupuestario, además que la función de evaluación presupuestaria está escasamente desarrollada, lo cual dificulta la mejora de la asignación presupuestaria sobre la base de la información de los resultados obtenidos cada año. En general, las metas

que se monitorean son referidas a los insumos y no a productos o resultados, y hay poca utilización de la información disponible del presupuesto para fines de rendición de cuentas. Por último, las iniciativas de planificación y evaluación desarrolladas por instituciones del gobierno central no están coordinadas y no entregan información relevante para mejorar la calidad del gasto, ni para transparentar el uso de los recursos públicos. Esto ha hecho evidente la necesidad de reducir la inercia presupuestaria vinculando las asignaciones a incremento en productos, servicios y resultados, articular la planificación estratégica con la programación presupuestaria, desarrollar evaluaciones efectivas que generen información adecuada para la toma de decisiones, y lograr que el presupuesto se constituya en una herramienta real de gestión que incida en la eficacia y eficiencia de la acción y posibilite el cumplimiento de las funciones constitucionales del Estado. Además, dado los últimos sucesos de corrupción en el Perú, en la década pasada, ha devenido en inevitable la necesidad de generar mayor transparencia en la utilización de los recursos públicos y de promover la rendición de cuentas, lo cual ha producido un nuevo rumbo para alcanzar los objetivos propuestos y vigilar los progresos. Frente a este escenario, a partir del año 2000, el Perú se enfrentó frontalmente a estos problemas, poniendo en marcha un conjunto de instrumentos legales, como el que ampara el derecho de los ciudadanos de acceder a la información que obra en poder de las entidades públicas, sin expresión de causa y sin mayor costo que el de su reproducción. Por otra parte, la dación de la Ley Marco de Presupuesto Participativo ha constituido el primer intento por implementar un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, tendientes a fortalecer las relaciones Estado–sociedad civil, facultando a los representantes de las organizaciones sociales a intervenir directamente en la priorización de la inversión pública y a participar en mecanismos de control social a fin de supervisar el cumplimiento de los compromisos asumidos, fomentar la rendición de cuentas y promover el fortalecimiento de capacidades. Aunque este proceso ha desencadenado un proceso político diferente, graficando una relación más democrática entre las autoridades y los ciudadanos, y ha abierto las puertas a un novedoso sistema de participación y concertación, se aprecia que las prioridades de inversión de la población están centradas en obras de infraestructura física, mayormente intrascendente para la comunidad, y que los

recursos públicos se atomizan innecesariamente en un afán distributivo y populista por parte de los técnicos y políticos de los gobiernos subnacionales. A esto se suman las tensiones y hasta conflictos que produce la intervención de actores con intereses diferentes que tratan de influir en la toma de decisiones. El presupuesto participativo en el Perú, tanto en la programación como en la ejecución, mantiene serios desajustes con la realidad, está divorciado de los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo concertados, no ofrece un campo de respuestas valiosas para la sociedad y, entre sus ventajas y múltiples problemas, persisten en la población las carencias más sentidas por la ausencia de resultados visibles y socialmente apreciados. Si bien el MEF considera esta experiencia como positiva en términos de la cobertura que ha logrado, también reconoce entre sus principales limitantes el incumplimiento de los acuerdos por parte de las autoridades, escaso compromiso político y fuertes distorsiones en la priorización de la inversión, por ejemplo la ejecución de obras como el obelisco de Tambopata, el centro cívico de Palca, la piscina-jacuzzi, termal y la plaza con auditorio subterráneo en Huancavelica; todas ellas ubicadas en localidades de pobreza extrema, y con graves carencias en servicios básicos elementales como agua y alcantarillado. Es evidente, pues, que la programación participativa del presupuesto, que se promueve solamente a nivel regional y local, adolece de indicadores de medición y control que ayuden a verificar el impacto de la inversión pública en el desarrollo de los pueblos y en la generación de mayor bienestar para la población (Córdova 2015).

En el año 2007 se aprobó la Ley de Presupuesto del Sector Público (Ley N° 28927). En el capítulo IV, de esta Ley se sostiene que el presupuesto público, es una herramienta importante para que el Estado cumpla su función esencial de dotar de servicios a la población, a través de la administración pública. No obstante, diversos estudios y análisis concluyen que el presupuesto, tal como se realiza en la actualidad, no logra consolidarse en un instrumento de gestión que promueva una provisión adecuada de los bienes públicos y el logro de efectos positivos y permanentes a favor de la población a la que sirve. Entre las principales limitaciones mencionadas están: la débil articulación entre el planeamiento y el presupuesto; la rigidez para gestionar como consecuencia de una normatividad abundante,

desarticulada y contradictoria; el marcado énfasis en la gestión financiera, a pesar de los avances en identificación y seguimiento de productos; la falta de flexibilidad en las asignaciones presupuestarias debido a los compromisos laborales, pensionarios y de funcionamiento rutinario que copan las asignaciones presupuestarias dejando escaso margen para establecer prioridades diferentes a las existentes. El débil desarrollo de mediciones del desempeño que permitan determinar si se logran o no los objetivos; la carencia de evaluaciones significativas que retroalimenten los procesos de toma de decisiones, entre otras. A esto se suma la mediocridad y corrupción en la gestión de recursos públicos.

Frente a las diversas limitaciones observadas dentro del sistema tradicional de gestión de recursos, el programa presupuestal presupuesto por resultados, es una herramienta novedosa y con buenos resultados en diversas experiencias, donde ha sido aplicado, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por ello, este estudio, formulan los siguientes problemas de investigación.

1.4.1. Problema General:

¿Existe relación entre el programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

1.4.2. Problemas específicos

Problemas específico 1

¿Existe relación entre la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

Problemas específico 2

¿Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

Problemas específico 3

¿Existe relación entre los Indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

Problemas específico 4

¿Existe relación entre la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

Problemas específico 5

¿Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

Problemas específico 6

¿Existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?

1.5. Hipótesis:

1.5.1. Hipótesis General:

Existe una relación entre presupuesto por resultados (PpR) y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud, Apurímac II.

1.5.2. Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Existe relación entre la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las estrategias de seguimiento con evaluación del PpR y la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Hipótesis específica 4

Existe relación entre la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Hipótesis específica 5

Existe relación entre las estrategias de seguimiento con evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Hipótesis específica 6

Existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II

1.6. Objetivos:**1.6.1. Objetivo General:**

Determinar la relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud, Apurímac II.

1.6.2. Objetivos específicos**Objetivos específico 1**

Determinar la relación de la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II.

Objetivos específico 2

Determinar la relación de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Objetivos específico 3

Determinar la relación de los indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Objetivos específico 4

Determinar la relación de la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Objetivos específico 5

Determinar la relación de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Objetivos específico 6

Determinar la relación de los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 . Variable:

Carrasco (2013) lo define como es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo. Se refiere específicamente a un fragmento problemático de la realidad, factores que pueden ser manipulados y medidos.

2.1.1. Aplicación del programa presupuestal PpR.

Estrategia moderna aplicada a la gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población (MEF 2016).

Estrategia de gestión pública cuyo objetivo es contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y resultados propuestos en bien de la población (Acuña, Huaita y Mesinas 2012).

Instrumento de gestión, que involucra a todo el proceso presupuestario se basa en el concepto de basar las decisiones, de todo el ciclo presupuestario, en función a los resultados deseados y valorados por el ciudadano (Valverde 2016).

2.1.2 Calidad de gestión de recursos públicos.

Técnica de gestión con dimensión social cuyo reto es lograr credibilidad y confianza en la gestión pública propia de un Estado moderno (Castañeda 2015).

Cultura transformadora que impulsa a la administración pública a una mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia (Díaz 2008).

Logro de altos estándares de calidad que estén a la altura de la satisfacción del cliente, y las exigencias de ISO y otras instituciones internacionales (DFC 2011).

2.1.3 Eficiencia de gestión de recursos públicos.

Modo de generar mayor valor público mediante el uso racional de los recursos con los que cuenta un proceso de gestión, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, mediante el acceso a los bienes y servicios públicos de calidad (PCM 2013).

Gestión estratégica que se dirige a la definición de funciones específicas de los gestores y a la alta satisfacción del usuario (Arnao, 2011).

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 01

Operacionalización de la variable 1: Programa presupuestal PpR, en la Dirección de Salud Apurímac II

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valor	Nivel de rango
Programación del PpR	Programación	1	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (49 – 65) Medio: (31 – 48) Bajo: (13- 30)
	Resultados	2		
	Cobertura	3		
	Priorización de problemas	4		
	Incentivos	5		
	Exigencias legales	6		
	Gravedad, relevancia y persistencia	7		
	Diagnóstico	8		
	Diseño	9		
	Implementación	10		
	Seguimiento y evaluación	11		
	Aprobación	12		
	Nuevas capacidades en el recurso humano	13		
Estrategias de Seguimiento y Evaluación	Indicadores	14	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (38 – 50) Medio: (24 – 37) Bajo: (10 - 23)
	Instrumentos técnicos	15		
	Estándares establecidos	16		
	Logro de metas programadas	17		
	Objetividad	18		
	Información confiable	19		
	Impacto de la gestión	20		
	Evaluaciones independientes	21		
	Recomendaciones	22		

	Transparencia	23		
Indicadores de desempeño de los programas presupuestales	Condiciones de vida de la población	24		Alto:
	Líneas de acción definidas	25	Ordinal	(16 – 20)
	Cumplimiento de los plazos establecidos	26	Totalmente de acuerdo (5)	Medio:
	Información	27	De acuerdo (4)	(10 – 15)
			Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	Bajo:
		En desacuerdo (2)	(4 - 9)	
		En total desacuerdo (1)		

Tabla 02

Operacionalización de la variable 2: Calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud, Apurímac II.

Satisfacción del cliente	Dimensión social	1		
	Priorización de la población usuaria	2		
	Organización interna y externa	3	Ordinal	Alto:
	Usuario con mayores necesidades	4	Totalmente de acuerdo (5)	(38 – 50)
	La comunicación	5	De acuerdo (4)	Medio:
	Expectativas del usuario	6	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	(24 – 37)
	Cultura de servicio al usuario	7	En desacuerdo (2)	Bajo:
	Infraestructura	8	En total desacuerdo (1)	(10 - 23)
	Equidad	9		
	Transparencia	10		
Liderazgo de la dirección	Estrategias	11		
	Compromiso	12		
	Atención personalizada	13	Ordinal	Alto:
	Políticas de impacto	14	Totalmente de acuerdo (5)	(34 – 45)
	Prestigio	15	De acuerdo (4)	Medio:
	Delegación de funciones	16	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	(22 – 33)
	Responsabilidad social	17	En desacuerdo (2)	Bajo:
	Intereses de la sociedad civil	18	En total desacuerdo (1)	(9 - 21)
Premio a la excelencia	19			
La mejora continua	Planes innovadores	20		Alto:
	Tecnologías modernas	21		
	Certificaciones de calidad	22	Ordinal	(35 – 30)
	Priorización de requerimientos	23	Totalmente de acuerdo (5)	Medio:
		24	De acuerdo (4)	(18 – 34)

	Ética			
	Aprendizaje continuo	25	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Bajo: (6- 17)
La participación del personal	Compromiso del personal	26		
	Derecho a la participación	27	Ordinal	Alto:
	Trabajo en equipo	28	Totalmente de acuerdo (5)	(34 – 45)
	Capacitaciones	29	De acuerdo (4)	Medio:
	Comunicación	30	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	(22 – 33)
	Creatividad	31	En desacuerdo (2)	Bajo:
	Responsabilidad	32	En total desacuerdo (1)	(9 - 21)
	Buen comportamiento	33		
	Sensibiliza	34		

Tabla 03

Operacionalización de la variable 3: Eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud, Apurímac II.

	Prioridad de la población	1		
	Satisfacción del usuario	2		
	Compromisos	3	Ordinal	
	Plan Operativo	4		
	Indicadores de desempeño	5		Alto:
Planeamiento estratégico	Clima institucional	6		(63 – 85)
	Administración simplificada	7	Totalmente de acuerdo (5)	Medio:
	Coordinación estratégica	8	De acuerdo (4)	(40 – 62)
	Organigrama de funciones	9	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	Bajo:
	Cultura de gestión	10	En desacuerdo (2)	(17 - 39)
	Comunicación	11	En total desacuerdo (1)	
	Lucha contra la corrupción	12		
	Trabajo en equipo	13		
	Tecnologías modernas	14		
	Políticas socio-ambientales y económicas	15		
	Liderazgo	16		
Compensación	17			
	Divulgación del conocimiento	18		Alto:
	Accesibles	19	Ordinal	(22 – 30)
	Generación de nuevo conocimiento	20	Totalmente de acuerdo (5)	Medio:
		21		

La gestión del conocimiento	Conocimiento de las demandas	22	De acuerdo (4)	(14 – 21)
	Conocimiento relevante	23	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	Bajo:
	Utilización de TIC's		En desacuerdo (2)	(6- 13)
			En total desacuerdo (1)	
				Alto:
Uso de tecnologías de la información y comunicación	Cumplimiento de objetivos	24		(8 – 10)
	Indicadores de desempeño	25	Ordinal	
			Totalmente de acuerdo (5)	Medio:
			De acuerdo (4)	(5 – 7)
			Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	Bajo:
		En desacuerdo (2)		
		En total desacuerdo (1)	(2- 4)	

2.3. Metodología

Se siguió el procedimiento propio de las investigaciones con enfoque cuantitativo. Con el método hipotético deductivo.

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, versión 21. Los resultados se explican mediante tablas y gráficos. Finalmente, se presentan la discusión, conclusiones y recomendaciones.

2.4. Tipo de estudio

El presente estudio de investigación con la que se trabajó: según su finalidad: Básica: como indican esta investigación busca el conocimiento teórico, tiene el objetivo de producir nuevos conocimientos, es decir, se interesa por el incremento del conocimiento de la realidad (Gomero y Moreno 2007).

2.5. Diseño de estudio

Se trabajó la investigación con un diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional causal, de corte transversal.

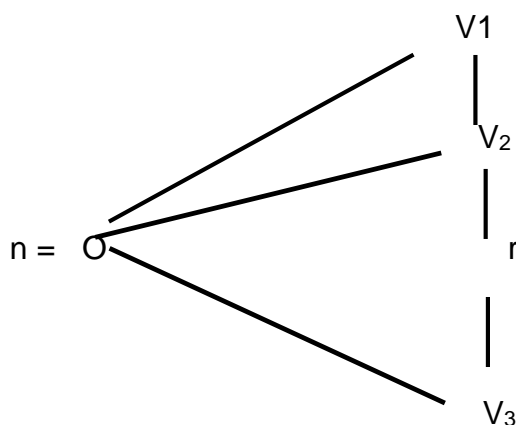
El estudio trata de medir la relación entre dos o más variables en un contexto particular, siendo el propósito principal determinar la relación entre las variables.

Se denomina no experimental porque no se realizara experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existe manipulación de

variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista 2010). De alcance transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables del estudio y analizar su incidencia e correlación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Es correlacional porque busca conocer el comportamiento de las variables relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista (2003).

Además la explicación causal de este estudio sobre la búsqueda de los motivos las cuales indagan acerca de la causa en vista de que los efectos llaman la atención de los investigadores y hace que se preocupe del por qué se producen esos efectos observados para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema.

Diseño de la investigación:



Dónde:

n: Muestra del estudio

V₁: Programa presupuestal PpR.

V₂ Calidad de la gestión de los recursos públicos.

V₃ Eficiencia de la gestión de los recursos públicos.

r : Nivel de relación entre variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población:

La población de estudio se encuentra constituido por el total de trabajadores (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la población de estudio es finita, está conformada por 46 trabajadores del área de gestión de recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II, durante el año 2016.

2.6.2. Muestra:

De la población se tomara una muestra proporcional, o una parte de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se seleccionó a los 46 trabajadores considerando el total de la población de estudio.

2.6.3. Muestreo:

Se aplicó un muestreo no probabilístico e intencionado. El investigador por decisión propia y por conocer las características de la muestra, seleccionó a los 46 trabajadores del área de gestión de recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica:

Se utilizó la técnica de la encuesta medida en escala de Likert, según Carrasco (2013) define como: es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa e indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis.

Se utilizó la técnica de la encuesta con el propósito de recoger información pertinente sobre la relación entre el programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II. Dicha técnica se aplicó a los trabajadores del área de gestión de los recursos públicos, de la organización mencionada. El instrumento utilizado estuvo conformado por 27 preguntas para la variable programa presupuestal, 34 preguntas para la variable Calidad de la gestión de los recursos públicos y para la variable Eficiencia de la gestión de los recursos públicos 25 preguntas,, medida en la escala de Likert seleccionando el nivel que más satisfaga su opinión.

La escala de Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, y se pide que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos” Según Hernandez, et al. (2010).

Se usó una encuesta medida en la escala de Likert de cinco puntos para la variable.

2.7.2. Validez y confiabilidad del Instrumento

Instrumento

El instrumento es un cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, según Carrasco (2013) definió los cuestionarios como: consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad para que sean resueltas de igual modo.

Para esta investigación se emplearon los siguientes instrumentos:

Instrumento para medir aplicación programa presupuestal PpR.

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre programa presupuestal PpR.

Autor: Mgtr. Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza

Año: 2016

Lugar: Dirección de Salud Apurímac II. Andahuaylas, Apurímac

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 30 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likerts con un total de 27 ítems, distribuido en 3 dimensiones: programación del PpR, Aplicación de las estrategias de seguimiento y evaluación, indicadores de desempeño de los programas presupuestales usando la escala de Likerts: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

Instrumento para medir sobre Calidad de Gestión de los recursos públicos

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre Calidad de Gestión de los recursos públicos

Autor: Mgtr. Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza

Año: 2016

Lugar: Dirección de Salud Apurímac II. Andahuaylas, Apurímac

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 30 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 34 ítems, distribuido en 4 dimensiones: satisfacción del cliente, liderazgo de la dirección, la mejora continua, la participación del personal. Esta variable considera 34 indicadores o ítems, para ser contestados usando alternativas múltiples, usando la escala de Likerts: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

Instrumento para medir sobre Eficiencia de Gestión de los recursos públicos

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre eficiencia de Gestión de los recursos públicos.

Autor: Mgtr. Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza

Año: 2016

Lugar: Dirección de Salud Apurímac II. Andahuaylas, Apurímac

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 30 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 25 ítems, distribuido en 3 dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del conocimiento, uso de las tecnologías de la información y comunicación. Usando la escala de Likerts: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

El instrumento de elaboración fue validado mediante la técnica de la prueba piloto y para la confiabilidad del instrumento se aplicó la medición estadística Alfa de Crombach (ver tablas: 3, 4, 5, 6).

El instrumento validado (Ver Anexo 3) se aplicó a la muestra seleccionada para recoger información pertinente buscando un resultado referente a la relación entre el presupuesto por resultados (PpR) y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II.

Dicho instrumento cuenta con tres variables: la primera variable, sobre el programa presupuestal PpR tiene 27 ítems, la segunda variable: calidad de gestión de los recursos públicos de 34 ítems, y la tercera: eficiencia de la gestión de los recursos públicos con 25 ítems.

2.7.3. Validación

Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir la validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (carrasco, 2013).

La validez del instrumento se realizó mediante la técnica de la prueba piloto. Para ello se encuestó a 10 trabajadores del área de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

La validez del instrumento se llevó a cabo por el juicio de expertos para comprobar la consistencia interna y externa.

Para realizar la validez del instrumento de la recolección de los datos se utilizó la validación por juicio de expertos, solicitando la posición a

docentes acreditados, quienes emitirán su juicio de validez en cuanto al instrumento cumpla sobre el formato, consistencia, contenido y constructo.

La validez permite reflejar un dominio específico del contenido de lo que, dado que se buscó fundamentalmente la coherencia entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems, por lo que fue validado mediante el juicio de expertos en relación a su claridad, pertinencia, relevancia y consistencia por docentes especializados en la temática de investigación que laboran en la Universidad “Cesar Vallejo” declarando los instrumentos aplicables ya que existe la suficiencia necesaria cuanto a su validez para su aplicación en la Dirección de salud Apurímac II.

A continuación se muestra el experto que procedió a validar el instrumento de recolección de datos.

Tabla 4

Validez de los instrumentos a través del juicio de expertos

2.			
Expertos	Opinión de aplicabilidad		
	Programa presupuestal	Calidad de gestión de los recursos públicos	Calidad de gestión de los recursos públicos
Experto 1	Aplicable	Aplicable	Aplicable

3. Fuente: Formato de validación

En la tabla anterior se aprecia la validación del juez experto a quien se le solicitó la validación del instrumento, suficiencia necesaria para ser aplicado en Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de los de La gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

El cuestionario presentan una alta confiabilidad y coherencia interna.

2.7.4. Confiabilidad

Según Carrasco (2013), “la confiabilidad es la cualidad o propiedad del instrumento que permite obtener los mismos resultados al aplicarse una sola vez a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos o tiempo”.

La confiabilidad de las escalas del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, la misma que mide la consistencia interna de los ítems dentro de cada escala. Los valores oscilan entre 0 y 1, los valores cercanos a uno indican que el instrumento es confiable; asimismo, según Nunally (1978) los valores del coeficiente superior a 0.70 indican que el instrumento es confiable para que se realice una investigación.

A continuación se presentan los resultados de la confiabilidad:

Instrumento que mide:	Alfa de Cronbach	N de elementos
Presupuesto por resultados	.966	27
Calidad de gestión de los recursos públicos	.981	34
Eficiencia de gestión de los recursos públicos	.972	25

2.8. Método de análisis de datos

De acuerdo a los aportes teóricos en la presente investigación se asumió como método científico, el método hipotético deductivo con el propósito fundamental de probar las hipótesis planteadas (Hernández, 2010).

Los datos de la encuesta se ordenaron de acuerdo los objetivos del estudio, utilizando el programa de windows Excel y la base de datos del software estadístico SPSS versión 21.

Los resultados se agruparon en función de los objetivos y se presentan mediante cuadros y/o gráficos univariados o bivariados utilizando el método de coeficiente de correlación de Spermán, versión no paramétrica del coeficiente de Pearson, que se basa en los rangos de datos en lugar de hacerlo en valores reales.

2.9. Aspectos éticos

Del papel del investigador: El investigador, asegura conocer las implicancias éticas del estudio, tanto en los medios utilizados como en los medios finales, y que éstos están claramente descritos en el protocolo de la investigación. Las citas fueron debidamente citadas de acuerdo a las normas internacionales de redacción científica de APA. Se presenta sistemáticamente usando los principios exegéticos (citas de autores respetando su sentido y autoría) y hermenéuticos (interpretación del investigador como parte de sus propias observaciones, experiencia y su libertad de pensamiento) respectivamente.

Del diseño: No se realizó ninguna intervención que cambie el curso o evolución de los casos. Los resultados se presentan con absoluta transparencia y objetividad, de acuerdo a los objetivos propuestos. Al mismo tiempo es una investigación totalmente original, para lo cual se evita todo intento de plagio y falsedad de los resultados.

De la Ética colectiva e individual: Las personas y la comunidad involucrada, además de contar con el consentimiento informado, no se expusieron a ningún riesgo, puesto que el estudio es confidencial y anónimo.

Riesgos del estudio: Ninguno. Por qué no se realizó ninguna intervención al personal. Pues el estudio se limita a obtener información sobre el problema mediante una encuesta anónima.

Confidencialidad con la información proporcionada: los datos obtenidos de la muestra se usó confidencial y anónima, para no comprometer la reputación e imagen de los encuestados.

Evaluación y aprobación de la UCV. Esta investigación se realizó sin ninguna acción aplicativa sin contar con la evaluación y aprobación respectiva de la Escuela de Postgrado de la UCV, centro superior donde se realiza esta investigación.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Programa presupuestal PpR.

Tabla 5

El nivel de aplicación del programa presupuestal PpR, en de trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	7	15%
Medio	27	59%
Alto	12	26%
Total	46	100%

En la tabla 5 se observa que, el 59% de los trabajadores considera como nivel medio la aplicación del programa presupuestal PpR, seguido de un 26% en el nivel alto; mientras que solo el 15% representa el nivel bajo. Dicho resultado manifiesta que la aplicación del programa presupuestal PpR, si bien está en proceso de mejora, hay un avance significativo.

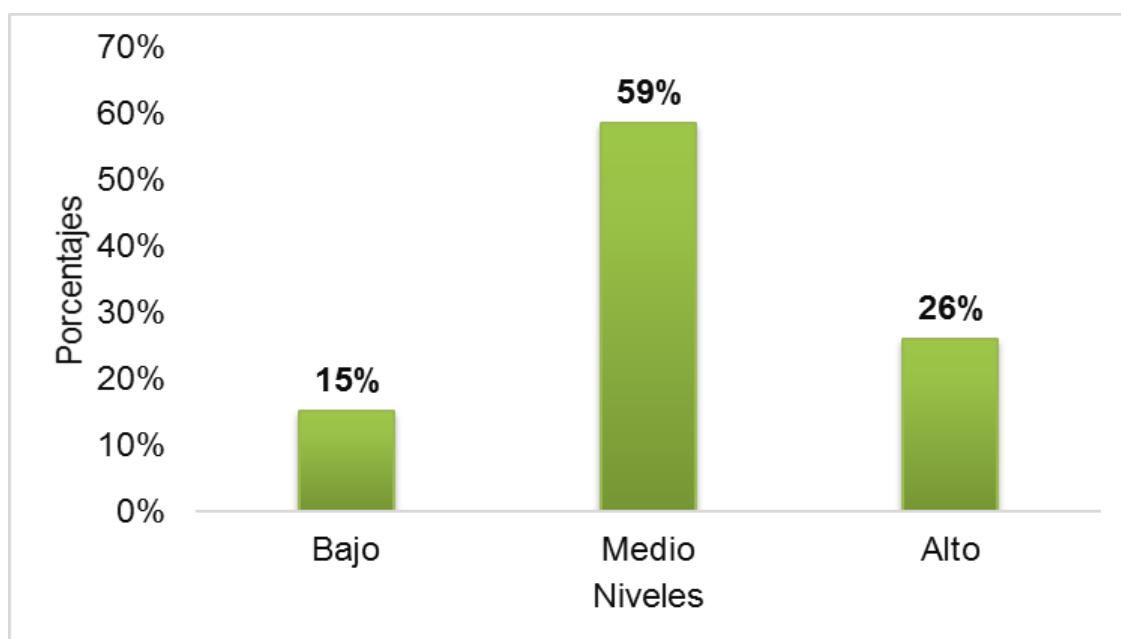


Figura 1. El nivel de aplicación del programa presupuestal PpR, en de trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

3.1.2. Calidad de gestión de los recursos públicos

Tabla 6

Nivel de la calidad de gestión de los recursos públicos en los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	13%
Medio	33	72%
Alto	7	15%
Total	46	100%

En la tabla 6 se observa que, el 72% de los trabajadores considera como nivel medio la calidad de gestión de los recursos públicos; asimismo, los niveles bajo y alto representan el 13% y 15% respectivamente. Dicho resultados es significativo, manifiesta que la calidad de la gestión de los recursos públicos está en proceso.

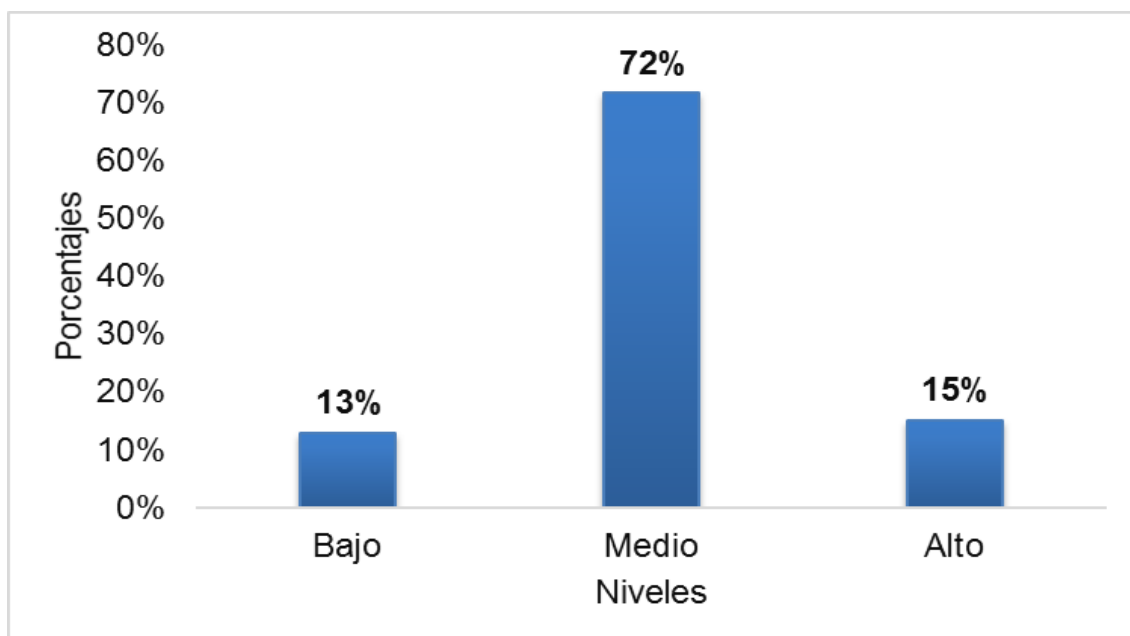


Figura 2. Nivel de la calidad de gestión de los recursos públicos en los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II.

3.1.3. Eficiencia de la gestión de los recursos públicos

Tabla 7

Distribución de trabajadores según la eficiencia de la gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	10%
Medio	32	70%
Alto	9	20%
Total	46	100%

En la tabla 7 se observa que, el 70% de los trabajadores considera como nivel medio la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, seguido de un 20% en el nivel alto; mientras que solo el 10% representa el nivel bajo. Dicho resultado revela que la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, según los trabajadores está en proceso.

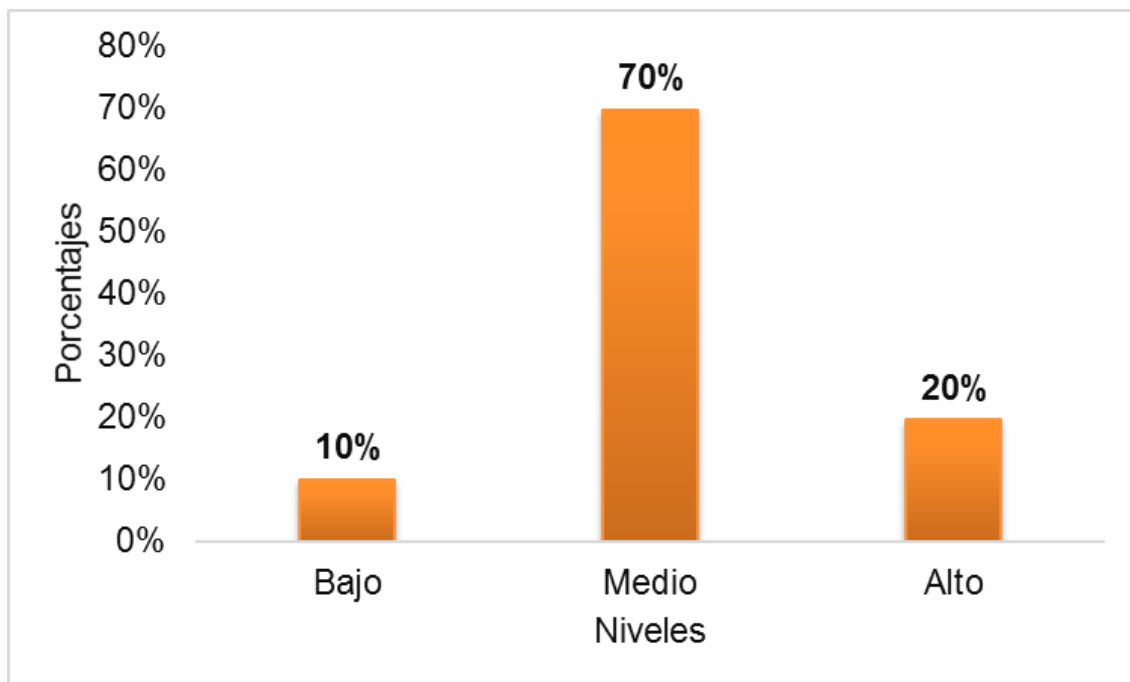


Figura 3. Distribución de trabajadores según la eficiencia de la gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

3.2 Resultados de correlación de las variables

i. Programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos

Prueba de Hipótesis General:

Ho: No existe relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

H1: Existe relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 8

Prueba de correlación entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

			EI presupuesto por resultados	Calidad de gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	El presupuesto por resultados	Coefficiente de correlación	1,000	,847**
		Sig. (bilateral)		,000
	-----		N	46
	Calidad de gestión de los recursos públicos	Coefficiente de correlación	,847**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 8 se observa el análisis de la relación entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.847 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se concluye que existe relación directa altamente significativa entre las 2 variables; es decir, a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos. De esta manera ha quedado demostrada la HG.

ii. Programa presupuestal PpR con y la calidad de gestión de los recursos públicos

Prueba de Hipótesis 1

H₀: No existe relación entre la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

H₁: Existe relación entre la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 9

Relación entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

		D1	V1
		Programación del PpR	Calidad de gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Programación del PpR	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46
	Calidad de gestión de los recursos públicos	Coeficiente de correlación	,771**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 9 se observa el análisis de la relación entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.771 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se concluye que existe relación directa altamente significativa; es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Prueba de Hipótesis 2

Ho: No existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de la gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II.

H1: Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 10

Relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del presupuesto por resultados (PpR) y la calidad de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

			Estrategias de Seguimiento y Evaluación del PpR	Calidad de gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Estrategias de Seguimiento y Evaluación del PpR	Coeficiente de correlación	1,000	,784**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	46	46
	Calidad de gestión de los recursos públicos	Coeficiente de correlación	,784**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 10 se observa el análisis de la relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.784 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se concluye que existe relación directa y significativa; es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Prueba de Hipótesis 3

H₀: No existe relación entre relación de los indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

H₁: Existe relación entre relación de los indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 11

Relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

		Indicadores de desempeño del PpR	Calidad de gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Indicadores de desempeño del PpR	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46
	Calidad de gestión de los recursos públicos	Coefficiente de correlación	,776**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 11 se observa el análisis de la relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.776 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se concluye que existe relación directa y significativa; es decir, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Prueba de Hipótesis 4

H₀: No existe relación entre la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

H₁: Existe relación entre la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 12

Relación entre la programación del presupuesto por resultados (PpR) y la eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

		Programación del PpR	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Programación del PpR	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46
	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos	Coeficiente de correlación	,834**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 12 se observa el análisis de la relación entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.834 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se concluye que existe relación directa y significativa; es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Prueba de Hipótesis 5

Ho: No existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

H1: Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 13

Relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

			Estrategias de Seguimiento y Evaluación del PpR	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Estrategias de Seguimiento y Evaluación del PpR	Coeficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	46	46
	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos	Coeficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 13 se observa el análisis de la relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.731 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se concluye que existe relación directa y significativa; es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Prueba de Hipótesis 6

H₀: No existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

H₁: Existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

Tabla 14

Relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.

			Indicadores de desempeño del PpR	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos
Rho de Spearman	Indicadores de desempeño del PpR	Coeficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	46	46
	Eficiencia de la gestión de los recursos públicos	Coeficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla 14 se observa el análisis de la relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos. Mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se encontró que el estadístico es 0.816 y el p-valor es 0.000 (<0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se concluye que existe relación directa y significativa; es decir, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

IV. DISCUSIÓN

El análisis de los resultados nos brinda los datos suficientes para poder afirmar que las hipótesis de presente estudio se cumplen en la misma línea de los resultados encontrados por los estudios de Castañeda (2015), Valverde (2016), Vaccaro, y Malvicino, (2010) y Arnao (2011).

Referente al programa presupuestal PpR, Castañeda (2015) en sus estudio, titulado, “El presupuesto por resultados en el Perú: Importancia de la calidad en la aplicación de la gestión basada en los resultados”, concluye que el presupuesto por resultados es una expresión cuantitativa de una política de gestión, que es un instrumento de la gestión pública adecuado para la asignación de recursos financieros para fines sociales pertinentes. Dicho estudio determinó que el presupuesto por resultados, como estrategia de gestión, es altamente significativo.

Por otra parte, Valverde (2016) en su tesis, titulada, “El presupuesto por resultados y la calidad de la ejecución presupuestal”, concluye que aplicar el presupuesto por resultados es un esfuerzo trascendental de reforma del sector público peruano en la última década. Puntualiza que el presupuesto por resultados es un instrumento de gestión altamente significativo, que involucra a todo el proceso presupuestario y que se basa en el concepto de basar las decisiones, en función a los resultados deseados y valorados por el ciudadano. Dicho estudio logró determinar la relación altamente significativa entre el presupuesto por resultados y la calidad de ejecución presupuestal.

El presente estudio, si ubica en la línea de las investigaciones antes mencionadas. Estos son los descubrimientos encontrados, que corroboran y perfeccionan los resultados encontrados en diversas investigaciones.

Referente al nivel de aplicación del programa presupuestal PpR, el 59% de los trabajadores considera como nivel medio, un 26% en el nivel alto y solo el 15% representa el nivel bajo (ver tabla 8). Este resultado manifiesta que la aplicación del programa presupuestal PpR está en proceso de consolidación, sin embargo, el resultado encontrado es positivo y significativo.

En lo que concierne a la calidad de gestión de los recursos públicos, Vaccaro y Malvicino (2010) en su investigación titulada, “Carta iberoamericana de calidad

en la gestión pública (CLAD), concluye que la calidad es un instrumento propio de los buenos gobiernos democráticos. Además, la calidad de la gestión de recursos públicos tiene como efecto una alta satisfacción del ciudadano usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos.

Por su parte, la presente investigación, descubrió que el nivel de calidad de la gestión de los recursos públicos. El 72% de los trabajadores lo considera en un nivel medio, los niveles bajo y alto representan el 13% y 15% respectivamente (ver tabla 8). Dicho resultados es significativo, manifiesta que la calidad de la gestión de los recursos públicos está en proceso y es positivo.

Referente a la relación entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló el resultado estadístico de 0.847 y un p-valor es 0.000 (<0.05). Dicho resultado rechaza la hipótesis nula, y afirma la H1: existe relación significativa y directa entre las 2 variables; es decir, a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos (ver tabla 10).

Referente a la eficiencia de gestión de los recursos públicos, Arnao, (2011), en sus estudio titulado, "La eficiencia en la gestión pública: el caso de la gestión de inversión pública local en el Perú", concluye que buscar la eficiencia de la gestión es una estratégica de éxito administrativo. Además puntualiza la importancia de distinguir las funciones de los gestores, formular y actualizar de los instrumentos de planificación y programación de manera concertada, crear un sistema redistributivo que supere las desigualdades, descentralizado y articulado sus programas, con fortalecimiento de capacidades; establecer una visión de conjunto y viabilidad que permita el desarrollo de una cultura de gestión de recursos públicos con la capacidad de todas las personas, en todos los niveles operativos y cooperativos, desarrollar de la facultad de comunicarse abiertamente, con libertad y franqueza, y entrenar a las personas para cooperar en el nivel operativo sin tener que esperar instrucciones desde posiciones jerárquicas superiores.

Por su parte esta investigación, encontró el nivel de la eficiencia de la gestión de los recursos públicos. El 70% de los trabajadores lo considera en un nivel medio, un 20% en el nivel alto; mientras que solo el 10% representa el nivel bajo. Dicho

resultado revela que la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, según los trabajadores está en proceso y es positivo.

Referente a la relación entre el programa presupuestal PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló el resultado estadístico de 0.852 y un p-valor es 0.000 (<0.05). Dicho resultados rechaza la hipótesis nula y afirma la H1: existe relación directa y significativa entre las 2 variables; es decir, a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos (ver Tabla 12).

En el análisis de los objetivos específicos, estos son los resultados obtenidos, como se verá a continuación. Dichos resultados revelan una relación significativa.

Referente a la relación entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló el resultado estadístico de 0.771 y un p-valor es 0.000 (<0.05). Dicho resultado rechaza la hipótesis nula y afirma la hipótesis específica 1: existe relación directa y significativa entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos (ver Tabla 13).

Sobre la relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló un resultado estadístico de 0.784 y un p-valor de 0.000 (<0.05) Dicho resultados rechaza la hipótesis nula y afirma la hipótesis específica 2: existe relación directa y significativa entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos (ver Tabla 14)

Referente a la relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, muestra un resultados estadístico de 0.776 y un p-valor de 0.000 (<0.05). Dicho resultado rechaza la hipótesis nula y confirma la hipótesis específica 3: existe relación directa y significativa entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de los

indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos (ver tabla 15).

En lo que concierne a la relación entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló un resultado estadístico de 0.834 y un p-valor de 0.000 (<0.05). Dicho resultados rechaza la hipótesis nula y afirma la hipótesis específica 4: existe relación directa y significativa entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos (ver Tabla 16).

Referente a la relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, reveló un resultados estadístico de 0.731 y un p-valor de 0.000 (<0.05). Dicho resultado rechaza la hipótesis nula y afirma la hipótesis específica 5: existe relación directa y significativa entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos (ver tabla 17).

Finalmente, en lo que concierne a la relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, el coeficiente de correlación de Spearman, mostró un resultado estadístico de 0.816 y un p-valor de 0.000 (<0.05). Dicho resultado rechaza la hipótesis nula y afirma la hipótesis específica 6: existe relación directa y significativa entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos; es decir, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

V. CONCLUSIONES

Después del análisis de los resultados se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

Primero

Tanto el programa presupuestal PpR, como la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos alcanzan un nivel medio según los trabajadores de la Dirección de Salud Apurímac II, queda descubierto también el desafío de seguir mejorando hasta alcanzar un nivel alto.

Segundo

La aplicación del programa presupuestal PpR, está en un nivel medio. La aplicación del programa presupuestal PpR está en proceso de consolidación, lo avanzado es positivo.

Tercero

El nivel de calidad de la gestión de los recursos públicos, está en un nivel medio. Dicho resultados es significativo, manifiesta que el avance en la calidad de la gestión de los recursos públicos es positivo.

Cuarto

El nivel de la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, está en un nivel medio. Dicho resultado revela que la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, según los trabajadores está en proceso y es positivo.

Quinto

Existe una relación significativa entre el programa presupuestal PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Sexto

Existe una relación significativa y directa entre el programa presupuestal PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel del programa presupuestal PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Séptimo

Existe una relación significativa y directa entre la programación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Octavo

Existe una relación significativa y directa entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Noveno

Existe una relación significativa y directa entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Decimo

Existe una relación significativa y directa entre la programación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de la programación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Décimo primero

Existe una relación significativa y directa entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Décimo segundo

Existe una relación significativa y directa entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, es decir, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del PpR, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

VI. RECOMENDACIONES

Llegado a las conclusiones antes descritas se recomienda en primer lugar, a los investigadores, a las organizaciones que aplica procesos de gestión de recursos y a los trabajadores de la gestión pública:

Primera

Seguir investigando sobre el presupuesto por resultados, la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Segunda

Seguir aplicando el programa presupuestal PpR para lograr mayor calidad de gestión de los recursos públicos. Pues a mayor nivel del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Tercera

Seguir aplicando el programa presupuestal PpR para lograr mayor eficiencia de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Cuarta

Seguir aplicando la programación del presupuesto por resultados para alcanzar mayor calidad de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de la programación del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Quinta

Seguir aplicando las estrategias de seguimiento y evaluación del presupuesto por resultados y la calidad de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Sexta

Seguir aplicando los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de calidad de gestión de los recursos públicos.

Séptima

Seguir aplicando la programación del PpR para lograr una mayor eficiencia de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de la programación del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Octava

Seguir aplicando las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR para alcanzar mayor eficiencia de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de las estrategias de seguimiento y evaluación del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

Novena

Seguir aplicando los indicadores de desempeño del PpR para una mayor eficiencia de gestión de los recursos públicos. Pues, a mayor nivel de los indicadores de desempeño del presupuesto por resultados, mayor es el nivel de eficiencia de gestión de los recursos públicos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, Huaita y Mesinas. (2012). *Documentos de gestión presupuestaria, en camino de un presupuesto por resultados, una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Recuperado de: www.mef.gob.pe

Álvarez (2011). *Gestión por Resultados e Indicadores de Medición*. (1er. Ed). Octubre, Lima. Perú.

Arnao (2011), *La eficiencia en la gestión pública: el caso de la gestión de inversión pública local en el Perú*”.

Banco Mundial (2010). *Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación*. Balance de la última década. Report No. 59771-PE.

Carrasco, S. (2010). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

Castañeda (2015). *El Presupuesto por Resultados en el Perú*. Lima.

Castañeda (2015). *La importancia de la calidad en la aplicación de la Gestión basada en los resultados*. Lima.

Córdova (2007). *Los gestores públicos latinoamericanos y la interferencia política, extensa y abundante normatividad*. México.

Defensoría del Pueblo (2014), *Transparencia y acceso a la información pública*. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=8>

Delgado (2013). *Tesis: Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú*. PUCP. Recuperado de: <http://www.repositoriodigitaldetesispucp>.

Departamento de Formación y Calidad (DFC) (2011). *La gestión de la calidad. La calidad en la administración pública*. Alicante.

Díaz (2008). *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay* Programa conjunto de investigación CERIUNP.

Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) (2013). *Avances del Presupuesto por Resultados en Gobiernos Regionales*, Lima.

Dirección Técnica del Presupuesto (2013). *Gestión por resultados. Metodología de la programación presupuestaria por resultados*. Guatemala.

Directiva N° 007-2008-EF/77.01 (2012). *Directiva de Evaluación Presupuestaria*. Directiva N° 005-2012-EF/50.01. Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el año fiscal 2012.

Directiva N° 005-2012-EF/50.01 *Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el año fiscal 2012*.

DISA APURIMAC II (2014). *Evaluación de Indicadores de desempeño del PpR 2014*, Documento Técnico.

DISA APURIMAC II (2014). *Evaluación de indicadores de desempeño del PpR 2014*, Documento Técnico.

FMI (2010). *Manual de Estadísticas y Finanzas Públicas*.

Franco, F. (2014). *La calidad de la ejecución del gasto público*. PUCP, Lima.
Disponible en: <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=298&num=1>

Gómez (2007). *Implementación del Presupuesto por Resultados Conferencia del Gobierno Regional de Apurímac, Abancay.*

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación.* México. Mc Graw Hill.

La Ley N° 28411, *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.*

Ley N° 27658 – *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.*

Ley N° 28411 *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Capítulo IV Presupuesto por Resultados.*

Ley N° 27209, *Ley de Gestión Presupuestaria del Estado. Lima.*

Ley N° 27806, *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Lima.*

Ley N° 28056, *Ley Marco del Presupuesto Participativo y su Reglamento D.S. N° 171-2003-EF.*

MEF (2014). *Presupuesto por Resultados. Lima, disponible en:* http://mef.gob.pe/resulta/index.php?opcion=com_content&view=article&id=332&Itemid=101532&lang=es

MEF (2014). *Presupuesto por Resultados. Lima: Disponible en:* <http://apps5.mineco.gob.pe/resulta/index.aspx>

MEF (2016). bajado de: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2122&Itemid=101162.

MEF-DGPP (2010), *De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú.* Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *¿Qué es el presupuesto por resultados?*, Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Hacia una Gestión Presupuestaria basada en Resultados*. Lima.

Ministerio de salud (2014). Programa Estratégico Salud Materno Neonatal. Recuperado de: www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2144:salud-materno-neonatal=211&cTID=2118ltenid.

Pajuelo (2015), *Calidad y Gestión de la Calidad en la Administración Pública en el Perú*.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*.

Prieto (2012). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las Municipalidades del Perú (2006-2010) Caso: Lima, Junín, Ancash*". Tesis para optar el grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Prior (2011). *Eficacia, Eficiencia y Gasto Público. ¿Cómo mejorar?* Barcelona, Rev. de Contabilidad y Dirección Vol. 13, año 2011, pp. 11-20. Rescatado de: [http://www.accid.org/revista/documents/Eficacia, Eficiencia y Gasto Publico. Como mejorar.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/Eficacia_Eficiencia_y_Gasto_Publico_Como_mejorar.pdf)

Salhuana (2010). *Presupuesto por Resultados*.

Sandobal (2015). *¿Será posible modernizar la gestión pública?* ESAN, Lima.

Scartascini (2011). *De dónde venimos y hacia dónde vamos? El presupuesto por resultados en América Latina*.

Tanaka, E. (2011). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la gestión Financiera Presupuestal del MINSA (Tesis Maestría)*. Recuperado el 03 de Octubre 2014 de: Cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/860/1/tanaka_te.pdf

Tari (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante.

USAID-PERU (2010). *Acercándonos al Presupuesto por Resultados*.

Vaccaro y Malvicino. (2010). *Carta iberoamericana de calidad en la Gestión Pública (CLAD): Una guía de autoevaluación para medir Las orientaciones de políticas y estrategias de calidad en la gestión pública*.

Valverde, M. (2016). *El presupuesto por resultados y la calidad de la ejecución presupuestal, en trabajadores del programa estratégico de salud materno neonatal, del producto atención prenatal reenfocada de la Disa Apurímac II, 2016*. Tesis presentada en la UCV, 2016.

Velarde, M. (2012). *Modelo de Presupuesto por Resultados para el Congreso de la República de Perú. (Tesis Doctoral)* Universidad Nacional a Distancia de España. Recuperado de: www.velardesussoni.negocioenlinea.com/staff.

Vélez y Puerto. (2012). *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la Dirección Empresarial. (Tesis Maestría)* Recuperado de: www.repostory.urosaurio.edu.co/bitstream/handle.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título: Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MÉTODO/DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema General:</p> <p>¿Existe relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Existe relación entre la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>¿Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Objetivos específicos a:</p> <p>Analizar la relación de la programación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Analizar la relación de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe una relación entre programa presupuestal PpR y la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe una relación entre la programación del PpR y la calidad de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Existe una relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la calidad de la gestión de los recursos</p>	<p>Método:</p> <p>Es de tipo no experimental.</p> <p>Diseño:</p> <p>Se aplicará un diseño cuantitativo, transversal, correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).</p> <p>El diseño corresponde al siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M["M = V1"] --- r1["r"] --- V2["V2"] M --- r2["r"] --- V3["V3"] </pre> </div>	<p>Población:</p> <p>En la presente investigación la población es finita conformada por 46 trabajadores del área de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Muestra:</p> <p>Se seleccionó a los 46 trabajadores del área de gestión e los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II”.</p> <p>Muestreo: se aplicó un muestreo no</p>

<p>Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>¿Existe relación entre los Indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>¿Existe relación entre la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>¿Existe relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p> <p>¿Existe relación entre los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II?</p>	<p>Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Analizar la relación de los indicadores de desempeño del PpR con la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Analizar la relación de la programación del PpR con la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Analizar la relación de las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Analizar la relación de los indicadores de desempeño del PpR con la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p>	<p>públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Existe una relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Existe una relación entre la programación del PpR y la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Existe una relación entre las estrategias de seguimiento y evaluación del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p> <p>Existe una relación entre los indicadores de desempeño del PpR y la eficiencia de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud Apurímac II.</p>	<p>Dónde :</p> <p>M: Muestra</p> <p>V₁: Programa Presupuestal PpR</p> <p>V₂ Calidad de la gestión de los recursos públicos.</p> <p>V₃ Eficiencia de la gestión de los recursos públicos.</p> <p>r : Correlación entre variables</p> <p>Para el análisis de los datos se utilizó el método coeficiente de correlación de Spearman.</p>	<p>probabilístico intencionado. El investigador por decisión propia basado en el conocimiento de las características de la muestra, eligió al cien por ciento de los trabajadores.</p>
--	--	--	--	--

ANEXO 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Programa presupuestal PpR, la calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II”

Programa presupuestal PpR, en la Dirección de Salud Apurímac II						
Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valor	Nivel de rango	
Aplicación del programa presupuestal PpR	Programación del PpR	1. Programación	1	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (49 – 65) Medio: (31 – 48) Bajo: (13- 30)	
		2. Resultados	2			
		3. Cobertura	3			
		4. Priorización de problemas	4			
		5. Incentivos	5			
		6. Exigencias legales	6			
		7. Gravedad, relevancia y persistencia	7			
		8. Diagnóstico	8			
		9. Diseño	9			
		10. Implementación	10			
		11. Seguimiento y evaluación	11			
		12. Aprobación	12			
		13. Nuevas capacidades en el recurso humano	13			
	Estrategias de Seguimiento y Evaluación	Estrategias de Seguimiento y Evaluación	14. Indicadores	14	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4)	Alto: (38 – 50) Medio:
			15. Instrumentos técnicos	15		
			16. Estándares establecidos	16		
			17. Logro de metas programadas	17		
			18. Objetividad	18		
			19. Información confiable	19		

		20. Impacto de la gestión 21. Evaluaciones independientes 22. Recomendaciones 23. Transparencia	20 21 22 23	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	(24 – 37) Bajo: (10 - 23)
	Indicadores de desempeño delos programas presupuestales	24. Condiciones de vida de la población 25. Líneas de acción definidas 26. Cumplimiento de los plazos establecidos 27. Información	24 25 26 27	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (16 – 20) Medio: (10 – 15) Bajo: (4 - 9)
Calidad de gestión de los recursos públicos, de la Dirección de salud, Apurímac II.					
Calidad de gestión de los recursos públicos	Satisfacción del cliente	1. Dimensión social 2. Priorización de la población usuaria 3. Organización interna y externa 4. Usuario con mayores necesidades 5. La comunicación 6. Expectativas del usuario 7. Cultura de servicio al usuario 8. Infraestructura 9. Equidad 10. Transparencia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (38 – 50) Medio: (24 – 37) Bajo: (10 - 23)
		11. Estrategias 12. Compromiso 13. Atención personalizada 14. Políticas de impacto	11 12 13 14	Ordinal Totalmente de acuerdo (5)	Alto: (34 – 45)

Liderazgo de la dirección	15. Prestigio 16. Delegación de funciones 17. Responsabilidad social 18. Intereses de la sociedad civil 19. Premio a la excelencia	15 16 17 18 19	De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Medio: (22 – 33) Bajo: (9 - 21)
Mejora continua	20. Planes innovadores 21. Tecnologías modernas 22. Certificaciones de calidad 23. Priorización de requerimientos 24. Ética 25. Aprendizaje continuo	20 21 22 23 24 25	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (35 – 30) Medio: (18 – 34) Bajo: (6- 17)
Participación del personal	26. Compromiso del personal 27. Derecho a la participación 28. Trabajo en equipo 29. Capacitaciones 30. Comunicación 31. Creatividad 32. Responsabilidad 33. Buen comportamiento 34. Sensibiliza	26 27 28 29 30 31 32 33 34	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (34 – 45) Medio: (22 – 33) Bajo: (9 - 21)

Eficiencia de la gestión de los recursos públicos, de la Dirección de Salud, Apurímac II.					
Eficiencia de la gestión de los recursos públicos	Planeamiento estratégico	1. Prioridad de la población	1	Ordinal	Alto: (63 – 85) Medio: (40 – 62) Bajo: (17 - 39)
		2. Satisfacción del usuarios	2		
		3. Compromisos	3		
		4. Plan Operativo	4		
		5. Indicadores de desempeño	5		
		6. Clima institucional	6		
		7. Administración simplificada	7		
		8. Coordinación estratégica	8		
		9. Organigrama de funciones	9		
		10. Cultura de gestión	10		
		11. Comunicación	11		
		12. Lucha contra la corrupción	12		
		13. Trabajo en equipo	13		
		14. Tecnologías modernas	14		
		15. Políticas socio- ambientales y económicas	15		
		16. Liderazgo	16		
		17. Compensación	17		
	Gestión del conocimiento	18. Divulgación del conocimiento	18	Ordinal	Alto: (22 – 30) Medio: (14 – 21) Bajo: (6- 13)
		19. Accesibles	19		
		20. Generación de nuevo conocimiento	20		
		21. Conocimiento de las demandas	21		
		22. Conocimiento relevante	22		
		23. Utilización de TIC's	23		

	Uso de tecnologías de la información y comunicación	24. Cumplimiento de objetivos 25. Indicadores de desempeño	24 25	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)	Alto: (8 – 10) Medio: (5 – 7) Bajo: (2- 4)
--	---	---	----------	--	---

ANEXO 3

INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA PRESUPUESTAL PpR CON LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS, DE LA DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC II, 2017

INVESTIGADOR: Jorge Augusto Gutiérrez Mendoza
 Universidad César Vallejo: Escuela de Postgrado: Doctorado en Gestión Pública

INDICADORES:

1. Por razones éticas la presente encuesta es confidencial y anónima
2. Marque con una X, su respuesta según su convicción, con absoluta imparcialidad
3. Gracias por su valiosa colaboración

I. DATOS GENERALES DEL INFORMANTE

1	Edad:	
2	Sexo:	
3	Nivel académico	
4	Tiempo de servicio	

II. ESCALAS Y VALORES

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

III. DATOS ESPECÍFICOS:

3.1. EL PROGRAMA PRESUPUESTAL PpR: Estrategia de gestión, aplicada a sistema de presupuesto y gastos. Vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. Definen roles, funciones, responsables, criterios de transparencia, rendición de cuentas, políticas de incentivos. Sigue un proceso: Programación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación.

N°	El programa presupuestal PpR, en la Dirección de Salud, Apurímac II, 2017	TED 1	ED 2	NA/ND 3	DA 4	TDA 5
D1	Programación del PpR					
1	La DISA Apurímac II, mediante el PpR promueve la calidad en los bienes y servicios que brinda a la población usuaria					
2	La DISA Apurímac II, informa el logro de resultados de la gestión a la población usuaria					

3	En la DISA Apurímac II, los programas financiados muestran resultados, en productos y costos favorables a la población usuaria					
4	En la DISA Apurímac II, hay una mayor cobertura en la prestación de servicios para llegar a toda la población usuaria					
5	En la DISA Apurímac II, el presupuestario se proyecta en función a los resultados deseados y valorados por el usuario.					
6	En la DISA Apurímac II, se prioriza los problemas o necesidad de la población usuaria					
7	En la DISA Apurímac II, hay una mejora de la atención en entrega de recursos a favor de la población usuaria					
8	En la DISA Apurímac II, hay incentivos a la gestión por resultados para generar mejores resultados					
9	En la DISA Apurímac II, el presupuesto público se gasta de acuerdo a las exigencias legales					
10	En la DISA Apurímac II, se identifica el problema específico de la población considerando su gravedad, relevancia y persistencia.					
11	En la DISA Apurímac II, la programación del presupuesto público considera: diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y evaluación					
12	En la DISA Apurímac II, el plan estratégico considera: programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas.					
13	En la DISA Apurímac II, se planifican nuevas capacidades en el recurso humano para lograr mejores resultados en el servicio que se brinda					
D2	Estrategias de Seguimiento y Evaluación.					
14	La DISA Apurímac II, cuenta con indicadores para realizar el seguimiento de los programas presupuestales					
15	En la DISA Apurímac II, se usan instrumentos técnicos para el seguimiento de la ejecución del gasto público.					
16	En la DISA Apurímac II, la valuación de los programas presupuestales se hace de acuerdo a estándares establecidos.					

17	En la DISA Apurímac II, se verifica el logro de metas programadas en función a resultados previstos.					
18	En la DISA Apurímac II, el seguimiento de los programas presupuestales se realiza objetivamente					
19	En la DISA Apurímac II, la evaluación se propone obtener información confiable para mejorar la gestión					
20	En la DISA Apurímac II, se utiliza herramientas técnicas para medir el impacto de la gestión					
21	En la DISA Apurímac II, se aplican evaluaciones independientes para garantizar la imparcialidad de los resultados					
22	En la DISA Apurímac II, se considera las recomendaciones de la evaluación para mejorar los resultados de la gestión pública					
23	En la DISA Apurímac II, la evaluación fomentan la transparencia en el uso de recursos públicos					
D3	Indicadores de desempeño de los programas presupuestales					
24	En la DISA Apurímac II, el mejor desempeño de los trabajadores ha mejorado las condiciones de vida de la población más pobre y excluida					
25	En la DISA Apurímac II, se cuenta con líneas de acción claramente definidas para mejorar los resultados de la gestión					
26	En la DISA Apurímac II, se verifican el cumplimiento en la gestión dentro de los plazos establecidos					
27	En la DISA Apurímac II, la información de desempeño de los gestores se realiza con transparencia					

3.2. CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS: cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

N°	Calidad de gestión de los recursos públicos, en la Dirección de Salud Apurímac II, 2017	TA 1	DA 2	NA/N D 3	DA 4	TD 5
D1	La satisfacción del Cliente.					

1	En la DISA Apurímac II, se aplica una gestión con dimensión social					
2	En la DISA Apurímac II, la calidad de un servicio lo define prioritariamente la población usuaria.					
3	En la DISA Apurímac II, la organización busca la satisfacción de los usuarios internos y externos					
4	En la DISA Apurímac II, la gestión prioriza al usuario con mayores necesidades					
5	En la DISA Apurímac II, la comunicación con usuario es iniciativa de la gestión					
6	En la DISA Apurímac II, se indaga las expectativas del usuario para proyectar la mejora					
7	En la DISA Apurímac II, se promueve una cultura de servicio al usuario, mediante actitudes del buen servir.					
8	En la DISA Apurímac II, se cuenta con una infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad					
9	En la DISA Apurímac II, se promueve la equidad en la atención al usuario evitando todo tipo de discriminación					
10	En la DISA Apurímac II, se promueve la transparencia en la ejecución de los programas sociales.					
D2	El liderazgo de la dirección					
11	En la DISA Apurímac II, la dirección de la organización decide las estrategias y objetivos.					
12	En la DISA Apurímac II, hay un compromiso con el desarrollo de una gestión de calidad.					
13	En la DISA Apurímac II, la atención es personalizada con un trato atento y oportuna					
14	En la DISA Apurímac II, se promueven políticas de gestión de notable impacto para mejorar la calidad del servicio					
15	En la DISA Apurímac II, se fomenta el prestigio de los funcionarios					
16	En la DISA Apurímac II, se delegan funciones de responsabilidad descentralizadas para mejorar el control de la gestión					

17	En la DISA Apurímac II se aplica la responsabilidad social de la organización en beneficio del usuario					
18	En la DISA Apurímac II, se promueven políticas públicas relacionadas con los intereses de la sociedad civil.					
19	En la DISA Apurímac II, se premia la excelencia de la gestión de servicios en la organización.					
D3	La mejora continua					
20	En la DISA Apurímac II, se cuenta con planes de mejora para innovar la gestión.					
21	En la DISA Apurímac II, se promueve la implementación de tecnologías modernas en la gestión					
22	En la DISA Apurímac II, se buscan diversas certificaciones de calidad					
23	En la DISA Apurímac II, se priorizan los requerimientos de los ciudadanos					
24	En la DISA Apurímac II, se cuenta con una posición ética frente a las diversas formas de corrupción.					
25	En la DISA Apurímac II, se promueve el aprendizaje continuo					
D4	La participación del personal					
26	En la DISA Apurímac II, hay un compromiso de todo el personal de la organización.					
27	En la DISA Apurímac II, la participación es un derecho y responsabilidad de todos.					
28	En la DISA Apurímac II, se prioriza el trabajo en equipo en los procesos de gestión					
29	En la DISA Apurímac II, se realizan capacitaciones sistemáticas de todo el personal de la organización					
30	En la DISA Apurímac II, se promueve una comunicación bidireccional entre trabajadores de todo nivel					
31	En la DISA Apurímac II, se premia la creatividad del trabajador					
32	En la DISA Apurímac II, se promueve la responsabilidad de los trabajadores					
33	En la DISA Apurímac II, se promueve el buen comportamiento del trabajador frente al usuario.					

34	En la DISA Apurímac II, se sensibiliza a los trabajadores en la búsqueda de la excelencia en los servicios que se brinda					
----	--	--	--	--	--	--

3.3. EFICIENCIA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS: modo de generar mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta una gestión, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

N°	Eficiencia de gestión de recursos, en la Dirección de Salud Apurímac II, 2017	TDA 1	DA 2	NA/ND 3	DA 4	TDA 5
D1	Planeamiento estratégico					
1	En la DISA Apurímac II, la prioridad del pueblo es un principio básico de gestión					
2	En la DISA Apurímac II, todos los servicios están dirigidos a la máxima satisfacción de los usuarios					
3	En la DISA Apurímac II, se asumen compromisos frente a las demandas del usuario.					
4	En la DISA Apurímac II, se cuenta con un Plan Operativo para poner en marcha las estrategias institucionales.					
5	En la DISA Apurímac II, se cuenta con indicadores de desempeño de la gestión.					
6	En la DISA Apurímac II, se promueve un buen clima institucional mediante la comunicación abierta					
7	En la DISA Apurímac II, se cuenta con una administración simplificada					
8	La DISA Apurímac II, cuenta con mecanismos de coordinación entre todos los niveles jerárquicos					
9	La DISA Apurímac II, cuenta con un organigrama de funciones bien definidas					
10	La DISA Apurímac II, promueve una cultura de gestión que integra las capacidades de todos los trabajadores					
11	La DISA Apurímac II, promueve la comunicación abierta como ejercicio de la libertad y franqueza					
12	La DISA Apurímac II, cuentan con criterios claros de lucha contra la corrupción					
13	La DISA Apurímac II, promueve el trabajo en equipo en todos los procesos de la gestión					

14	La DISA Apurímac II, aplica tecnologías modernas a la gestión					
15	La DISA Apurímac II, integra las políticas sociales, ambientales y económicas					
16	La DISA Apurímac II, exige líderes con buen perfil para un mejor desempeño					
17	La DISA Apurímac II, promueve la compensación a la capacitación del personal					
D2	La gestión del conocimiento					
18	En la DISA Apurímac II, se divulga el nuevo conocimiento en beneficio de toda la organización					
19	En la DISA Apurímac II, el conocimiento está disponible en medios accesibles para beneficio de todos					
20	En la DISA Apurímac II, se promueve la generación de nuevo conocimiento mediante la investigación					
21	En la DISA Apurímac II, se promueve el conocimiento de las demandas y necesidades de la población					
22	En la DISA Apurímac II, se promueve todo conocimiento relevante mediante una comunicación adecuada					
23	En la DISA Apurímac II, se promueve la utilización de TIC para optimizar el conocimiento					
D3	Uso de tecnologías de la información y comunicación					
24	En la DISA Apurímac II, se verifica el cumplimiento de los objetivos priorizados en el plan estratégico					
25	En la DISA Apurímac II, se usa instrumentos con indicadores de desempeño en el seguimiento de los Planes Estratégicos					

Muchas gracias por su valiosa colaboración

ANEXO 4

Fiabilidad del instrumento para la escala presupuesto por resultados

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	.761	.965
p2	.511	.967
p3	.597	.966
p4	.641	.965
p5	.710	.965
p6	.716	.965
p7	.754	.965
p8	.405	.967
p9	.709	.965
p10	.804	.964
p11	.760	.965
p12	.804	.964
p13	.732	.965
p14	-.061	.968
p15	.846	.964
p16	.855	.964
p17	.737	.965
p18	.909	.963
p19	.564	.966
p20	.844	.964
p21	.735	.965
p22	.713	.965
p23	.848	.964
p24	.793	.964
p25	.760	.965
p26	.673	.965
p27	.763	.965

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

Fiabilidad del instrumento para la escala calidad de gestión pública

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
c1	.721	.980
c2	.711	.981
c3	.832	.980
c4	.818	.980
c5	.686	.981
c6	.828	.980
c7	.789	.980
c8	.745	.980
c9	.696	.981
c10	.907	.980
c11	.874	.980
c12	.835	.980
c13	.853	.980
c14	.732	.980
c15	.970	.979
c16	.803	.980
c17	.880	.980
c18	.718	.981
c19	.781	.980
c20	.761	.980
c21	.806	.980
c22	.843	.980
c23	.915	.980
c24	.853	.980
c25	.659	.981
c26	.675	.981
c27	.405	.982
c28	.693	.981
c29	.331	.982
c30	.939	.980
c31	.841	.980
c32	.807	.980
c33	.847	.980
c34	.763	.980

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

Fiabilidad del instrumento para la escala eficiencia de gestión pública

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
e1	.750	.971
e2	.868	.970
e3	.831	.970
e4	.901	.970
e5	.464	.973
e6	.784	.971
e7	.823	.970
e8	.901	.970
e9	.602	.972
e10	.658	.971
e11	.799	.970
e12	.842	.970
e13	.913	.969
e14	.741	.971
e15	.903	.970
e16	.658	.971
e17	.429	.974
e18	.793	.971
e19	.847	.970
e20	.601	.972
e21	.824	.970
e22	.823	.970
e23	.777	.971
e24	.827	.970
e25	.663	.971

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE
EXPERTOS

2 016

ANEXO 7.1
CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte 2015-I aula **113 Pb**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Doctor.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es **“Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Gutiérrez Mendoza Jorge Augusto

D.N.I: 07642706

ANEXO 7.2

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE PROGRAMA PRESUPUESTAL

El programa presupuestal PpR.

Estrategia moderna aplicada a la gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población (MEF 2016).

Estrategia de gestión pública cuyo objetivo es contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y resultados propuestos en bien de la población (Acuña, Huaita y Mesinas 2012).

Instrumento de gestión, que involucra a todo el proceso presupuestario se basa en el concepto de basar las decisiones, de todo el ciclo presupuestario, en función a los resultados deseados y valorados por el ciudadano (Valverde 2016).

DIMENSIONES DE LA VARIABLE PROGRAMA PRESUPUESTAL

Las dimensiones de la variable son las siguientes:

Dimensión 1: programación PpR.

Se define como una herramienta que representa el cambio e innovación del sistema presupuestario. Castañeda (2015).

Dimensión 2: Estrategias de seguimiento y Evaluación

Implementar instrumentos específicos con indicadores de desempeño y evaluaciones ad hoc (ex ante, durante, ex post) (Valverde 2016).

Dimensión 3: Indicadores de desempeño de los programas presupuestales

Estas metas son entregadas por los pliegos responsables de los programas presupuestales, en el marco de la programación presupuestal. De esta forma se podrá realizar un análisis del grado de avance en los resultados de los programas presupuestales respecto a las metas planteadas (Valverde 2016).

ANEXO 7.3

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE: Programa presupuestal PpR

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Programación del PpR	28. Programación	1. La DISA Apurímac II, mediante el PpR promueve la calidad en los bienes y servicios que brida a la población usuaria	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)
	29. Resultados	2. La DISA Apurímac II, informa el logro de resultados de la gestión a la población usuaria	
	30. Cobertura	3. En la DISA Apurímac II, los programas financiados muestran resultados, en productos y costos favorables a la población usuaria	
	31. Priorización de problema	4. En la DISA Apurímac II, hay una mayor cobertura en la prestación de servicios para llegar a toda la población usuaria	
	32. Incentivos	5. En la DISA Apurímac II, el presupuestario se proyecta en función a los resultados deseados y valorados por el usuario.	
	33. Exigencias legales	6. En la DISA Apurímac II, se prioriza los problemas o necesidad de la población usuaria	
	34. Gravedad, relevancia y persistencia	7. En la DISA Apurímac II, hay una mejora de la atención en entrega de recursos a favor de la población usuaria	
	35. Diagnóstico	8. En la DISA Apurímac II, hay incentivos a la gestión por resultados para generar mejores resultados	
	36. Diseño	9. En la DISA Apurímac II, el presupuesto público se gasta de acuerdo a las exigencias legales	
	37. Implementación	10. En la DISA Apurímac II, se identifica el problema específico de la población considerando su gravedad, relevancia y persistencia.	
	38. Seguimiento y evaluación	11. En la DISA Apurímac II, la programación del presupuesto público considera: diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y evaluación	

	39. Aprobación	13. En la DISA Apurímac II, se planifican nuevas capacidades en el recurso humano para lograr mejores resultados en el servicio que se brinda	
	40. Nuevas capacidades en el recurso humano		
Estrategias de Seguimiento y Evaluación del PpR	41. Indicadores 42. Instrumentos técnicos 43. Estándares establecidos 44. Logro de metas programadas 45. Objetividad 46. Información confiable 47. Impacto de la gestión 48. Evaluaciones independientes 49. Recomendaciones 50. Transparencia	14. La DISA Apurímac II, cuenta con indicadores para realizar el seguimiento de los programas presupuestales 15. En la DISA Apurímac II, se usan instrumentos técnicos para el seguimiento de la ejecución del gasto público 16. En la DISA Apurímac II, la valuación de los programas presupuestales se hace de acuerdo a estándares establecidos 17. En la DISA Apurímac II, se verifica el logro de metas programadas en función a resultados previstos 18. En la DISA Apurímac II, el seguimiento de los programas presupuestales se realiza objetivamente 19. En la DISA Apurímac II, la evaluación se propone obtener información confiable para mejorar la gestión 20. En la DISA Apurímac II, se utiliza herramientas técnicas para medir el impacto de la gestión 21. En la DISA Apurímac II, se aplican evaluaciones independientes para garantizar la imparcialidad de los resultados 22. En la DISA Apurímac II, se considera las recomendaciones de la evaluación para mejorar los resultados de la gestión pública. 23. En la DISA Apurímac II, la evaluación fomentan la transparencia en el uso de recursos públicos	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)
Indicadores de desempeño del los programas presupuestales	51. Condiciones de vida de la población 52. Líneas de acción definidas 53. Cumplimiento de los plazos establecidos 54. Información	24. En la DISA Apurímac II, el desempeño de los trabajadores ha mejorado las condiciones de vida de la población más pobre y excluida 25. En la DISA Apurímac II, se cuenta con líneas de acción claramente definidas para mejorar los resultados de la gestión 26. En la DISA Apurímac II, se verifican el cumplimiento en la gestión dentro de los plazos establecidos 27. En la DISA Apurímac II, la información de desempeño de los gestores se realiza con transparencia	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PROGRAMA PRESUPUESTAL PpR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Programación del PpR								
1	La DISA Apurímac II, mediante el PpR promueve la calidad en los bienes y servicios que brinda a la población usuaria							
2	La DISA Apurímac II, informa el logro de resultados de la gestión a la población usuaria							
3	En la DISA Apurímac II, los programas financiados muestran resultados, en productos y costos favorables a la población usuaria							
4	En la DISA Apurímac II, hay una mayor cobertura en la prestación de servicios para llegar a toda la población usuaria							
5	En la DISA Apurímac II, el presupuestario se proyecta en función a los resultados deseados y valorados por el usuario.							
6	En la DISA Apurímac II, se prioriza los problemas o necesidad de la población usuaria							
7	En la DISA Apurímac II, hay una mejora de la atención en entrega de recursos a favor de la población usuaria							
8	En la DISA Apurímac II, hay incentivos a la gestión por resultados para generar mejores resultados							
9	En la DISA Apurímac II, el presupuesto público se gasta de acuerdo a las exigencias legales							
10	En la DISA Apurímac II, se identifica el problema específico de la población considerando su gravedad, relevancia y persistencia.							

11	En la DISA Apurímac II, la programación del presupuesto público considera: diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y evaluación						
12	En la DISA Apurímac II, el plan estratégico considera: programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas.						
13	En la DISA Apurímac II, se planifican nuevas capacidades en el recurso humano para lograr mejores resultados en el servicio que se brinda						
DIMENSIÓN 2: Estrategias de seguimiento y evaluación del PpR		Si	No	Si	No	Si	No
14	La DISA Apurímac II, cuenta con indicadores para realizar el seguimiento de los programas presupuestales						
15	En la DISA Apurímac II, se usan instrumentos técnicos para el seguimiento de la ejecución del gasto público.						
16	En la DISA Apurímac II, la valuación de los programas presupuestales se hace de acuerdo a estándares establecidos.						
17	En la DISA Apurímac II, se verifica el logro de metas programadas en función a resultados previstos.						
18	En la DISA Apurímac II, el seguimiento de los programas presupuestales se realiza objetivamente						
19	En la DISA Apurímac II, la evaluación se propone obtener información confiable para mejorar la gestión						
20	En la DISA Apurímac II, se utiliza herramientas técnicas para medir el impacto de la gestión						
21	En la DISA Apurímac II, se aplican evaluaciones independientes para garantizar la imparcialidad de los resultados						
22	En la DISA Apurímac II, se considera las recomendaciones de la evaluación para mejorar los resultados de la gestión pública						
23	En la DISA Apurímac II, la evaluación fomentan la transparencia en el uso de recursos públicos						

DIMENSIÓN 3: Indicadores de desempeño de los programas presupuestales		Si	No	Si	No	Si	No	
24	En la DISA Apurímac II, el mejor desempeño de los trabajadores ha mejorado las condiciones de vida de la población más pobre y excluida							
25	En la DISA Apurímac II, se cuenta con líneas de acción claramente definidas para mejorar los resultados de la gestión							
26	En la DISA Apurímac II, se verifican el cumplimiento en la gestión dentro de los plazos establecidos							
27	En la DISA Apurímac II, la información de desempeño de los gestores se realiza con transparencia							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: **DNI:**

Especialidad del validador:....., **validador metodológico.**

12 de Noviembre del 2016

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto informante

ANEXO 7.4
CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte 2015-I aula **113 Pb**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Doctor.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es “**Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II**” y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Gutiérrez Mendoza Jorge Augusto

D.N.I: 07642706

ANEXO 7.5

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Calidad de gestión de los recursos públicos

Técnica de gestión con dimensión social cuyo reto es lograr credibilidad y confianza en la gestión pública propia de un Estado moderno (Castañeda 2015).

Cultura transformadora que impulsa a la administración pública a una mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia (Díaz 2008).

Logro de altos estándares de calidad que estén a la altura de la satisfacción del cliente, y las exigencias de ISO y otras instituciones internacionales (DFC 2011).

DIMENSIONES DE LA VARIABLE CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Las dimensiones de la variable son las siguientes:

Dimensión 1: Satisfacción del cliente

La satisfacción de los clientes se conoce a través de encuestas, quejas y reclamaciones, sugerencias, reuniones con grupos, o a través de comentarios informales (DFC 2011).

Dimensión 2: El Liderazgo de la dirección

La aplicación de modelos horizontales, donde el trabajo sea de equipo y no una orden vertical, no solo compromete a todos, sino que conlleva a una gran satisfacción y compromiso de todos los miembros de una organización, generando prestigio, ganancias integrales, etc. (DFC 2011).

Dimensión 3: La Mejora continua

La evaluación de los resultados, y la búsqueda de alternativas de mejora relacionan muy bien a la calidad de gestión con la “gestión acción”. La apertura como estrategia para escuchar y acoger las nuevas propuestas que emerjan del exterior o interior de la empresa son claves en este proceso (DFC 2011).

Dimensión 4: La participación del personal

La modernización de la gestión pública, implicando la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos (PCM 2013).

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE: Calidad de la gestión de los recursos públicos

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Satisfacción del cliente	35. Dimensión social 36. Priorización de la población usuaria 37. Organización interna y externa 38. Usuario con mayores necesidades 39. La comunicación 40. Expectativas del usuario 41. Cultura de servicio al usuario 42. Infraestructura 43. Equidad 44. Transparencia	1. En la DISA Apurímac II, se aplica una gestión con dimensión social 2. En la DISA Apurímac II, la calidad de un servicio lo define prioritariamente la población usuaria 3. En la DISA Apurímac II, la organización busca la satisfacción de los usuarios internos y externos 4. En la DISA Apurímac II, la gestión prioriza al usuario con mayores necesidades 5. En la DISA Apurímac II, la comunicación con usuario es iniciativa de la gestión 6. En la DISA Apurímac II, se indaga las expectativas del usuario para proyectar la mejora 7. En la DISA Apurímac II, se promueve una cultura de servicio al usuario, mediante actitudes del buen servir 8. En la DISA Apurímac II, se cuenta con una infraestructura adecuada para brindar servicios de calidad 9. En la DISA Apurímac II, se promueve la equidad en la atención al usuario evitando todo tipo de discriminación 10. En la DISA Apurímac II, se promueve la transparencia en la ejecución de los programas sociales	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)
El liderazgo de la dirección	45. Estrategias 46. Compromiso 47. Atención personalizada 48. Políticas de impacto 49. Prestigio 50. Delegación de funciones	11. En la DISA Apurímac II, la dirección de la organización decide las estrategias y objetivos 12. En la DISA Apurímac II, hay un compromiso con el desarrollo de una gestión de calidad 13. En la DISA Apurímac II, la atención es personalizada con un trato atento y oportuna 14. En la DISA Apurímac II, se promueven políticas de gestión de notable impacto para mejorar la calidad del servicio 15. En la DISA Apurímac II, se fomenta el prestigio de los funcionarios	Ordinal Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo no en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) En total desacuerdo (1)

	<p>51. Responsabilidad social</p> <p>52. Intereses de la sociedad civil</p> <p>53. Premio a la excelencia</p>	<p>16. En la DISA Apurímac II, se delegan funciones de responsabilidad descentralizadas para mejorar el control de la gestión</p> <p>17. En la DISA Apurímac II se aplica la responsabilidad social de la organización en beneficio del usuario</p> <p>18. En la DISA Apurímac II, se promueven políticas públicas relacionadas con los intereses de la sociedad civil</p> <p>19. En la DISA Apurímac II, se premia la excelencia de la gestión de servicios en la organización</p>	
La mejora continua	<p>54. Planes innovadores</p> <p>55. Tecnologías modernas</p> <p>56. Certificaciones de calidad</p> <p>57. Priorización de requerimientos</p> <p>58. Ética</p> <p>59. Aprendizaje continuo</p>	<p>20. En la DISA Apurímac II, se cuenta con planes de mejora para innovar la gestión</p> <p>21. En la DISA Apurímac II, se promueve la implementación de tecnologías modernas en la gestión</p> <p>22. En la DISA Apurímac II, se buscan diversas certificaciones de calidad</p> <p>23. En la DISA Apurímac II, se priorizan los requerimientos de los ciudadanos</p> <p>24. En la DISA Apurímac II, se cuenta con una posición ética frente a las diversas formas de corrupción.</p> <p>25. En la DISA Apurímac II, se promueve el aprendizaje continuo</p>	<p>Ordinal</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>En total desacuerdo (1)</p>
La participación del personal	<p>60. Compromiso del personal</p> <p>61. Derecho a la participación</p> <p>62. Trabajo en equipo</p> <p>63. Capacitaciones</p> <p>64. Comunicación</p> <p>65. Creatividad</p>	<p>26. En la DISA Apurímac II, hay un compromiso de todo el personal de la organización.</p> <p>27. En la DISA Apurímac II, la participación es un derecho y responsabilidad de todos</p> <p>28. En la DISA Apurímac II, se prioriza el trabajo en equipo en los procesos de gestión</p> <p>29. En la DISA Apurímac II, se realizan capacitaciones sistemáticas de todo el personal de la organización</p> <p>30. En la DISA Apurímac II, se promueve una comunicación bidireccional entre trabajadores de todo nivel</p>	<p>Ordinal</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>En total desacuerdo (1)</p>

	66. Responsabilidad 67. Buen comportamiento 68. Sensibilización	31. En la DISA Apurímac II, se premia la creatividad del trabajador 32. En la DISA Apurímac II, se promueve la responsabilidad de los trabajadores 33. En la DISA Apurímac II, se promueve el buen comportamiento del trabajador frente al usuario 34. En la DISA Apurímac II, se sensibiliza a los trabajadores en la búsqueda de la excelencia en los servicios que se brinda	
--	---	--	--

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: La Satisfacción del cliente								
1	La DISA Apurímac II, mediante el PpR promueve la calidad en los bienes y servicios que brinda a la población usuaria							
2	La DISA Apurímac II, informa el logro de resultados de la gestión a la población usuaria							
3	En la DISA Apurímac II, los programas financiados muestran resultados, en productos y costos favorables a la población usuaria							
4	En la DISA Apurímac II, hay una mayor cobertura en la prestación de servicios para llegar a toda la población usuaria							
5	En la DISA Apurímac II, el presupuestario se proyecta en función a los resultados deseados y valorados por el usuario.							
6	En la DISA Apurímac II, se prioriza los problemas o necesidad de la población usuaria							

7	En la DISA Apurímac II, hay una mejora de la atención en entrega de recursos a favor de la población usuaria						
8	En la DISA Apurímac II, hay incentivos a la gestión por resultados para generar mejores resultados						
9	En la DISA Apurímac II, el presupuesto público se gasta de acuerdo a las exigencias legales						
10	En la DISA Apurímac II, se identifica el problema específico de la población considerando su gravedad, relevancia y persistencia.						
DIMENSIÓN 2: El liderazgo de la dirección		Si	No	Si	No	Si	No
11	En la DISA Apurímac II, la dirección de la organización decide las estrategias y objetivos.						
12	En la DISA Apurímac II, hay un compromiso con el desarrollo de una gestión de calidad.						
13	En la DISA Apurímac II, la atención es personalizada con un trato atento y oportuna						
14	En la DISA Apurímac II, se promueven políticas de gestión de notable impacto para mejorar la calidad del servicio						
15	En la DISA Apurímac II, se fomenta el prestigio de los funcionarios						
16	En la DISA Apurímac II, se delegan funciones de responsabilidad descentralizadas para mejorar el control de la gestión						
18	En la DISA Apurímac II se aplica la responsabilidad social de la organización en beneficio del usuario						
19	En la DISA Apurímac II, se promueven políticas públicas relacionadas con los intereses de la sociedad civil.						
20	En la DISA Apurímac II, se premia la excelencia de la gestión de servicios en la organización.						

DIMENSIÓN 3: La mejora continua		Si	No	Si	No	Si	No	
20	En la DISA Apurímac II, se cuenta con planes de mejora para innovar la gestión.							
21	En la DISA Apurímac II, se promueve la implementación de tecnologías modernas en la gestión							
22	En la DISA Apurímac II, se buscan diversas certificaciones de calidad							
23	En la DISA Apurímac II, se priorizan los requerimientos de los ciudadanos							
24	En la DISA Apurímac II, se cuenta con una posición ética frente a las diversas formas de corrupción.							
25	En la DISA Apurímac II, se promueve el aprendizaje continuo							
DIMENSIÓN 4: La participación del personal		Si	No	Si	No	Si	No	
26	En la DISA Apurímac II, hay un compromiso de todo el personal de la organización.							
27	En la DISA Apurímac II, la participación es un derecho y responsabilidad de todos.							
28	En la DISA Apurímac II, se prioriza el trabajo en equipo en los procesos de gestión							
29	En la DISA Apurímac II, se realizan capacitaciones sistemáticas de todo el personal de la organización							
30	En la DISA Apurímac II, se promueve una comunicación bidireccional entre trabajadores de todo nivel							
31	En la DISA Apurímac II, se premia la creatividad del trabajador							

32	En la DISA Apurímac II, se promueve la responsabilidad de los trabajadores							
33	En la DISA Apurímac II, se promueve el buen comportamiento del trabajador frente al usuario.							
34	En la DISA Apurímac II, se sensibiliza a los trabajadores en la búsqueda de la excelencia en los servicios que se brinda							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: **DNI:**

Especialidad del validador:....., **validador metodológico.**

12 de Noviembre del 2016

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto informante

ANEXO 7.6
CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte 2015-I aula **113 Pb**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Doctor.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es **“Programa presupuestal PpR, calidad y eficiencia de gestión de los recursos públicos de la Dirección de Salud Apurímac II”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Gutiérrez Mendoza Jorge Augusto

D.N.I: 07642706

ANEXO 7.8

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE EFICIENCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS PUBLICOS.

Eficiencia de la gestión de los recursos públicos

Modo de generar mayor valor público mediante el uso racional de los recursos con los que cuenta un proceso de gestión, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, mediante el acceso a los bienes y servicios públicos de calidad (PCM 2013).

Gestión estratégica que se dirige a la definición de funciones específicas de los gestores y a la alta satisfacción del usuario (Arnao, 2011).

DIMENSIONES DE LA VARIABLE EFICIENCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS PUBLICOS.

Las dimensiones de la variable son las siguientes:

Dimensión 1: Planeamiento estratégico

En el planeamiento estratégico son indispensables de determinación de los objetivos, metas y procesos factibles. De manera muy especial, el planeamiento estratégico debe estar direccionado al propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor (PCM 2013).

Dimensión 2: La gestión del conocimiento

Por su parte, Arnao (2011) puntualiza algunos aspectos de la gestión del conocimiento: el proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales; el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización); las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional; la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y los trabajadores del conocimiento

Dimensión 3: Uso de tecnologías de la información y comunicación

Las TIC's han logrado convertirse en herramientas fundamentales para la modernización de la gestión pública. Esta gestión electrónica es una herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional en sus procesos internos y externos, mejorado la entrega de servicios y trámites a los usuarios. (Arnao, 2011).

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE: Eficiencia de la gestión de los recursos públicos

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Planeamiento estratégico	26. Prioridad de la población	1. En la DISA Apurímac II, la prioridad del pueblo es un principio básico de gestión	Ordinal
	27. Satisfacción del usuarios	2. En la DISA Apurímac II, todos los servicios están dirigidos a la máxima satisfacción de los usuarios	Totalmente de acuerdo (5)
	28. Compromisos	3. En la DISA Apurímac II, se asumen compromisos frente a las demandas del usuario	De acuerdo (4)
	29. Plan Operativo	4. En la DISA Apurímac II, se cuenta con un Plan Operativo para poner en marcha las estrategias institucionales	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)
	30. Indicadores de desempeño	5. En la DISA Apurímac II, se cuenta con indicadores de desempeño de la gestión	En desacuerdo (2)
	31. Clima institucional	6. En la DISA Apurímac II, se promueve un buen clima institucional mediante la comunicación abierta	En total desacuerdo (1)
	32. Administración simplificada	7. En la DISA Apurímac II, se cuenta con una administración simplificada	
	33. Coordinación estratégica	8. La DISA Apurímac II, cuenta con mecanismos de coordinación entre todos los niveles jerárquicos	
	34. Organigrama de funciones	9. La DISA Apurímac II, cuenta con un organigrama de funciones bien definidas	
	35. Cultura de gestión	10. La DISA Apurímac II, promueve una cultura de gestión que integra las capacidad de todos los trabajadores	
	36. Comunicación	11. La DISA Apurímac II, promueve la comunicación abierta como ejercicio de la libertad y franqueza	
	37. Lucha contra la corrupción		
	38. Trabajo en equipo		
	39. Tecnologías modernas		
	40. Políticas socio- ambientales y económicas		
	41. Liderazgo		

	42. Compensación	<p>12. La DISA Apurímac II, cuentan con criterios claros de lucha contra la corrupción</p> <p>13. La DISA Apurímac II, promueve el trabajo en equipo en todos los procesos de la gestión</p> <p>14. La DISA Apurímac II, aplica tecnologías modernas a la gestión</p> <p>15. La DISA Apurímac II, integra las políticas sociales, ambientales y económicas</p> <p>16. La DISA Apurímac II, exige líderes con buen perfil para un mejor desempeño</p> <p>17. La DISA Apurímac II, promueve la compensación a la capacitación del personal</p>	
La gestión del conocimiento	<p>43. Divulgación del conocimiento</p> <p>44. Accesibles</p> <p>45. Generación de nuevo conocimiento</p> <p>46. Conocimiento de las demandas</p> <p>47. Conocimiento relevante</p> <p>48. Utilización de TIC's</p>	<p>18. En la DISA Apurímac II, se divulga el nuevo conocimiento en beneficio de toda la organización</p> <p>19. En la DISA Apurímac II, el conocimiento está disponible en medios accesibles para beneficio de todos</p> <p>20. En la DISA Apurímac II, se promueve la generación de nuevo conocimiento mediante la investigación</p> <p>21. En la DISA Apurímac II, se promueve el conocimiento de las demandas y necesidades de la población</p> <p>22. En la DISA Apurímac II, se promueve todo conocimiento relevante mediante una comunicación adecuada</p> <p>23. En la DISA Apurímac II, se promueve la utilización de TIC para optimizar el conocimiento</p>	<p>Ordinal</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>En total desacuerdo (1)</p>
Tecnologías de la Información y Comunicación	<p>24. Cumplimiento de objetivos</p> <p>25. Indicadores de desempeño</p>	<p>49. En la DISA Apurímac II, se verifica el cumplimiento de los objetivos priorizados en el plan estratégico usando TICs</p> <p>50. En la DISA Apurímac II, se usa instrumentos con indicadores de desempeño en el seguimiento de los Planes Estratégicos usando TICs</p>	<p>Ordinal</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)</p> <p>En desacuerdo (2)</p>

			En total desacuerdo (1)
--	--	--	-------------------------

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Planeamiento estratégico								
1	En la DISA Apurímac II, la prioridad del pueblo es un principio básico de gestión							
2	En la DISA Apurímac II, todos los servicios están dirigidos a la máxima satisfacción de los usuarios							
3	En la DISA Apurímac II, se asumen compromisos frente a las demandas del usuario.							
4	En la DISA Apurímac II, se cuenta con un Plan Operativo para poner en marcha las estrategias institucionales.							
5	En la DISA Apurímac II, se cuenta con indicadores de desempeño de la gestión.							
6	En la DISA Apurímac II, se promueve un buen clima institucional mediante la comunicación abierta							
7	En la DISA Apurímac II, se cuenta con una administración simplificada							
8	La DISA Apurímac II, cuenta con mecanismos de coordinación entre todos los niveles jerárquicos							
9	La DISA Apurímac II, cuenta con un organigrama de funciones bien definidas							

10	La DISA Apurímac II, promueve una cultura de gestión que integra las capacidad de todos los trabajadores							
11	La DISA Apurímac II, promueve la comunicación abierta como ejercicio de la libertad y franqueza							
12	La DISA Apurímac II, cuentan con criterios claros de lucha contra la corrupción							
13	La DISA Apurímac II, promueve el trabajo en equipo en todos los procesos de la gestión							
14	La DISA Apurímac II, aplica tecnologías modernas a la gestión							
15	La DISA Apurímac II, integra las políticas sociales, ambientales y económicas							
16	La DISA Apurímac II, exige líderes con buen perfil para un mejor desempeño							
17	La DISA Apurímac II, promueve la compensación a la capacitación del personal							
DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
18	En la DISA Apurímac II, se divulga el nuevo conocimiento en beneficio de toda la organización							
19	En la DISA Apurímac II, el conocimiento está disponible en medios accesibles para beneficio de todos							
20	En la DISA Apurímac II, se promueve la generación de nuevo conocimiento mediante la investigación							

21	En la DISA Apurímac II, se promueve el conocimiento de las demandas y necesidades de la población						
22	En la DISA Apurímac II, se promueve todo conocimiento relevante mediante una comunicación adecuada						
23	En la DISA Apurímac II, se promueve la utilización de TICs para optimizar el conocimiento						
DIMENSIÓN 3: Uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs)		Si	No	Si	No	Si	No
24	En la DISA Apurímac II, se verifica el cumplimiento de los objetivos priorizados en el plan estratégico						
25	En la DISA Apurímac II, se usa instrumentos con indicadores de desempeño en el seguimiento de los Planes Estratégicos						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: **DNI:**

Especialidad del validador:....., **validador metodológico.**

12 de Noviembre del 2016

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto informante