



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión para resultados en el desarrollo, en la Gerencia
Regional de Agricultura Moquegua-2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. Velásquez Arpasi, Percy Hernán

ASESOR:

Mg. Villacorta Valencia, Henry

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ - 2017

PÁGINA DEL JURADO

Presidente

Secretario

Mg. Villacorta Valencia, Henry

Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a los productores agrarios de la Región Moquegua y a los trabajadores de Gerencia Regional de Agricultura, invocando a prestar un servicio de calidad y eficiencia para ser reflejado en resultados concretos y lograr el desarrollo rural sostenible.

Igualmente va dedicado a las personas más importantes en mi vida: Estela, Magaly, Lesly, Kevin, Edson y Yosue, su sola presencia es estímulo suficiente para concretar este grado académico.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Cesar Vallejo, a la escuela de posgrado y a los docentes de la Maestría por sus sabias enseñanzas, al coordinador y equipo de trabajo de la sede Moquegua por el apoyo para el logro de este objetivo personal.

Al Mg. Henry Villacorta Valencia, por su orientación y valiosos consejos en la elaboración y ejecución de la investigación.

A los compañeros de la Maestría, por compartir su amistad y conocimientos que han contribuido a lograr los objetivos de esta maestría.

A todos los directores y trabajadores de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, por compartir la información y opiniones acerca de la gestión institucional.

A las personas que en forma directa e indirecta hicieron lo posible el presente trabajo de investigación.

El autor

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Percy Hernán Velásquez Arpasi, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 04406383, con la tesis titulada "**Gestión para resultados en el desarrollo en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua-2017**"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por tanto, la tesis no ha sido plagiada.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados, ni copiados; por consiguiente los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven. sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 22 de Abril de 2017



Percy Hernán Velásquez Arpasi

DNI N° 04406383

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada **“Gestión para resultados de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua-2017”**, con la finalidad de determinar la capacidad institucional de la Gerencia Regional de Agricultura para mejorar la gestión para resultados, en favor de los productores agrarios de la Región Moquegua.

De acuerdo a lo estipulado en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Atentamente

Br. Percy Hernán Velásquez Arpasi

INDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN JURADA	¡Error! Marcador no definido.
PRESENTACIÓN	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos	9
1.3. Teorías relacionadas.....	15
1.4. Formulación del problema	21
1.4.1 Problema general	21
1.5. Justificación	22
1.6. Hipótesis.....	23
1.7. Objetivos	24
II. MÉTODO	24
2.1. Diseño de investigación	24
2.2. Variables y Operacionalización.	25
2.3. Población	28
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	28
2.5. El procesamiento de datos.....	33
III. RESULTADOS	34

3.1. Descripción de resultados	34
IV. DISCUSION.....	65
V. CONCLUSIONES.....	71
VI. RECOMENDACIONES	76
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS	82
ANEXO N° 01.....	83
RESUMEN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	83
ANEXO N° 02.....	89
MATRIZ DE DEFINICION DE VARIABLES Y DIMENSIONES.....	89
ANEXO N° 03.....	93
MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS	93
ANEXO N° 04.....	94
RESUMEN DE RESULTADOS POR PILAR GPRD E INDICADOR	94
ANEXO N° 05.....	95
CARTA DE AUTORIZACION DE ESTUDIO DE INVESTIGACION	95
ANEXO N° 06.....	96
RESULTADOS DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS DE ACUERDO A LOS REQUISITOS CONSIDERADOS PARA LA GESTIÓN PARA RESULTADOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01	Nivel de desarrollo de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de la Gerencia Regional de Agricultura	34
Tabla 02	Promedio del indicador Planificación orientada a resultados	35
Tabla 03	Promedio del indicador Presupuesto por resultados.	37
Tabla 04	Promedio del indicador Gestión financiera.	39
Tabla 05	Promedio del indicador Gestión de programas y proyectos.	41
Tabla 06	Promedio del indicador Seguimiento y evaluación.	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01	Niveles de desarrollo de la GpRD de la Gerencia Regional de Agricultura	35
-----------	---	----

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 01	PIA y PIM 2017 de la Gerencia Regional de Agricultura	45
Gráfico 02	Planeamiento, para el cierre de brechas en Vid	46
Gráfico 03	Planeamiento, para el cierre de brechas en Palto	46
Gráfico 04	PIA 2015-2017 de la Gerencia Regional de Agricultura en %	47
Gráfico 05	PIA y PIM 2017 de la Gerencia Regional de Agricultura en %	48
Gráfico 06	Ingreso de R.D.R. 2016 de la Gerencia Regional de Agricultura	50
Gráfico 07	Gasto de R.D.R. 2016 de la Gerencia Regional de Agricultura	50
Gráfico 08	Diferencia entre programación y ejecución 2018 proyecto PROEXA	51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01	Nivel de desarrollo de la GpRD en América Latina, ALC	09
Cuadro 02	Puntaje Perú, en los principales componentes de la GpRD	10
Cuadro 03	Pilares de la GpRD en la provincia de Talara	13
Cuadro 04	Distribución de los trabajadores de la GRAM	28
Cuadro 05	Índice para la determinación de niveles de desarrollo	31
Cuadro 06	Baremo para la gestión de resultados	31

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como propósito determinar la capacidad institucional de la Gerencia Regional de Agricultura para la Gestión para Resultados en el Desarrollo, el diseño de la investigación es de tipo cualitativo orientado a comprender la situación actual en que se encuentra la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, en base a una población de 23 entre funcionarios y servidores, se aplicó el instrumento de registro/medición, creado por el BID, denominado sistema de evaluación PRODEV (SEP), para evaluar el grado de avance de los indicadores e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo, la información recopilada se procesó utilizando la estadística descriptiva para determinar el índice de cada uno de los pilares y la variable Gestión para Resultados en el Desarrollo.

Los resultados nos muestran que, la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua se encuentra en un nivel medio de la fase de desarrollo de la Gestión para Resultados, siendo el índice promedio de **1.91** en la capacidad institucional, respecto a los 05 pilares de la gestión pública muestra diferente grado de avance, así para el sistema de la planificación orientado a resultados, el índice es 1.92; en el sistema del presupuesto para resultados, un índice de 1.60, en el sistema de gestión financiera, un índice de 2.37; en el rubro de programas y proyectos, un índice de 2.06, y uno de los últimos el sistema de seguimiento y evaluación con un índice 1.61, estos índices se encuentran en un nivel medio, pero estamos rezagados si comparamos con otros estudios realizados.

Palabras clave: Capacidad institucional, gestión para resultados, planificación, presupuesto, gestión financiera, proyectos y seguimiento y evaluación.

ABSTRACT

This research study aimed to determine the institutional capacity of the Regional Management of Agriculture for Management for Development Results, the design of the research is qualitative type oriented to understand the current situation in which the Regional Management of Agriculture Moquegua, based on a population of 23 between civil servants and civil servants, was applied the registration / measurement instrument, created by the IDB, called the PRODEV evaluation system (SEP), to evaluate the degree of progress of the indicators and instruments of The management for results in development, the information collected was processed using descriptive statistics to determine the index of each of the pillars and the variable Management for Results in Development.

The results show that the Moquegua Regional Agriculture Management is at an average level of the development phase of the Management for Results, with the average index of 1.91 in institutional capacity, compared to the 05 pillars of the public management sample Different degree of progress, and for the system of results-oriented planning, the index is 1.92; In the budget system for results, an index of 1.60, in the financial management system, an index of 2.37; In the category of programs and projects, an index of 2.06, and one of the last the monitoring and evaluation system with an index 1.61, these indexes are in a medium level, but we are lagging behind if compared with other studies.

Key words: Institutional capacity, results management, planning, budgeting, financial management, projects and monitoring and evaluation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La prestación de Servicios por el Estado está cuestionada por los usuarios y en el caso del sector agrario, se señala que los profesionales no llegan al campo, solo están en oficina, es demasiado lenta, no prestan asistencia técnica, solo buscan su propio beneficio, etc. (percepción ciudadana)

La Secretaría de Gestión Pública (SGP), en una de sus presentaciones sobre la Gestión Pública, señala que la percepción del ciudadano se resume en:

- a. Baja calidad en la prestación de servicios del Estado.
- b. Por efecto de la burocracia y corrupción, tiempo y dinero perdido.
- c. Designación de funcionarios no preparados y corrupción.
- d. Abundante legislación.
- e. Superposición de funciones y competencias entre niveles de gobierno
- f. Estado centralista, y débil; se deja de atender a parte del territorio.
- g. Disperso y poco eficiente: 25 regiones, y cerca de 2,000 municipios.

El Estado como proveedor de bienes y servicios muestra deficiencias que limitan su capacidad entre estas (SGP, 2012) están:

- a. Planes institucionales con problemas de articulación presupuestal.
- b. Instituciones con inadecuadas funciones y diseño organizativo.
- c. Ineficientes procedimientos para la entrega de bienes y servicios públicos.
- d. Inadecuados equipos, locales, y logística en las entidades públicas.
- e. Deficiente gestión de personal
- f. Inexistencia de monitoreo y evaluación orientado a resultados.
- g. Falta de un sistema de información y gestión del conocimiento.

h. Débil coordinación y articulación a nivel de entidades de los 03 niveles de gobierno; estos puntos son señalados por la PCM SGP en el documento Modernización de la gestión pública al 2021

En la actualidad podemos observar que la mayoría de las entidades públicas están organizadas de manera funcional, es decir, que los trabajos se realizan por áreas sin tener en cuenta la inter relación que existe entre ellas y por lo tanto, no identifican las dificultades que puedan ocurrir en los procesos (ENAP, 2016, p.11)

Otro de los problemas es la falta de información precisa sobre los costos que significa para el Estado generar productos; esto se constituye en un problema crucial porque no sabemos cuánto cuesta generar un producto de calidad o actividad esto no permite sustentar un buen presupuesto institucional. El cálculo de costos es una actividad que no ha sido considerado mucho tiempo en la gestión pública, siendo importante para determinar, la reducción de costos sin sacrificar la calidad de los servicios y cuánto se requiere gastar para lograr lo que el Estado se propone en el futuro (Casas, 2012 p.8)

Lo señalado en el párrafo anterior, la nueva gestión pública busca introducir en las instituciones el presupuesto por resultados con el objeto de mejorar el desempeño y el gasto, para esto debe focalizar su intervención y así poder satisfacer las necesidades de la población. Pero no se otorga los recursos necesarios para cumplir con lo que se propone en el papel.

Albuquerque,(2010) afirma que a nivel nacional la descentralización tuvo sus avances y retrocesos a pesar que la Constitución Política del Estado prioriza la descentralización como un proceso de modernización y reforma del estado aún persiste el centralismo de la capital ubicada en la ciudad de Lima, y los otros centralismos como son las capitales de provincias en el resto del País. El tradicional concepto de que el desarrollo se genera de arriba hacia abajo hoy por hoy no es la regla, existen suficientes conocimientos y aportes de expertos al invertir esta forma de

gobierno es decir de abajo hacia arriba , originándose teorías sobre el desarrollo territorial.

A nivel Regional también se pueden apreciar estos pequeños centralismos que lo que hacen es obstaculizar el desarrollo de la misma,

A nivel de la Gerencia Regional de Agricultura la agrupación de personal, servicios y otros, también es centralizada, respecto a las Agencias Agrarias como Ichuña (CAP 2007)

A nivel Mundial la crisis, producto del modelo de estado del bienestar y de sustitución de importaciones en los países desarrollados y A. L. plantearon desafíos y contrariedades. Entre ellos, se destaca la necesidad creciente de atender con más y mejores bienes y servicios públicos que contribuyan al desarrollo, además de disminuir la presión fiscal.

McBride, 2011 señala que en los países con alto porcentaje de pobreza, altos índices de corrupción y escasas oportunidades de desarrollo, no se puede aceptar la ineficiencia, ineficacia y la malversación de los recursos públicos, como en el Latinoamericano; esto implica una nueva forma de actuar, una estrategia diferente basado en la transformación de los sistemas y el comportamiento del personal en el sector público; sobre esto se señala el cambio gradual de una cultura burocrática hacia una cultura orientada a resultados.

Esto impulso a repensar los postulados del enfoque de la gestión para resultados practicada en los países desarrollados, el cual no consideraba aspectos importantes del sector público en ALC. A partir de esta realidad, el BID y CLAD, en el 2007, desarrollaron un modelo conceptual para la Gestión para Resultados, que toma en cuenta los siguientes aspectos:

- El primero, las particularidades del sector público en ALC manifestado en: a) una cultura organizacional basada en el control y el procedimiento, b) una población que demanda buenos servicios y

transparencia, c) La globalización que obliga al desarrollo de sistemas para generar un estado competitivo.

- El segundo, la necesidad de utilizar un enfoque que dé cuenta de la situación de un país y no solamente de una institución o agencia. (García, M. y García, R. 2010).

Para superar la crisis del modelo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) contribuyó con el diseño del sistema de evaluación PRODEV (SEP). Como una herramienta estandarizada de diagnóstico de la capacidad institucional, que permite evaluar la implementación de la Gestión para Resultados. Desde esta perspectiva, la gestión pública para resultados es un proceso estratégico de gestión, político y técnico. En el centro del concepto, está el tema valor público, referido a los cambios sociales, observables y medibles, que se realiza en atención a las necesidades o demandas sociales (García, R., y García, M., 2010). En otras palabras valor público significa “valor creado por el Estado a través de servicios, regulaciones y otros, es decir se refleja en la mejora de la calidad de vida de la población como consecuencia de una gestión pública responsable” (Torres, 2013).

La GpRD, siendo una combinación de sistemas, valores y procedimientos para la toma de decisiones requiere de información confiable que permitan medir el logro de los resultados y los cambios producidos por la intervención del Estado.

Igualmente, requiere que los directivos y funcionarios de las entidades asuman el compromiso por lograr resultados, ello depende de la voluntad política al más alto nivel, el liderazgo de los cargos directrices en las instituciones, pérdida de discrecionalidad, etc. Así como de instituciones promotoras del cambio.

Esta nueva estrategia de cambio institucional, vincula a las autoridades con los usuarios, es decir promueve una relación de abajo (usuarios) hacia arriba (autoridad), y viceversa; que permitirá

desarrollar y/o producir servicios que demanden los ciudadanos (resultados).

La calidad es una dimensión del desempeño institucional que está relacionada directamente a la satisfacción del usuario-cliente-ciudadano (en el caso del agro los productores); y se orienta a resultados (CLAD 2008) por lo que se plantea los diversas componentes que nos puede ayudar a analizarla a partir de una gestión basada en los resultados, entendiendo el resultado como el cambio que se debe lograr para solucionar un problema específico en una población objetivo, Este resultado la definen y califican los usuarios/clientes/ciudadanos (Castañeda, 2015)

Para lograr resultados con calidad es necesario la capacidad institucional por tanto es necesario plantear: ¿capacidad de quién y capacidad para qué? (Isaza, p.2), esto está estrechamente relacionado, al desempeño..

La capacidad institucional como organización, (Rosas, 2008, p. 121), se expresa como la capacidad administrativa; en función de los recursos económicos asignados para la ejecución de las tareas programadas; en función a los objetivos, responsabilidad, y funciones asignadas a la organización; que se realizan en coordinación y cooperación al interior de la institución y el entorno ubicados en otros niveles, esta es la forma como desarrolla sus actividades la Gerencia Regional de Agricultura con los organismos públicos descentralizados del MINAGRI, entidades del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

La medición de la capacidad institucional ha sido preocupación de diferentes entidades dentro de ellas se encuentra el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quien considera cuatro pilares: arreglos institucionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas.

La Gestión por resultados para el Desarrollo GpRD tuvo su origen en los países desarrollados con el fin de modificar la gestión inercial del presupuesto, hacia objetivos y los resultados que el gobierno se ha

planteado, asegurando un manejo fiscal sano. Es decir una gestión orientada hacia el producto o servicio que requiere el ciudadano. (CIDE;CLEAR, 2013, p.5).

El enfoque en los países en desarrollo, mejoró con el establecimiento de objetivos orientados, a disminuir la desigualdad entre los ciudadanos y lograr mejores niveles de desarrollo. esto es corroborado por (Puras,2014, p.20) para ello los resultados deben estar previamente establecidos; asegurando la participación activa de los miembros de la organización, la delegación de funciones, con las responsabilidades del caso, y una gestión organizada en torno a procesos y coordinados entre si que faciliten la eficacia y eficiencia en la generación de productos.

Planificación para resultados. Es la herramienta que permite definir lo que queremos ser y lograr en el futuro, la ruta que debemos seguir, sobre la base del análisis de la situación actual. Se caracteriza por tener tres dimensiones: estratégica, participativa y operativa. (CIDE CLEAR, 2013). Por tanto la planificación es un proceso sistémico, basada en el análisis de la situación actual, teniendo una visión de futuro

En la planificación debemos diferenciar dos niveles básicos, diferentes y complementarios entre sí, la planificación estratégica y la operativa; ya que la planificación estratégica, sin una operativa que la concrete de forma adecuada, difícilmente alcanzará los objetivos propuestos, de lo contrario una operativa sin la guía estratégica, puede derivar en la ejecución de acciones sin relevancia y con un alto nivel de ineficiencia, (Puras,2014, p.27),

Presupuesto por resultados. Es definido por la DGPP, 2016 como una estrategia que vincula la asignación de presupuesto, para el logro de productos y resultados medibles en favor de la población, el MEF señala que la estrategia contribuye a la calidad del gasto, buscando una mayor eficiencia y efectividad en la asignación de recursos presupuestales.

Gestión financiera. Básicamente considera tres componentes relacionados, (CIDE CLEAR, 2013). El primero es la gestión financiera pública, que son un conjunto de elementos administrativos que permiten la captación de recursos y su ejecución para lograr los objetivos y las metas del sector público.

Otro componente, es la Auditoría, que es el conjunto de acciones de control estas pueden ser de carácter externo e internas realizadas a las unidades administrativas responsables del gasto público. En el caso de control interno es realizado por las mismas entidades públicas.

Por último, el sistema de Adquisiciones, que permite se adquiera los bienes y servicios necesarios para la generación de valor público, se rige por un conjunto de principios, normas, organismos, y procedimientos. Esta debe ser oportuna, de calidad y en las mejores condiciones del mercado.

Gestión de programas y proyectos. Permite al Gobierno la producción de bienes y servicios para alcanzar los objetivos establecidos. Los proyectos deben someterse a evaluaciones ex ante. En su elaboración se debe contar con la opinión de los usuarios/beneficiarios de los bienes y servicios y sustentarse en información confiable. (CIDE CLEAR, 2013)

Los programas y proyectos pueden realizar contribuciones significativas a los resultados de desarrollo, cuando se realizan dentro de un contexto de GpRD, debe basarse en las prioridades definidas en los planes de desarrollo nacional y/o sectoriales, armonizando con los sistemas de información y rendición de cuentas (Puras, 2014, p.51),

Monitoreo y Evaluación. El monitoreo es la función permanente sobre el avance y logros de los objetivos, utilización de recursos, en base al recojo periódico de datos, considerando indicadores pre establecidos; la información debe ser de conocimiento a los actores interesados. En

el marco de la GpRD, El monitoreo se realiza en base los indicadores establecidos para los insumos, actividades y productos, siendo los más importantes los resultados o los cambios en la sociedad que la intervención estatal debe producir. (CIDE CLEAR, 2013)

Por su parte, la evaluación se orienta a un análisis completo desde del diseño, implementación y resultados sobre un programa o política en ejecución o concluido. En el marco de la GpRD, los sistemas de evaluación prevén trabajos antes, durante y después de implementación de las políticas y programas de gobierno.

En las entidades del Estado es necesario y urgente la modernización de la gestión pública, contar con un personal que tenga el perfil necesario para desarrollar la misma, así mismo los distintos servidores públicos desde el lugar donde se encuentren dentro de la jerarquía institucional deben de contribuir con este objetivo con cambios de actitud y siendo solícitos al cambio.

CLAD, 2008, p.3 reconoce que “el estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país”, dentro de este contexto es necesario fortalecer las capacidades institucionales para atender las demandas ciudadanas; para ello se requiere intervenir con calidad en la gestión pública, esta debe estar orientada al ciudadano y a resultados, estando sujeta al control del estado, y rendiciones de cuentas a la sociedad civil.

Todo servidor público debe tener claro el principio de servicio público con calidad; para generar valor público, y responder al principio de gestión para resultados, que permita lograr eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, y alcanzar los objetivos de gobierno y su mejora continua.

La calidad en la gestión pública (CLAD, 2008, p.11). Comprende: cumplir con el principio de eficacia entendido como el cumplimiento de los objetivos, metas, para ISO 9000,2005 es el grado en que se alcanzan los resultados planificados. Igualmente debe seguir el principio de eficiencia, entendido como la optimización de los recursos disponibles para alcanzar los resultados programados.

El CEPLAN, 2016 respecto al desarrollo señala que el principal reto para el Perú es mejorar su productividad para mantener esta trayectoria de crecimiento, requiere la vinculación entre las zonas rurales y urbanas; y superar los problemas del planeamiento estratégico territorial, la baja calidad de la infraestructura, la ausencia de incentivos para la inversión y la prestación de servicios. Así como la limitada la coordinación vertical y horizontal para poner en práctica este enfoque de desarrollo. (CEPLAN, 2016).

En el mismo documento se señala las recomendaciones para implementar la agenda de desarrollo rural a favor del crecimiento; donde la visión, los objetivos y las prioridades de desarrollo rural, esté basado en la productividad y la diversificación, y sea incluido en las políticas de gobierno. En este contexto la Gerencia Regional de Agricultura tanto funcionarios como servidores públicos sean conscientes del rol protagónico que deben de cumplir para generar el desarrollo rural sostenible.

1.2. Trabajos previos

En México la comunidad de profesionales y Expertos en Gestión para Resultados es muy activa. Quienes utilizando el sistema de evaluación PRODEV (SEP) donde los requisitos mínimos se califican con una escala que va de cero a cinco (0 a 5), donde 5 es la situación óptima; realizaron un estudio, cuyos resultados de diagnóstico y análisis en el año 2007, fue un índice promedio de 1.9 para los 24 países considerados en el cuadro:

Los resultados se muestran a continuación: Cuadro 01

Nivel de desa	Países	Índice de
Alto	Brasil, Chile, Colombia y	> 3,0
Medio	Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá,	< 3,0 > 1,5
Bajo	Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay y Surinam	< 1,5

Fuente García, R y García, M. 2010 p 19.

Los esfuerzos encaminados desde el año 2000 a la fecha dan cuenta del avance entre el análisis realizado entre el 2007 y 2013 (Shack, 2014), bajo el mismo sistema para el año 2013 fue de 2.4 sobre 5 lo que indicaba que la región se encuentra en una fase de implementación progresiva, llegando casi a la mitad de camino; este avance positivo ha provisto nuevas definiciones, la emisión de nuevos dispositivos legales y normativos, así como políticas específicas para fortalecer las áreas de gestión y de uso de recursos. Cabe resaltar las modificaciones en el Presupuesto por Resultados y en el Sistema de Evaluación del Desempeño que establecen mecanismos que vinculan las metas y los objetivos del planeamiento y los resultados. (CIDE, 2013)

Respecto a la evolución de los indicadores en el Perú tenemos los resultados para el año 2008, este se muestra en el cuadro N° 2 con un índice general de 2.4, este índice lo ubica al Perú en el nivel medio junto a la mayor parte de países de América Latina y el Caribe, con nivel intermedio.

Para el caso del Perú los resultados fueron: Cuadro N° 02

Cuadro N° 02 Puntaje Perú en los principales componentes de la GpRD	P	Pr
1. Planificación para resultados	2	2,
2. Presupuesto por resultados	2	1,
3. Gestión financiera, auditoría y	3	2
4. Gestión de programas y proyectos	2	1,
5. Monitoreo y evaluación	1	1
Índice GpRD Perú	2	1,

Fuente García, R y García, M. 2010 p 185.

De acuerdo a los resultados, cuadro N° 02 en el Perú el mayor puntaje 3.0 esta corresponde al área de gestión financiera, mientras que el puntaje más bajo 1.2 es para el pilar monitoreo y evaluación. A continuación forma resumida se comenta para cada uno de los pilares considerados en la evaluación:

Planificación para resultados

En el Perú la planificación, ha pasado por varias etapas desde la disolución del INP en el año 1992, retomándose el sistema en el 2008 con la aprobación e implementación del D. Leg. 1082 ley del SINAPLAN y del CEPLAN en este lapso solo se enfatizó en el tema de presupuesto, a cargo del Vice ministerio de Economía, quién se encargó de la planificación, con su principal instrumento los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM).

Pese a existir una metodología estándar para su elaboración, no todos los planes tenían calidad, siendo las metas y los indicadores variables. Un aspecto positivo es que toma en cuenta los recursos de inversión. (García, R y García, M. 2010)

Se puede señalar que el proceso de planificación estratégica está en implementación, frente a esto el CEPLAN ha previsto su implementación en forma progresiva en los tres niveles de Gobierno, para lo cual ha aprobado los manuales para su elaboración.

La participación de la población civil en el proceso de planificación pese a existir la ley de presupuesto participativo es relativa, y él Congreso no participa en la definición de los objetivos y metas del gobierno

Presupuesto por resultados

El país en la última década ante la falta de relación entre la asignación de presupuesto y el logro de resultados, plantea la necesidad de una reforma del sistema de presupuesto, dentro de ellas destaca, la programación multianual, y la implementación de una unidad para el seguimiento del gasto, la elaboración de indicadores de desempeño y los PESEM.

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

Este es el pilar con mayor puntaje en el estudio, como resultado de cambios normativos que están contribuyendo a la transformación institucional en las áreas de administración financiera, contrataciones y

control principalmente. Estos instrumentos son útiles para el ejercicio del poder o a través de ella ejecutar las decisiones del Gobierno.

El presupuesto, tiene como base el Clasificador Funcional Programático, cuya desagregación es similar a la clasificación de las funciones en el sector público. La estructura funcional programática está compuesta por categorías presupuestales, producto, actividad, función, entre otros. (García, R y García, M. 2010).

Sobre los análisis de riesgo en relación a las obligaciones directas, se tiene los mecanismos que permiten mitigar los riesgos, quedando de lado las obligaciones contingentes.

La Contraloría General de la República, es la entidad que tiene la función de auditoría externa, para realizar auditorías anuales de los ingresos, egresos, y pasivos al total de las entidades del gobierno; por otro lado la ley establece auditorías de gestión, su implementación es aún incipiente.

Las adquisiciones públicas, en el país están bajo la Ley de Contrataciones del estado que permite la competencia y la transparencia y tiene como ente normativo al CONSUCODE. Se señala que a partir 2004, el Perú implementa el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), a través de ella se efectúa el registro de proveedores y difunde las convocatorias, licitaciones y las adjudicaciones.

Gestión de programas y proyectos

En lo que respecta a la gestión de programas y proyectos se observa un desarrollo desigual a nivel los sectores; sin embargo, todos muestran debilidades en cuanto a información y en la gestión de los bienes y servicios.. Se señala al SNIP como una fortaleza que cuenta con guías específicas para la elaboración y evaluación, orientado a optimizar el gasto de inversión

Monitoreo y evaluación

Señala que no hay una entidad que efectúe el monitoreo y evalúe el logro de los objetivos y metas del gobierno. Sin embargo, prevé su implementación. Por otro lado, el MEF viene construyendo un sistema de seguimiento del Gasto Público, este podría convertirse en el instrumento de monitoreo y evaluación de la gestión presupuestaria.

Como conclusión señala para el Perú, una acción prioritaria será el desarrollo del pilar planificación estratégica. Si bien es cierto se prioriza los objetivos; pero no los elementos operativos. Otro desafío es institucionalizar a nivel nacional el modelo de presupuesto por resultados y un sistema de monitoreo y evaluación, todo ello debe servir para la gestión en general y no sea específico como el caso de presupuesto,

Otro antecedente es el trabajo que ha realizado Carpio J. 2014, en la Municipalidad Distrital de Talara y llega a las siguientes conclusiones:

Con la información obtenida utilizando el SEP, concluye que el índice general de la capacidad institucional para la Municipalidad de la provincia de Talara, es 2.1, como resultado del análisis de los 5 pilares del ciclo de gestión, ello significa que se encuentra en el nivel medio de la GpRD, a continuación se muestra la tabla de resultados Tabla N° 03 Pilar de la GpRD en la Provincia de Talara

Cuadro N° 03 Pilares de

Pilar de la GpRD	Nivel de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Planificación para resultados	3.5	3.5		
Presupuesto por resultados	1.5		1.5	
Gestión financiera pública	2.8		2.8	
Gestión de programas y proyectos	2.4		2.4	
Seguimiento y evaluación	0.0			0.0
Total	2.1			

Fuente: Encuesta (2013)

- a) De acuerdo a los resultados el pilar Planificación para resultados 3.5 lo ubica en un nivel avanzado, el mayor desafío es mejorar la planificación a mediano plazo. En el nivel operativo el planeamiento se encuentra desarticulado de la GpRD, Otro es la limitada asignación de recursos financieros, para cumplir con el presupuesto participativo para resultados ya que la planificación va unida al presupuesto; se cumple parcialmente con los objetivos y metas anuales y multianuales.
- b) El resultado ubica al pilar del presupuesto en un nivel bajo de implementación. La forma de gestión presupuestaria es incrementalista en la asignación de recursos, es decir cada año se incrementa un %, (Carpio J. 2014) la perspectiva considerada para el mediano plazo no tiene implicancia en el corto plazo, no se evalúa la efectividad del gasto. Los resultados del sistema de seguimiento y evaluación no se toman en cuenta para las decisiones presupuestarias y el gasto público.
- c) En el nivel intermedio se encuentra el pilar gestión financiera, muestra las mayores transformaciones institucionales, por la emisión de nuevas normas para las adquisiciones, la contabilidad, y el control interno, sin embargo, la gestión institucional no está orientada a la GpRD, la institución tiene una capacidad limitada para ejecutar las actividades previstas en el ejercicio fiscal, el resultado es la diferencia entre la ejecución del gasto y el presupuestado, en los tres últimos años la desviación promedio es de 32% (Carpio J. 2014)
- d) La capacidad institucional para la gestión de programas y proyectos, se ubica en un nivel medio, por debajo de la gestión financiera pública. Y por encima de presupuesto: no se dispone de estrategias para la entrega de bienes y servicio de calidad, acorde a estándares de calidad.
- e) No se dispone de un sistema de seguimiento para evaluar la gestión de la entidad, programas y proyectos, considerando las cadenas de valor; tampoco se realizan evaluaciones de los resultados.

Durante las últimas décadas, nuestro país ha impulsado la modernización del estado a través de reformas. Una de las primeras se ejecutó en la década de los 90; este fue el cambio del modelo económico y el rol del estado. Se apertura el mercado, la privatización y elimina la regulación; estas decisiones han permitido el crecimiento y la estabilidad de la economía hasta la fecha.

Después de aquella época, según el informe del (MEF 2010), el país experimentó cambios desarticulados orientados a mejorar la eficiencia y efectividad del Estado. Los esfuerzos por concretar la reforma del Estado, no se concretaron por diversas causas, como la falta de decisión política y apoyo de la opinión pública.

1.3. Teorías relacionadas

1.3.1 Definición de Gestión para Resultados de Desarrollo

La gestión para resultados se define como una estrategia de gestión pública, (Casas, 2012 y Puras, 2014), que conlleva a tomar decisiones en base a información confiable, sobre los actos que el gobierno tiene en la sociedad, Así mismo para (Mc Bride, 2011) es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr resultados.

La gestión por resultados, orienta a focalizar la intervención y gerencia de las instituciones, se privilegia los resultados en desmedro de los procedimientos y prioriza la transparencia (Makon, 2007). se caracteriza por la flexibilidad en el uso de los recursos, sistemas de gestión y responsabilidad para lograr resultados estratégicos, previamente, definidos y dados a conocer para cumplir en un período de tiempo.

La gestión para resultados, se efectúa para generar valor público, que es el valor generado por el Estado por la prestación de servicios, implementación de leyes, normas, regulaciones y otras a través de la ejecución de acciones concretas sean individuales, colectivas, políticas o cívicas, en beneficio de la población para mejorar su calidad de vida; ello conlleva a pensar

y actuar de diferente forma, para crear valor público, basado en la entrega efectiva de bienes y servicios de calidad verificables, (Puras, 2014, p.21), ello debe reflejarse en resultados e impactos cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas las dimensiones

Otro aspecto importantes es que el servicio público debe ser brindado con calidad, que es la capacidad de atender en el momento oportuno y en forma adecuada los requerimientos de la población, acorde a las metas pre establecidas, y concordante con los fines y objetivos de la Administración Pública, Así la calidad en la gestión pública se constituye en una cultura transformadora y de mejora continua para atender las necesidades y expectativas de la ciudadanía, a través del uso eficiente de los recursos públicos (ENAP 2016).

Para evaluar la Capacidad Institucional, orientado a la gestión para resultados, una de las herramientas utilizadas es el sistema de evaluación PRODEV (SEP). como un herramienta estandarizada de diagnóstico, sobre la base de 05 pilares de gestión.

1.3.2 Teorías relacionadas

La Gestión por resultados para el Desarrollo GpRD tuvo su origen en los países desarrollados con el fin de modificar la gestión inercial del presupuesto, hacia objetivos y los resultados que el gobierno se ha planteado, asegurando un manejo fiscal sano. Es decir una gestión orientada hacia el producto o servicio que requiere el ciudadano. (CIDE;CLEAR, 2013, p.5).

El concepto de la GpRD surge como respuesta a la crisis del modelo de bienestar y sustitución de importaciones en los países desarrollados. (BID y CLAD 2007), Se plantean nuevos retos y problemas, como atender el requerimiento cada vez mayor de

bienes y servicios públicos; pero sin aumentar la presión fiscal; esto implica mejor atención utilizando un menor presupuesto.

La Gestión por resultados se desarrolla sobre la base de los sistemas de: Planificación estratégica, administración financiera, adquisiciones y contrataciones, implementación de compromisos de desempeño, gestión de recursos humanos, control interno y externo de la administración pública y el control ciudadano, así como sistemas de seguimiento y evaluación. (SGP 2014).

1.3.3 Dimensiones

a) Planificación para resultados

Se define como un proceso fundamental en la gestión pública donde se establece objetivos, desarrolla estrategias, define planes y asigna recursos para alcanzar esos objetivos (PNUD, 2009), , pues permite direccionar nuestras actividades en el mediano y largo plazo Esto implica evaluar y entender como nos encontramos, definir los objetivos, las metas e indicadores a alcanzar en un tiempo determinado, identificar y construir las rutas estratégicas y por ultimo vincular las acciones con los recursos permitiendo lograr el futuro deseado (Cabrera, 2015).

Incorpora el análisis prospectivo como parte del proceso de planeamiento estratégico; en base a un análisis de la situación actual, instrumentaliza las políticas públicas; la información generada permite una mejor programación del presupuesto y contribuye a una cultura de seguimiento en la gestión pública. (CEPLAN, 2014).

En la planificación se considera dos niveles básicos, la planificación estratégica y la operativa: ambas son complementarias para alcanzar los objetivos propuestos en el planeamiento estratégico, mientras que la operativa concreta los objetivos en forma adecuada, sin embargo una operativa carente de guía estratégica, puede significar la realización de acciones, poco relevantes, con un alto nivel de ineficiencia, (Puras,2014, p.27).

La Planificación estratégica permite construir el futuro siendo preventivos y proactivos; para planear, ordenar y gestionar el territorio, en forma concertada y participativa y en coordinación intergubernamental e intersectorial.

b) Presupuesto por resultados

Es una nueva forma de plantear la elaboración de presupuesto público; en base a las actividades, interacciones y resultados a alcanzar con la asignación financiera respectiva, se priorizan, ejecutan y evalúan en función a los cambios que se generan en favor de la población.

El MEF señala que es una estrategia de gestión pública, que busca mejorar la calidad del gasto, la eficiencia y efectividad, en la asignación del presupuesto, para ello utiliza cuatro instrumentos: 1) los programas presupuestales, 2) el seguimiento, 3) la evaluación y 4) incentivos a la gestión. Es importante porque los resultados que se generen deben estar orientados a generar valor público para los ciudadanos (Casas, 2012).

En el país se busca que el gasto público tenga las siguientes características:

- El presupuesto esté vinculado a los objetivos nacionales;
- Esté identificado el área de intervención y la población objetivo; La intervención focalizada del gasto es prioritario para atender a quien lo necesita y en las condiciones adecuadas.
- Exista transparencia para ello es importante la rendición de cuentas. Para ello los responsables de las actividades y tareas deben estar identificados, para determinar los incentivos y sanciones de ser necesarias.
- La estructura presupuestal debe permitir identificar qué productos (bienes y servicios) se entrega y que resultados generan.

A su vez las estrategias deben de cumplirse no pueden ser una mera declaración teórica que figure en los documentos de la institución, debe estar en la mente y el accionar de todos los integrantes de la institución es decir debe encontrar su pragmatismo para el beneficio de la comunidad.

c) Gestión financiera pública

Consiste en el conjunto de componentes inter relacionados de la administración, que permiten, que los recursos captados, a través de la ejecución se conviertan en producto, para cumplir con los objetivos y metas del sector público. (CIDE CLEAR, 2013)

Un componente importante de la gestión administrativa, es el sistema de Adquisiciones, que permite se adquiera los bienes y servicios necesarios para la generación de valor público, se rige por un conjunto de principios, normas, organismos, y procedimientos. Esta debe ser oportuna, de calidad y en las mejores condiciones del mercado.

Las adquisiciones y contrataciones cumplen el rol importante de proveer bienes y servicios a través de procesos adecuados y selección que permitan las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad. Y un uso eficiente de los recursos públicos.

Otro componente, es la Auditoría, que es el conjunto de acciones de control estas pueden ser de carácter externo e internas realizadas a las unidades administrativas responsables del gasto público. En el caso de control interno es realizado por las mismas entidades públicas.

Entonces la gestión financiera es parte de los actos de gobierno y las decisiones de gestión que realizan los administradores públicos o funcionarios, quienes deben tener presente que el objetivo principal de su trabajo no es el fin de lucro, sino es

mucho más sublime y amplio, generar el bienestar general o bien común, pero hay un grupo, en el país que han alejado sus decisiones y prácticas de los principios y valores éticos que la la gestión pública exige (Calabria, 2015 en CLAD) por ello resulta imperioso la implantación del compromiso con el acceso a la información pública y de los actos de gobierno a los ciudadanos, utilizando las herramientas que brinda el gobierno electrónico y la filosofía de gobierno abierto.

Por ello es importante la transparencia en la gestión pública; como una particularidad, un conocimiento, una garantía legal, un importe organizacional o un mecanismo que contribuye a fortalecer los valores de la democracia, e incrementar la eficacia de la función pública (CLAD, 2015)

d) Gestión de programas y proyectos

Es el medio que permite al Gobierno la producción de bienes y servicios para alcanzar los objetivos establecidos. Los proyectos deben someterse a evaluaciones ex ante. En su elaboración se debe contar con la opinión de los usuarios/beneficiarios de los bienes y servicios y sustentarse en información confiable. (CIDE CLEAR, 2013)

Los programas y proyectos si se realizan dentro de un contexto de la GpRD, pueden realizar contribuciones significativas a los resultados de desarrollo, cuando se realizan dentro de un contexto de GpRD, debe basarse en las prioridades definidas en los planes de desarrollo nacional y/o sectoriales, armonizando con los sistemas de información y rendición de cuentas (Puras,2014, p.51),

Un agrupación de actividades y proyectos, orientados a resolver un problema específico y crucial en la población se denomina programa estratégico, por ello es importante conocer la relación causal entre los componentes con el objetivo de superar el problema; para ello se requieren diferentes insumos, bienes, y

recursos financieros humanos, entre otros que al combinarse de manera adecuada, generan un producto, y un resultado en la sociedad. (Casas, 2012).

e) Seguimiento y evaluación

El Seguimiento denominado también monitoreo, se puede definir como un proceso continuo, que utiliza la información recopilada en forma sistemática, donde los actores interesados se retroalimentan sobre los fondos asignados, los avances que han hecho para alcanzar las metas y objetivos (PNUD, 2007). En el marco de la GpRD, El monitoreo se realiza en base los indicadores establecidos para los insumos, actividades y productos, siendo los más importantes los resultados o los cambios en la sociedad que la intervención estatal debe generar. (CIDE CLEAR, 2013)

Por su parte, la evaluación se orienta a un análisis completo desde del diseño, implementación y resultados sobre un programa o política en ejecución o concluido. En el marco de la GpRD, los sistemas de evaluación prevén trabajos antes, durante y después de implementación de las políticas y programas de gobierno

Una vez ejecutadas las intervenciones del Estado se debe realizar el seguimiento y evaluación, para ello es necesario contar con información acerca de la ejecución y los resultados logrados, necesariamente se debe establecer una línea de base inicial, para comparar los resultados obtenidos en un periodo determinado, esto permitirá identificar las causas de incumplimiento, deficiencias e inconvenientes para plantear soluciones y correcciones como un mecanismo de retroalimentación.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la capacidad institucional para implementar una gestión para resultados que generen valor público en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua a favor de los productores de la Región?

1.4.2. Problemas específicos.

¿Cuál es el índice de cada uno de los componentes considerados para una Gestión para Resultados?

¿Cómo podemos mejorar la gestión de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora e innovación para mejorar la gestión por resultados?

¿Qué herramientas y metodologías se deben emplear para generar valor público para una gestión pública eficiente?.

1.5. Justificación

Para realizar una buena gestión pública un aspecto importante es conocer como estamos en la actualidad o conocer la línea base, y sobre esa base (evaluación), actuar o tomar decisiones que nos permita corregir las deficiencias y potenciar lo bueno, para consolidar lo avanzado y reforzar los componentes que muestran debilidad en la evaluación.

Como las actividades agrarias en el ámbito regional lo realizan diferentes instituciones es necesario identificar las principales actividades realizadas por los diferentes actores; para iniciar una labor de coordinación a nivel institucional y/o organizaciones que vienen ejecutando o realizando actividades relacionadas al agro.

Una de las políticas de Gobierno es la gestión para resultados, para ello viene implementando los Programas Presupuestales; con el presente trabajo de investigación se pretende contribuir dando un aporte que mejore la Gestión institucional en función a una gestión por resultados esto permitirá a la Gerencia Regional de Agricultura cumplir

con la misión y contribuir con el desarrollo agrario de la Región Moquegua.

- **Conveniencia.-** Para implementar mejoras en la Gerencia Regional de Agricultura necesariamente debo conocer el estado situacional (diagnostico), en que se encuentra la institución es decir conocer el nivel que muchas veces se llama línea base para implementar los correctivos necesarios.
- **Relevancia Social.-** Los agricultores esperan de las instituciones resultados por lo tanto urge implementar la gestión para resultados de desarrollo en base a la capacidad instalada que se diagnostica que implementando porque de esta manera se logrará un valor público que va a repercutir en los productores agrarios, de lo contrario si no estaríamos estancados y siendo partícipe de un escenario del estancamiento.
- **Implicancias prácticas.-** Conocer una línea base es práctico porque a partir de ella se tiene que plantear el cierre de brechas mediante la estrategia planteada por la nueva gestión pública.
- **Valor teórico.-** Permite evaluar los diferentes parámetros y reflexionar sobre los conceptos que guían el desarrollo que en el análisis resultan como deficitarios igualmente sobre esta base brindar servicios de calidad al usuario interno y externo.
- **Utilidad Metodológica.-** Los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación será de utilidad para desarrollar, mejorar las estrategias de intervención en las diferentes áreas de la gestión pública definidos como pilares.

1.6. Hipótesis

1.6.1. General

Las principales herramientas: Planificación, presupuesto, gestión administrativa, programas y proyectos y seguimiento y evaluación, de la Gestión para Resultados en el Desarrollo,

contribuye en la capacidad institucional en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua a fin de generar valor público en favor de los productores agrarios de la Región Moquegua

1.7. Objetivos:

1.7.1 General

Determinar la capacidad institucional de la Gerencia Regional de Agricultura para la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en favor de los productores agrarios de la Región Moquegua.

1.7.2 Específicos

Determinar la capacidad institucional para mejorar la gestión, utilizando la herramienta SEP-SN en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua.

Evaluar el grado de avance e implementación de las herramientas de gestión para resultados, en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua.

Identificar las oportunidades de mejora e innovación para mejorar la gestión por resultados en base a las debilidades identificadas en el diagnóstico y análisis institucional de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua.

II. MÉTODO.

2.1. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es de tipo cualitativo orientado a comprender la situación actual en que se encuentra la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua (Diagnóstico-capacidad institucional), para que en base a ello plantear mejoras que contribuyan a una gestión para resultados, en base a la normativa existente y toma de decisiones oportuna en función a una planificación estratégica, asignación presupuestal considerando los programas presupuestales, adquisición oportuna de insumos,

ejecución de proyectos y seguimiento y evaluación que se oriente a evaluar la calidad de servicio.

2.2. Variables y Operacionalización.

2.2.1. Variables

V1= Gestión para Resultados de Desarrollo

En el proceso de la GpRD intervienen cinco pilares(dimensiones):

- 1.- La planificación para resultados,
- 2.- Presupuesto por resultados
- 3.- Gestión financiera,
- 4.- Gestión de programas y proyectos,
- 5.- Seguimiento y evaluación;

Los cuales son una expresión de variables complejas y multidimensionales que se medirán mediante manifestaciones externas; es decir mediante indicadores en cada uno de los pilares, indudablemente que su definición conceptual estará dentro del marco teórico de la gestión para resultados y de acuerdo al manual del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos sub-nacionales.

La definición operacional de los indicadores estará dentro del enfoque metodológico, según el despliegue de indicadores y requisitos mínimos, más prácticos, válidos y confiables que está definido en el SEP-SN que se utilizará para el diagnóstico del gobierno subnacional. En la siguiente matriz se muestran las variables, su definición conceptual y operacional.

2.2.1. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Gestión para Resultados en el Desarrollo (VD)	<p>Es un enfoque orientado a re focalizar la conducción y gerencia de los organismos públicos hacia un modelo de gerencia que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia (Marcos Makon, ILPES 2007).</p> <p>Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño en el desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados en el país. Proporciona un marco coherente para la eficacia, donde la información del desempeño se usa para mejorar la toma de</p>	<p>Operacionalmente se recogerá la valoración de los trabajadores para el Índice que resume la capacidad institucional de las cinco herramientas del ciclo de gestión de la GpR .</p> <p>La operacionalización de las variables estará dentro de enfoque metodológico, según los indicadores y requisitos mínimos, más prácticos, válidos y confiables que forman parte de la metodología de análisis de SEP-SN para facilitar el diagnóstico del gobierno subnacional</p>	Planificación Orientada a Resultados (VI)	<p>1.1 Planificación estratégica.</p> <p>1.2 Planificación operativa.</p> <p>1.3 Planificación participativa</p>	Ordinal
			Presupuesto por Resultados (VI)	<p>2.1 Clasificación del presupuesto con base en programas.</p> <p>2.2 Perspectiva presupuestaria de mediano plazo.</p> <p>2.3 Evaluación de la efectividad del gasto.</p> <p>2.4 Incentivos para la gestión efectiva del gasto.</p> <p>2.5 Difusión de la información.</p>	
			Gestión Financiera	<p>3.1 Gestión de los ingresos.</p> <p>3.2 Gestión de los gastos.</p> <p>3.3 Análisis de riesgo.</p> <p>3.4 Clasificación de gastos del</p>	

	<p>decisiones. (Convenio de la Mesa Redonda de Marrakech, 2004.)</p> <p>El MEF, señala que la Gestión por Resultados supone un cambio en la forma de toma de decisiones basada en el gasto, insumos y procesos teniendo como eje principal el ciudadano.</p>		Pública (VI)	<p>presupuesto.</p> <p>3.5 Contabilidad</p> <p>3.6 Sistema integrado de administración financiera SIAF</p> <p>3.7 Sistema de adquisiciones y contrataciones,</p> <p>3.8 Control interno</p> <p>3.9 Auditoría externa.</p>	
			Gestión de programas y proyectos (VI)	<p>4.1 Evaluación ex ante de proyectos.</p> <p>4.2 Planificación sectorial de mediano plazo.</p> <p>4.3 Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios.</p>	
			Seguimiento y evaluación (VI)	<p>5.1 Sistemas de información.</p> <p>5.2 Seguimiento de la gestión</p> <p>5.3 Evaluación de la gestión del gobierno sub nacional.</p>	

2.3. Población

2.3.1. Población

La población considerada para el estudio, son los funcionarios y trabajadores de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua distribuidos de la siguiente manera. (Ver cuadro 04)

Cuadro 04 Distribución de los trabajadores de la Gerencia Regional de la Agricultura por Áreas.

N°	Áreas	Población
1	Gerente Regional de Agricultura	1
2	Oficina de Asesoría legal	1
3	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1
4	Unidad de Presupuesto	1
5	Unidad de Racionalización	1
6	Oficina de Administración	1
7	Unidad de Logística	2
8	Unidad de Contabilidad y tesorería	2
9	Oficina de Maquinaria	1
10	Dirección de Promoción Agraria	2
11	Unidad de Cultivos y Crianzas	2
12	Unidad de Acceso a Mercados	1
13	Dirección de Información Agraria	2
14	Director de la Agencia Agraria Mariscal Nieto	2
15	Director de la Agencia Agraria Carumas	1
16	Director de la Agencia Agraria Gral. Sanchez	1
17	Director de la Agencia Agraria Ichuña	1
	Total	23

2.4. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos, validez y confiabilidad

Para el presente trabajo se utilizó y aplicó, el instrumento de registro/medición, creado por el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado sistema de evaluación PRODEV (SEP), con el objeto de evaluar el grado de avance e implementación de procedimientos y herramientas de la gestión para resultados en los Gobiernos Sub.nacionales.

Métodos: la presente investigación utilizó:

- El análisis y síntesis: este se ha realizado a partir de la información recopilada y los antecedentes institucionales, respecto a la situación problema, con los resultados del diagnóstico se llegan a las conclusiones.

Técnicas de investigación.

En la investigación se utilizó el diseño de investigación cualitativa descriptivo, para responder a las interrogantes planteadas en la investigación, al efecto se ha utilizado dos tipos de técnicas: la revisión documental y las entrevistas a nivel de profundidad teniendo en cuenta la naturaleza del problema y metodología de investigación:

Revisión documental.- técnica utilizada para la recopilación de información que sustente la particularidad del estudio.

Para esto se aplicó el siguiente procedimiento:

1. Se definió, del marco conceptual, la información que se necesite profundizar.
2. Se revisaron los principales antecedentes de investigación referidos al tema de la gestión para resultados, tanto nacionales e internacionales.
3. Se revisó experiencias nacionales e internacionales
4. Se analizaron documentos de planificación, presupuesto, proyectos, y de gestión institucional.

Entrevistas: se efectuaron entrevistas cualitativas a profundidad a través, de varias sesiones entre el investigador y los funcionarios y especialistas por área específica, orientado a la comprensión de la gestión por resultados, las perspectivas que tienen los informantes acerca de las funciones, experiencias, la eficacia y eficiencia de la gestión institucional.

Para fines del presente trabajo se ha agrupado a los jefes de oficina y profesionales de acuerdo a la especialidad y función que realizan en la institución, teniendo en cuenta los cinco pilares que prevé la metodología con quienes se ha realizado el presente trabajo

Se entrevistaron a los funcionarios y personal responsable de las áreas de: planificación, presupuesto, administración, finanzas, logística, proyectos de inversión, directores de agencias agrarias con el propósito de conocer la situación actual y de implementación de la gestión para resultados, en la Gerencia Regional de Agricultura.

Para el efecto se procedido de la siguiente manera:

1. Coordinación y entrevistas con cada responsable de área y personal; con la finalidad de conocer los diferentes aspectos de la gestión institucional, de acuerdo a su competencia.
2. Recolección de datos, de hechos, e informes realizados por el investigador.
3. Procesamiento de datos
4. Análisis de la información.
5. Elaboración del informe.

Guía de entrevista

Se ha utilizado como instrumento; la metodología del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN) BID, (2011), El cuestionario se ha dividido por pilares y la recolección de datos ha sido igualmente por cada una de los pilares a través de entrevistas a profundidad, por cada uno de los componentes e indicadores de la gestión para resultados, para su interpretación en algunos casos se ha tenido que señalar y utilizar la documentación existente en la entidad.

2.4.1 Descripción de instrumentos

2.4.1.1. Gestión para Resultados en el Desarrollo

El SEP-SN como instrumento de diagnóstico de la capacidad institucional tiene establecido criterios básicos, que van en una escala de cero a cinco, en la que cero es el nivel más bajo y cinco es el nivel alto.

Cuadro N° 05 Índice para la determinación de niveles de desarrollo

Nivel de Desarrollo	Índice
Alto	De 3.0 a 5.0
Medio	De 1.5 a 2.9
Bajo	De 0 a 1.4

Para evaluar los indicadores y los pilares también se ha empleado la misma escala. El promedio de los indicadores, da como resultado el índice del pilar y el promedio de estos muestra el resultado del índice de la capacidad de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua

Cuadro N° 06 Baremo para la Gestión de Resultados

Gestión para Resultados	Pilar del ciclo de gestión	Indicador	Requisitos	Criterios de Calificación	Puntaje
Índice de la GpRD Promedio de los pilares	Pilar 1 Promedio de los indicadores Idem pilar 2, 3, 4, 5	Indicador 1 promedio de los requisitos. Idem Indicador n	Requisito 1	Inexistente	0
				Propuesto	1
				Iniciado	2
				En desarrollo	3
				Implementado	4
				Consolidado	5
			Requisito 2	0%	0
				1 a 20 %	1
				21 a 40 %	2
				41 a 60 %	3
				61 a 80 %	4
			81 a 100%	5	
			Requisito 3	Idem	0 a 5

De acuerdo al cuadro los elementos se ordenan en tres categorías: pilares o elementos (5), indicadores (23) y requisitos mínimos o criterios (138). Los criterios para la calificación se pueden expresar de acuerdo al nivel de desarrollo o en porcentaje; dependiendo del tipo de requisito.

El SEP-SN enfoca aquellos criterios y aspectos que tienen relación directa con la GpRD o que son indicadores de la capacidad institucional. Y no es aplicable para analizar la gestión pública integral por la cantidad de ítems que sería necesario; igualmente esta herramienta no es aplicable para un análisis a profundidad y al detalle de cada uno de los pilares, como si lo hacen otras herramientas especializadas en una sola temática.

El cuadro empleado como descriptores de la variable GpRD con los indicadores establecidos a detalle se presenta en el anexo 03. Donde la denominación de Gobierno Sub nacional debe ser entendido como la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua.

2.4.2. Validez de instrumentos

Una de las contribuciones del BID, fue el diseño del sistema de evaluación PRODEV (SEP). Al ser validado el SEP se constituye como una herramienta estandarizada utilizada para el diagnóstico de la capacidad institucional, que puede ser empleado para un país o un Gobierno Sub Nacional (Regional o local). Y determinar la implementación de la Gestión por Resultados de Desarrollo.

El instrumento estandarizado de diagnóstico fue elaborado por un equipo de profesionales: Roberto García López (coordinador), Mauricio García, Jorge Kaufmann, y Marco Varea, y ha sido validado a través de la aplicación en diferentes trabajos a nivel de América Latina y el Caribe.

2.4.3. Confiabilidad de instrumentos

Por ser un instrumento estandarizado aplicado en diferentes trabajos a nivel de América Latina y el Caribe, se puede deducir que es un instrumento confiable para la realización del estudio.

2.5. El procesamiento de datos se efectuó, utilizando el software Excel para describir al conjunto de datos obtenidos

2.5.1. Estadística descriptiva

- Tratamiento de los datos obtenidos y registro de resultados
- Construcción de tablas de distribución de frecuencia.
- Elaboración de cuadros y gráficos

Se analizó el grado de avance e implementación de las acciones, indicadores y herramientas de la gestión para resultados (GpRD) de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, para determinar la capacidad institucional de gestión para resultados, con el fin de proponer un plan de mejoras en el área respectiva, para su implementación y seguimiento.

III. RESULTADOS.

3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación, en los cuales se muestra el análisis de la capacidad institucional de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua que incluye el diagnóstico de la capacidad, para la gestión para resultados en el desarrollo, un análisis institucional y organizacional del aprestamiento de la institución para la GpRD. Del mismo modo se presentan las perspectivas de mejoramiento: acciones propuestas, insumos necesarios, productos, efectos e impactos esperados. Que permitirán generar valor público en favor de los productores agrarios de la Región Moquegua.

Diagnóstico de la capacidad institucional para la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)

En el siguiente acápite se muestran los resultados del diagnóstico de la capacidad de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, con la finalidad de implementar la gestión para resultados. Para el desarrollo del diagnóstico se ha utilizado la metodología SEP-SN.

Como resultado del proceso y tratamiento de datos e información se ha obtenido el índice de la capacidad institucional para la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, en 1.91 como índice promedio. Este resultado ubica a la institución en un nivel medio de desarrollo de la GpRD. Los resultados para cada pilar y el índice promedio se muestran en la tabla N° 01 y figura N°01

Tabla 01

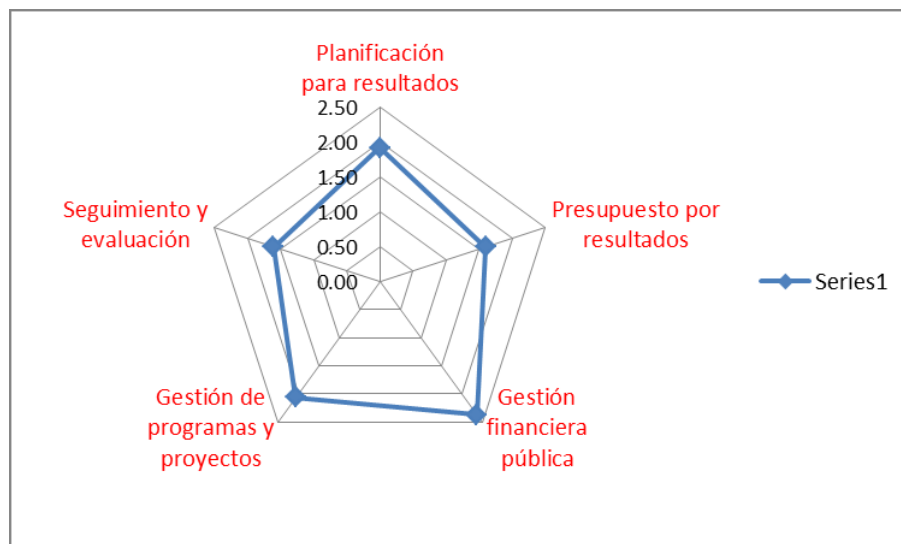
Nivel de Desarrollo de la GpRD de la Gerencia Regional de Agricultura

Tabla N° 01 Nivel de Desarrollo

Pilar de la GpRD	Nivel de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Planificación para resultados	1.92		1.92	
Presupuesto por resultados	1.60		1.60	
Gestión financiera pública	2.37		2.37	
Gestión de programas y proyectos	2.06		2.06	
Seguimiento y evaluación	1.61		1.61	
Evaluación a nivel de GRA.Moq.	1.91			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

Figura 01
 Nivel de Desarrollo de la GpRD de la Gerencia Regional de Agricultura



A continuación se presenta un resumen de la situación actual de cada uno de los pilares que integran la gestión por resultados y para mayor detalle en el anexo 05 se presenta la información detallada de los respectivos indicadores para cada pilar.

3.1.1. Planificación orientada a resultados.

En el siguiente acápite se presenta un diagnóstico de la situación actual de la planificación orientada a resultados en sus tres componentes: la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación participativa

De acuerdo a los resultados de SEP en el pilar de la planificación orientada a resultados se puede apreciar el grado de desarrollo de la gestión pública por resultados de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, como se puede apreciar en la Tabla N° 02, se estima un índice promedio del grado de desarrollo de 1.92, lo que significa que se encuentra en un grado medio de implementación de la GpRD.

Tabla N° 02 Planificación para Result.

Indicadores de Planificación para Resultados	Grado de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Planificación estratégica	2.25		2.25	
Planificación operativa	2.00		2.00	
Planificación participativa	1.50		1.50	
Resultado del indicador	1.92			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

La situación actual de la planificación estratégica según indicadores muestra una capacidad de desempeño a nivel medio, para conducir el proceso de planificación está estructurada una unidad orgánica, esta se realiza considerando la normativa existente para el planeamiento estratégico y operativo en función a la misión y objetivos institucionales. El marco normativo nacional y regional orienta el trabajo de planeamiento y su cumplimiento se realiza a través de un servidor responsable, con el apoyo del equipo de planeamiento regional, el tratamiento y registro de la información a nivel Regional se realiza en el aplicativo denominado, SIGGOREM, igualmente en el presente año se ha implementado el aplicativo del MEF.

La institución ha participado en el proceso de planificación estratégica concertada de acuerdo a directivas de CEPLAN. El plan de Regional ha sido formulado considerando un horizonte de largo plazo (2021). La estructura se basa en los lineamientos considerados para el Plan Bicentenario del Perú. Cuenta con indicadores de efecto e impacto, ello permitirá evaluar y verificar el avance y logro de los objetivos y metas.

Situación actual de la planificación operativa, se realiza para un año, en relación al techo presupuestal asignado, tiene relación con los objetivos definidos en el plan de gobierno, se concretan a través de programas presupuestales, pero no se considera todas las funciones transferidas al Gobierno Regional Moquegua y su nivel de implementación es bajo porque no se ejecutan mucha de las funciones transferidas, la planificación no ligada al presupuesto (escaso presupuesto) es relativamente mayor a los programas presupuestales, además de existir desviaciones en la ejecución de proyectos.

La planificación participativa, es relativa porque la participación de la población organizada se orienta a fines particulares del grupo que representa, pese a ser importante los puntos de vista u opiniones de los involucrados en las acciones que ejecuta el

gobierno. La participación esta respaldada por un marco legal nacional y regional que norma la concurrencia y participación de la sociedad civil en la discusión de las metas y objetivos de desarrollo, presupuesto participativo y rendición de cuentas, pero esta no se efectiviza en su real dimensión por la escasa participación de la sociedad civil o manejo de la autoridades de turno

3.1.2. Presupuesto por resultados

En el siguiente acápite se presenta un resumen de la situación actual de los indicadores considerados para este pilar, el resultado es un índice promedio de 1.60; esto hace que la institución se encuentre en el nivel medio de implementación básicamente considera la clasificación presupuestal, la perspectiva a mediano plazo, la evaluación, incentivos y difusión del gasto y efectividad

El detalle de los indicadores y resultados se muestra en la tabla siguiente:

Tabla Nº 03 Presupuesto por Resultados

Indicadores de Presupuesto por Result.	Grado de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Clasificación del presupuesto en base a programas	2.25		2.25	
Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	1.50		1.50	
Evaluación de la efectividad de gasto	1.50		1.50	
Incentivos para la gestión efectiva del gasto	2.00		2.00	
Difusión de la información	0.75			0.75
Resultado del indicador	1.60			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

En el análisis realizado se ha verificado que en el presupuesto institucional de apertura – PIA para el año 2015, 2016 y 2017 se tiene un bajo porcentaje para la generación de resultados; este es menor al 20% del presupuesto estructurado en presupuesto por resultados y proyectos de inversión.

La perspectiva presupuestaria a mediano plazo, no tiene relevancia por el momento, no se realiza un proyección sustentada a mediano plazo tampoco se realiza una proyección de ingresos y gastos al estar fuera del alcance las decisiones que se toman a nivel del MEF; el índice del indicador se encuentra en 1.50 del mismo modo, la aplicación de reglas de responsabilidad fiscal cuantitativas se cumplen parcialmente, ni tampoco el marco de mediano plazo se actualiza anualmente.

La evaluación de la calidad y efectividad del gasto no se realiza, porque a la fecha no se existe un sistema de seguimiento y evaluación con este motivo que permita analizar los resultados e impacto del gasto. Solo se realiza el seguimiento del ingreso y gasto, a través del SIAF presupuestario

Si bien cierto que los programas de incentivos se aplican en los Gobiernos locales y otras instituciones en la Gerencia Regional de Agricultura no existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión. Por tanto al no existir incentivos tampoco se puede esperar la mejora institucional en la medida en que si lo realizan otras dependencias del sector público.

La difusión de la información del ingreso y gasto institucional en forma específica no se realiza, resultando con un indicador bajo 0.75, salvo el que se encuentra en transparencia del MEF.

3.1.3. Gestión financiera pública

En el siguiente acápite abordamos el diagnóstico de la situación actual del pilar de la gestión financiera del gobierno subnacional según sus principales indicadores. La gestión financiera, en promedio es el que muestra mejores resultados debido a la clasificación de gastos del presupuesto y utilización del SIAF, el resultado en este pilar es de 2.37 esto significa estar ubicado en un nivel medio de desarrollo

El resultado ha sido fuertemente influenciado por la normativa emitida e implementada respecto al control y contraloría,

contrataciones por el estado y administración financiera entre los años 2002 al 2004 y las modificaciones efectuadas a la fecha.

El resumen de los índices alcanzados para este pilar se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nº 04 Gestión Financiera Pública

Indicadores de Gestión Financiera Pública	Grado de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Gestión de los ingresos	2.33		2.33	
Gestión de los gastos	2.00		2.00	
Análisis de riesgo	1.00			1.00
Clasificación de gastos del presupuesto	5.00	5.00		
Contabilidad	3.20	3.20		
Sistema integrado de administración financiera	4.00	4.00		
Sistema de adquisiciones y contrataciones	2.83		2.83	
Control interno	1.00			1.00
Auditoría externa	0.00			0.00
Resultado del indicador	2.37			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

Analizando se puede inferir que los ingresos de la Gerencia Regional de Agricultura no es significativa, resaltando solo el rubro de maquinaria, mientras que en los otros es casi insignificantes. Según cálculos efectuados se ha verificado que los ingresos propios de la GRA.Moq para el año 2016 son aproximadamente 24.62%. Sin embargo el ingreso por maquinaria está ligado al gasto en un 95% es decir se orienta al mantenimiento y operatividad de la maquinaria.

En la ejecución de los gastos se puede observar una diferencia considerable entre lo programado y ejecutado siendo la diferencia de más de 30%, se puede señalar que existe debilidad en este rubro.

La contabilidad en la institución y el gobierno regional se fundamenta en las normas internacionales de contabilidad del sector público. En esta área de acuerdo a lo normado por el sistema se cumplen con preparar y presentar los estados financieros y evaluaciones trimestrales del conjunto de la Gerencia Regional.

La ejecución de los ingresos y gastos anuales, balances y otros de la gestión no se someten a la auditoría externa

En cuanto al SIAF, la entidad cuenta con un SIAF, desarrollado y operado por el MEF es de uso obligatorio para todas las reparticiones del Estado. El SIAF que se emplea cuenta con los módulos de presupuesto, contabilidad, y tesorería, los que son de uso común.

El sistema de adquisiciones y contrataciones, está integrado al SIAF. La oficina de abastecimientos, responsable de las adquisiciones tiene deficiencias serias por no contar con objetivos, metas e indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia. El tiempo empleado para los escasos procesos que se realiza en algunos de los casos no se cumplen con los plazos, si se realicen impugnaciones a los procesos.

De acuerdo a normativa en forma anual se formula un plan anual de contrataciones-PAC que es aprobado mediante resolución gerencial y está basado en el presupuesto institucional de apertura, y en el plan operativo institucional, pero este durante la ejecución resulta ser referencial por las modificaciones constantes que sufre durante la ejecución.

La herramienta que el Estado utiliza para las adquisiciones es el SEACE, en el cual se registra el plan anual de contrataciones-PAC y todas las etapas de los proceso de selección, este aplicativo también permite la difusión de los requerimientos, procesos y resultados sobre las adquisiciones y contrataciones por ser el acceso libre para toda la población a través del internet.

La institución no cuenta con una oficina de control interno y no se realiza auditoría externa.

3.1.4. Gestión de programas y proyectos

En el siguiente acápite abordamos el pilar de la gestión de programas y proyectos, por su naturaleza es importante porque permite crear valor público en beneficio de la población. Como

resultado muestra un índice promedio de 2.06 que lo ubica en un nivel medio en el grado de desarrollo GpRD,

Tabla Nº 05 Gestión de programas y proyectos

Indicadores de Gestión de Programas y Proyectos	Grado de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Evaluación ex ante de proyectos	2.00		2.00	
Planificación sectorial de mediano plazo	2.75		2.75	
Gestión de la producción de bienes y servicios	1.43			1.43
Resultado del indicador	2.06			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

La evaluación ex ante de proyectos, en el caso particular de proyectos productivos es discutible, porque se maneja en forma óptima algunos rendimientos, pero en la práctica no alcanzable, pese a que el propósito es asegurar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos.

Los resultados de las evaluaciones ex- ante de los proyectos se publican en el rubro de inversión pública de la web del Ministerio de Economía y Finanzas.

La producción de bienes y prestación de servicios, es otro de los indicadores de un nivel de desarrollo bajo 1.43 puntos de calificación. Considerando que la institución brinda y pone a disposición de los ciudadanos específicamente las acciones de asistencia técnica y capacitación de productores no tienen los resultados esperados por no tener una metodología de intervención.

No existen contratos que comprometan a los funcionarios a producir bienes y servicios de calidad en la cantidad adecuada en forma anual; así como tampoco existen incentivos para la obtención de resultados. Particularmente no hay una estrategia para la prestación de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados. Ni se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda la institución.

3.1.5. Seguimiento y Evaluación

En el siguiente pilar podemos observar que los sistemas de información y evaluación son bajos, y señalar las funciones de seguimiento y evaluación no están diferenciadas, esto lleva a confusión en forma general se concluye que no existe un sistema de seguimiento y evaluación el resultado del índice para este rubro es de 1.61 el mismo que se muestra en la tabla N° 06:

Tabla N° 06 Seguimiento y evaluación

Indicadores de Seguimiento y Evaluación	Grado de Desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Alto	Medio	Bajo
Sistemas de información	1.50		1.50	
Seguimiento de la gestión institucional	2.00		2.00	
Evaluación de la gestión institucional	1.33			1.33
Resultado del indicador	1.61			

Fuente: Resultados de encuesta 2017

En el seguimiento de la gestión, se expresa serias deficiencias en el grado de su desarrollo, no existe un sistema de seguimiento para evaluar las metas y objetivos desarrollados y/o ejecutados. Pero si tenemos establecido indicadores de las funciones transferidas del Gobierno Nacional al Regional pero no se cumplen por diferentes motivos

En lo que respecta a la evaluación de la gestión institucional esta no se realiza por no tener una unidad responsable, ni los recursos necesarios así como una metodología que permita la recolección y de análisis de información relevante, que permita evaluar los resultados obtenidos, y proporcione recomendaciones para acciones futuras.

3.1.6. Análisis institucional y organizacional para la GpRD.

En el siguiente acápite se presenta el análisis de la capacidad institucional de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua y del entorno institucional, político, social y económico a fin de identificar los principales factores negativos y positivos que inciden para implementar la gestión por resultados y avanzar en la identificación y priorización de los principales problemas que afectan la gestión.

El funcionamiento institucional está vinculado al entorno político, institucional y social y al desarrollo organizativo. Por consiguiente muchas directrices son emanadas del entorno político regional lo que resta condiciones para una gestión para resultados como es la distribución presupuestal a nivel de pliego, estructura organizacional nos definida a la fecha, equipamiento no apropiado, y la mayor importancia a acciones coyunturales.

Como la gestión lo realizan las personas la motivación y capacidad de los funcionarios vinculados a la institución, es de suma importancia; en su mayoría el personal permanente no está capacitada y otro grupo cuenta con formación intermedia, con débil conocimiento de normas públicas referentes a todos los sistemas administrativos, y carente de incentivos por su desempeño.

La voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública, de crear valor público en beneficio de la población, es relativa, no se concretiza el apoyo de la Gerencia para direccionar la institución de acuerdo a la misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución, según el rol que le compete a la institución.

La institución con documentos de gestión desactualizados y la falta de una unidad y/o inexistencia de un sistema de control interno, problemas en la gestión financiera limitada, sin una adecuada planificación para el abastecimiento, gestión administrativa sin una clara orientación en su direccionamiento, proceso de planificación con intentos de articular a una gestión para resultados, supone invertir esfuerzos sistemáticos y continuos a través de un período de tiempo largo, para lograr los resultados esperados.

En el escenario de la gobernabilidad, en el sector agrario se presentan los mayores niveles de pobreza y desarrollo humano, conflictos sociales, agricultores ancianos en la parte alta con

quienes el planteamiento de una Gestión para resultados de desarrollo se hace difícil.

Planificación para resultados

La Gerencia Regional de Agricultura por ser un órgano de línea de Gobierno Regional ha participado en el proceso de planeamiento estratégico teniendo como base a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del proceso de planeamiento estratégico – sistema nacional de planeamiento estratégico así como de las guías metodológicas de la fase de análisis prospectivo y de la fase institucional en el año 2016.

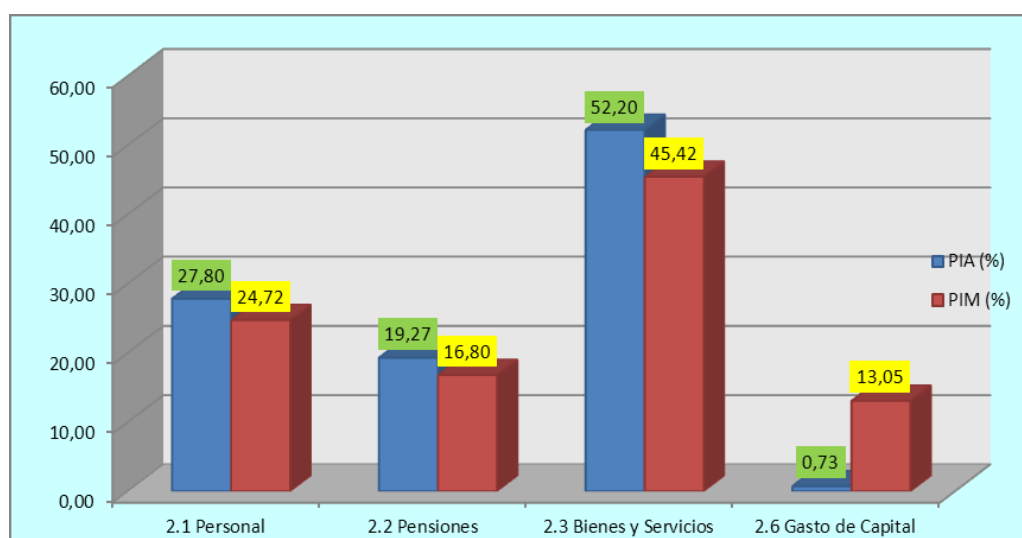
En la institución se viene trabajando bajo el enfoque de programas presupuestales desarrollando 04 programas pero con escaso presupuesto asignado, y ejecutando algunas funciones transferidas bajo un esquema burocrático, orientado a las acciones rutinarias y no la prestación de servicios al ciudadano. así la planificación con indicadores de desempeño propuestos no está ligada a un presupuesto real sino a un presupuesto inercial anual en esto también se incluye a los proyectos que además tiene desviaciones en su ejecución. Se puede señalar que la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción.

La planificación sectorial de mediano plazo, es realizado por el nivel Regional y por el MINAGRI, en muchos casos resulta meramente enunciativo porque lo programado no se puede ejecutar por la falta de recursos.

Con las nuevas directivas del MINAGRI, se trata de rescatar el nivel de la Gerencia como ente rector del Agro a nivel Regional a través de la implementación del Comité de Gestión Agrario como instancia de coordinación y planificación a través de la herramienta Plan Operativo Integrado Regional (POI Integrado), bajo el enfoque de programas presupuestales, cadenas de valor, priorización de cultivos y crianzas, generación de valor público, y seguimiento a través de comité.

Planificar orientado a resultados en la Gerencia Regional de Agricultura es difícil porque solo el 13.05 % del presupuesto está orientado a gasto de capital, que genera cadena de valor y desarrollo, esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 01 PIA y PIM 2017 de la Gerencia Regional de Agricultura



Dentro del planeamiento estratégico, la fase institucional busca materializar en las entidades los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales y exige a la entidad mirar a su interior para identificar sus mejores estrategias, hay que tener en cuenta que los requerimientos humanos, materiales y financieros son siempre insuficientes, forzando a tener una mirada estratégica y de cambio para establecer las acciones que aseguren el logro de sus objetivos que en el caso particular de la Gerencia Regional de agricultura Moquegua se plantea que las intervenciones sean para el cierre de brechas y resultados concretos, como ejemplo a continuación se muestran los gráficos para dos de los cultivos más importantes de la región.

Gráfico Nº 02 Planeamiento de actividades para el cierre de brechas en Vid

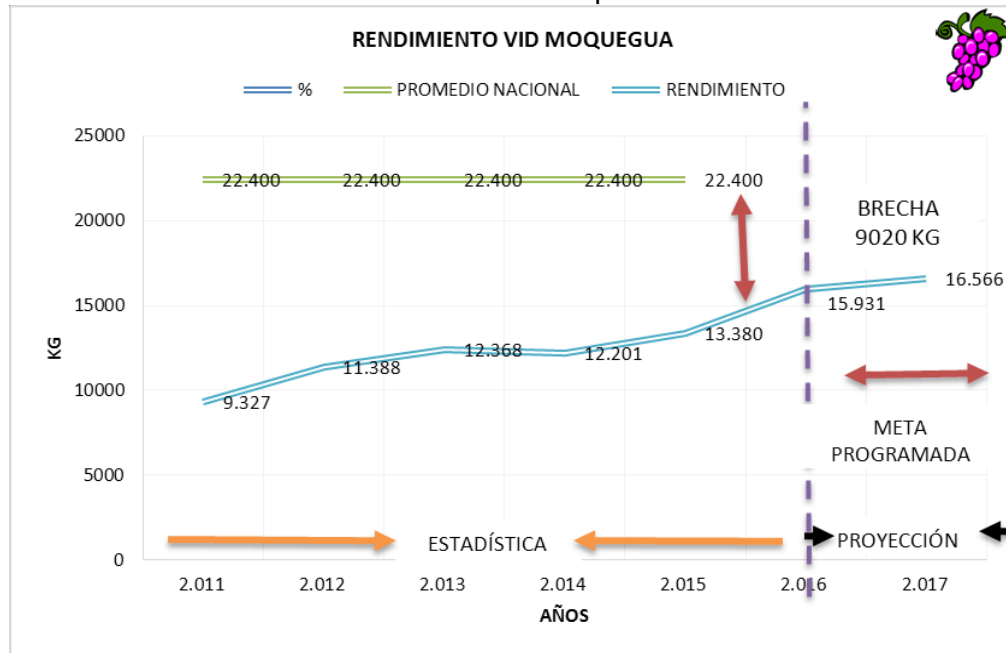
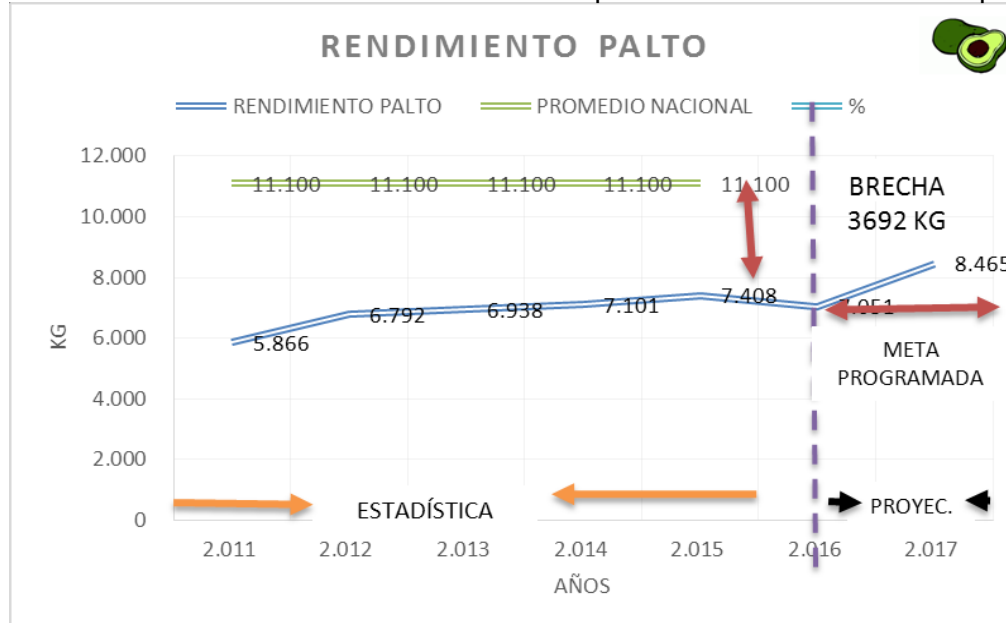


Gráfico Nº 03 Planeamiento de actividades para el cierre de brechas en palto



Fuente: Anuarios e Información estadística DIA

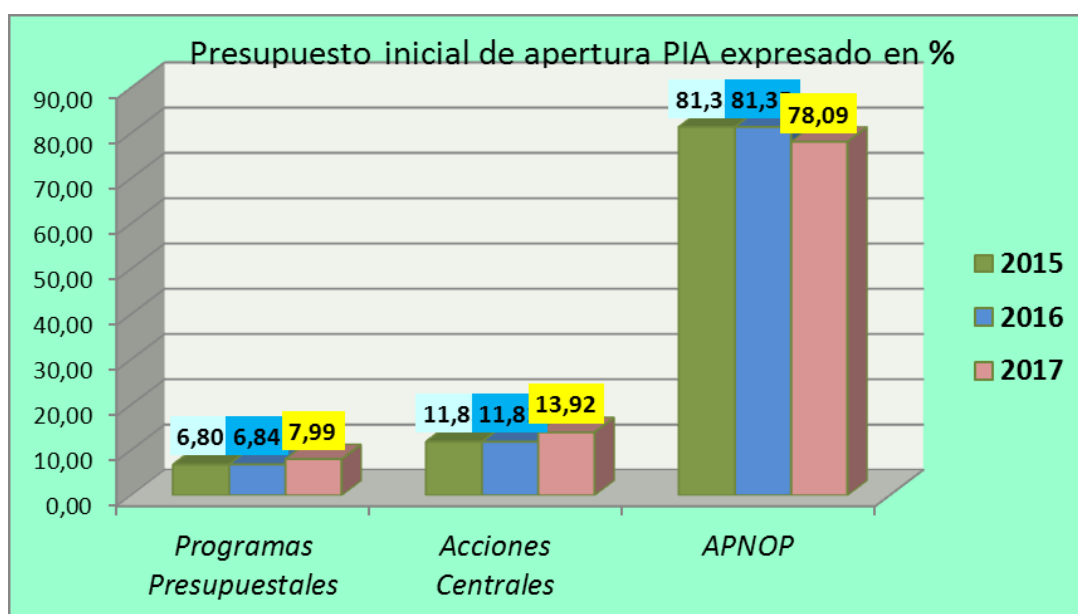
Por consiguiente en el planeamiento las metas y resultados deben ser claros y ser sencillas para su aplicación y funcional para la toma de decisiones y teniendo en cuenta el marco de la política de Modernización de la Gestión Pública orientada a resultados

Presupuesto por resultados

La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos y permite reflejar las relaciones insumo-producto en las instituciones públicas e incorpora indicadores de impacto y de resultados al proceso presupuestario.

Si lo que se busca son resultados en la Gerencia Regional de Agricultura podemos observar que el presupuesto asignado a los programas presupuestales que son los que generan valor público a través de la entrega de bienes y servicios en el presente año no pasa del 8% del presupuesto institucional como se puede observar en el gráfico N° 04 Estos deben ser de calidad como lo espera la población.

Gráfico N° 04 PIA 2015-2017 de la Gerencia Regional de Agricultura en %

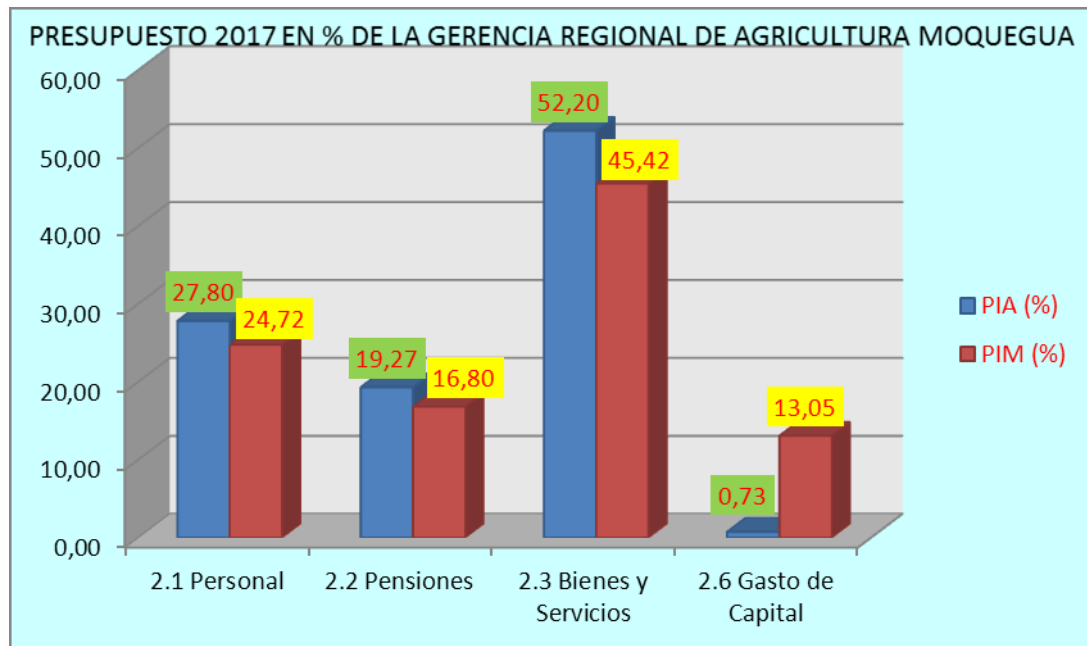


Fuente: SIAF-P 2017

Igualmente podemos observar que la distribución del presupuesto no está orientado directamente a generar valor público un alto porcentaje más del 80% se encuentra en asignaciones presupuestarias que no generan productos.

Sobre la distribución presupuestal de acuerdo al clasificador de gastos está orientado a gasto corriente en la partida personal y obligaciones sociales, este representa el 47 % del presupuesto institucional, mientras que el 52% a bienes y servicios, dentro de este destaca el pago de servicios básicos: agua, luz, telefonía; gastos de acciones centrales y los gastos que ocasiona el servicio de maquinaria agrícola principalmente. Lo señalado lo podemos observar en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 05 PIA y PIM 2017 de la Gerencia Regional de Agricultura



Fuente: SIAF-P 2017

Dentro del presupuesto por resultados urge reasignar los recursos presupuestales para mejorar los niveles de producto y resultados esperados en el proceso de generación de valor público.

Para lograr un presupuesto articulado es necesario coordinar y cooperar entre sí, con los diferentes actores de acuerdo a los objetivos, acciones, recursos y capacidad institucional; orientada a mejorar la intervención y optimizar el uso de recursos y capacidades en favor de la población usuaria.

Con la implementación de la nueva directiva de programación multianual del proceso presupuestario se señala que es un proceso colectivo de análisis técnico y toma de decisiones sobre

las prioridades que se otorgan a los objetivos y metas de la entidad, esto implica un cambio cultural en la forma de actuar, pensar y realizar para una gestión por resultados.

Gestión financiera pública

Los registros de las diferentes actividades y/o transacciones se registran en el SIAF que cuenta con los módulos de presupuesto, contabilidad, y tesorería, los que son de uso común.

Anualmente se formula y elabora un plan anual de contrataciones-PAC que es aprobado mediante resolución gerencial y está basado en el presupuesto institucional de apertura, a su vez está articulado con el plan operativo, pero este durante la ejecución resulta ser referencial por las modificaciones constantes que sufre durante la ejecución.

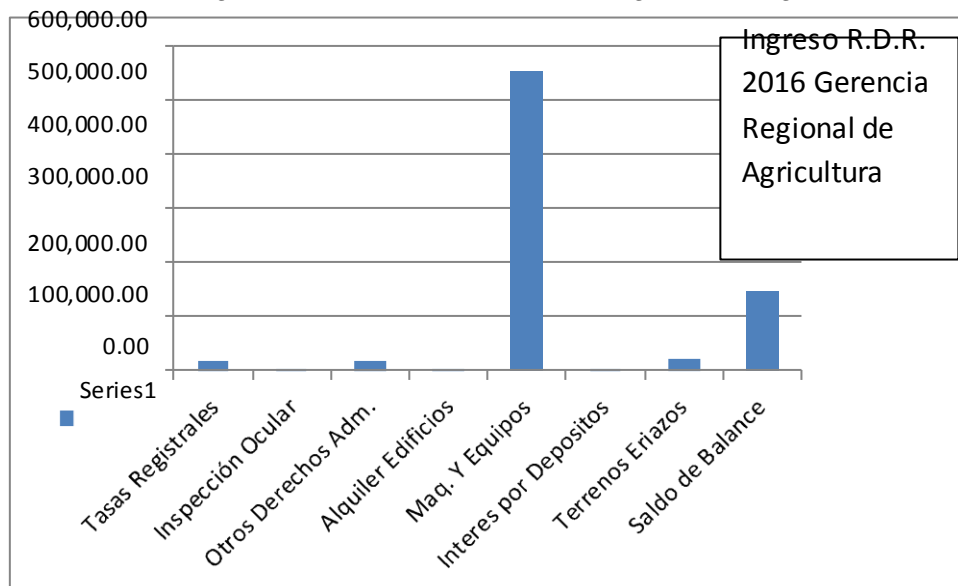
El PAC es registrado en el SEACE, pero en forma incompleta y los procesos de adquisiciones y contrataciones no son oportunas por diferentes causas como: especificaciones deficientes, requerimientos a destiempo, y entrega de bienes y servicios no adecuados.

La institución no cuenta con una oficina de control interno y no se realiza auditoría externa.

En forma general podemos señalar que la gestión administrativa en la adquisición y provisión de bienes y servicios para generar valor público está débil para contribuir con una gestión por resultados.

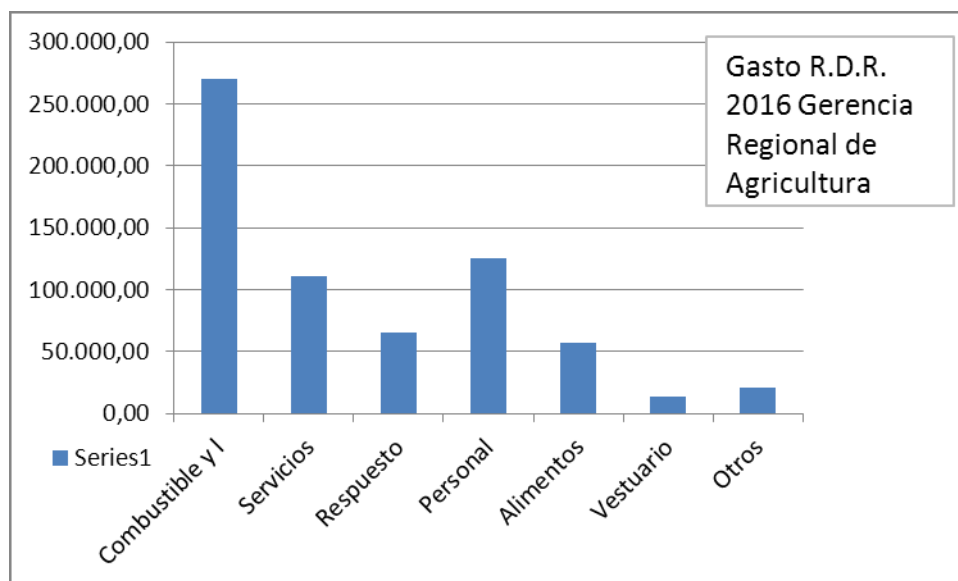
En lo que respecta a ingresos y gastos por la fuente recursos directamente recaudados existe una variación del 13.86% siendo el mayor ingreso por maquinaria y los gastos igualmente sirven para cubrir los gastos que significa la operación y mantenimiento de la maquinaria tal como se puede observar en los siguientes gráficos.

Gráfico N° 06 Ingreso R.D.R. 2016 Gerencia Regional de Agricultura



Fuente: SIAF-P 2017

Gráfico N° 07 Gasto RDR 2016 Gerencia Regional de Agricultura



Fuente: SIAF-P 2017

Gestión de programas y proyectos.

El MEF 2017 señala que en evaluación preliminar, uno de cada seis proyectos, que evaluaba el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), no califican como PIP. Significa que con la anterior normativa existía problemas, solo el 16.67% califica como PIP, el resto de inversiones no califican. Esto nos lleva a señalar

que la evaluación, para dar viabilidad a los proyectos fue deficiente. Otro de los problemas era el enfoque inercial y de corto plazo (un año) en la programación presupuestal de los PIP, esto debe ser superado con la nueva normativa INVIERTE.PE

En caso específico de la Gerencia Regional de Agricultura que viene ejecutando el proyecto denominado “Mejoramiento de los servicios de extensión agrícola y asistencia técnica para la competitividad de las cadenas productivas en la región Moquegua” la deficiencia es respecto a los productores beneficiarios y la forma de evaluación de resultados, que aunado a disponibilidad presupuestal para la ejecución de proyectos se ahonda el problema, como podemos mostrar en el gráfico siguiente:

Gráfico Nº 09 Diferencia entre programación y ejecución 2016 en proyecto



Fuente Informe de ejecución PROEXA

Igualmente se puede afirmar que este no es un caso aislado, en anteriores proyectos no se han cumplido con las metas físicas pero si se han ejecutado los presupuestos respectivos, pero el

problema se agrava cuando se habla de sostenibilidad de proyectos estos simplemente quedan en el papel.

El nuevo sistema INVIERTE.PE busca facilitar:

- La inversión pública inteligente para cerrar brechas sociales
- Procesos más ágiles y formulación de proyectos más simple
- Seguimiento en tiempo real y evaluación con calidad
- los Ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales trabajen juntos en una sola dirección para impulsar el crecimiento del país.

Y busca dar mayor agilidad y mediante procesos más simples, facilitar la inversión pública, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, en igualdad de oportunidades.

Se prevé contar con una metodología para planificar y seleccionar carteras estratégicas de proyectos en base a necesidades de la población con el fin de reducir brechas. La programación que realicen debe cubrir un período mínimo de tres años.

Seguimiento y evaluación

En el seguimiento de la gestión, se expresa serias deficiencias en el grado de su desarrollo, no existe un sistema de seguimiento para evaluar las metas y objetivos desarrollados y/o ejecutados. Pero si tenemos establecido indicadores de las funciones transferidas del Gobierno Nacional al Regional pero no se cumplen por diferentes motivos

En cuanto a evaluación el tema es un más crítico porque este no se realiza y de existir a nivel de otras instancias de nada servirá si no se implementa una gestión de calidad; si no ponemos énfasis en el proceso físico y procedimientos a desarrollar para cumplir con lo dispuesto en la cadena de valor (insumo- producto- resultado-impacto).

Para ello también se requiere personal comprometido para la consecución de los logros, principalmente a nivel de resultados esperados por los productores.

Conclusiones

En forma general existe un nuevo escenario para la gestión para resultados con la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (D.S. N° 004-2013-PCM), la nueva normativa INVIERTE.PE para superar el enfoque inercial y de corto plazo (un año) en la programación presupuestal de los PIP, un nuevo enfoque del proceso presupuestario orientado a la programación multianual, la implementación del sistema nacional de planeamiento estratégico con nuevas formas en el proceso de planeamiento estratégico, permitirán cambiar la cultura burocrática de las instituciones por una cultura orientado a resultados no por decretos sino por convicción de sus funcionarios, e institucionalizar el modelo de gestión por resultados, resaltando el monitoreo y evaluación que sirva para la gestión sectorial.

3.1.7. Perspectivas de mejoramiento: acciones propuestas, productos, efectos e impactos esperados en la GpRD.

En el marco del análisis institucional y organizacional del aprestamiento de la Gerencia Regional de Agricultura para la Gestión para Resultados en el Desarrollo, se han elaborado un conjunto de propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en función a los problemas identificados y priorizados en el presente trabajo

Adicionalmente, se recogió y sistematizó las propuestas de mejoramiento formuladas por los asistentes en las reuniones y entrevistas realizadas por el investigador.

A continuación se presenta un resumen ejecutivo de las acciones propuestas para mejorar la gestión institucional en cada uno de los pilares, indicando los insumos necesarios para realizar dichas acciones, así como los productos, efectos e impactos esperados como resultado de su implementación. Para mayor información sobre el particular en el anexo 6 se presenta la información detallada de las propuestas de mejoramiento en cada pilar con sus correspondientes cadenas de resultados.

Planificación orientada a resultados

Luego de realizar el diagnóstico tanto organizacional e institucional, hemos identificado y priorizado cuatro problemas más resaltantes que se vienen presentando, y que son materia de tomar acciones urgentes e inmediatas a fin de mejorar sustantivamente la gestión institucional, toda vez que existe la voluntad política de nuestra principal autoridad, así como de los funcionarios que conforman el equipo directivo y personal.

Ante estos problemas identificados, se formuló propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados, las mismas que han sido fortalecidas con la participación de los asistentes a los talleres de movilización de saberes organizados por el investigador.

Impacto esperado 1

Proceso de planeamiento estratégico en su fase institucional, cumple con orientar el proceso presupuestario en forma multianual.

Efecto esperado

Proceso de planeamiento que desagregan las acciones estratégicas en actividades se vincula con el presupuesto público.

Productos esperados

1. Articulación entre el planeamiento y resultados (producto)
2. Capacidad de la gestión orientada a resultados

Actividades propuestas

- 1.1 Proceso de planeamiento, de acuerdo a guía fase institucional.
- 2.1 Actualización de documentos teniendo en cuenta la modernización de la gestión pública orientada a resultados.
- 2.2 Rendición de cuentas y participación de la sociedad civil informada en el proceso de toma de decisiones

Impacto esperado 2:

Sistema de planificación articulado a los tres niveles de gobierno, orientado a maximizar esfuerzos para la competitividad regional del agro.

Efecto esperado

Planes operativos articulados con objetivos bien definidos, orientado al cierre de brechas.

Productos esperados

1. Instituciones involucradas en proceso de planificación del desarrollo
2. Planes articulados a través del Comité de gestión.

Actividades propuestas

- 1.1. Implementación y funcionamiento del comité de gestión regional liderado por el gerente regional de agricultura.
- 1.2. Implementar una gestión pública orientada a resultados al servicio de los productores.
- 2.1. Elaboración y ejecución de planes articulados y alineados entre los 03 niveles de gobierno.
- 2.2. Distribución de responsabilidades para la intervención en áreas específicas, evitar la duplicidad de atención.

Impacto esperado 3

Entrega de bienes y servicios a favor de los productores con eficiencia y eficacia

Efecto esperado

Cumplimiento de las metas anuales y multianuales de entrega de productos de calidad.

Productos esperados

1. Plan operativo y estratégico institucional ejecutado
2. Trabajo coordinado entre las instituciones de servicio al agro

Actividades propuestas

- 1.1 Formulación del plan operativo articulado respecto a objetivos, estrategias y metas.
- 1.2 Ejecución coordinada entre las instituciones para la entrega de bienes y servicios de calidad en áreas definidas evitando

la duplicidad.

2.1 Comité de gestión capacitado articulado y metodologías de intervención para lograr impacto.

Impacto esperado 4

Orientar las decisiones sobre la asignación de recursos en función a los objetivos, productos y actividades que contribuyen a un resultado.

Efecto esperado

Las actividades reflejan la cantidad real de insumos a utilizar y sus costos

Productos esperados

1. Priorizar resultados en función del cierre de brechas
2. Alineamiento en los niveles de gobierno.

Actividades propuestas

- 1.1 Elaboración de línea base y ejecutar actividades para el cierre de brechas
- 1.2 Ejecución presupuestal con flexibilidad en la toma de decisiones
- 2.1 Alineación entre objetivos, estrategias, productos y actividades dentro de los plazos previstos

Presupuesto para Resultados

Impacto esperado 1

Gestión presupuestaria contribuye con los objetivos de eficiencia tanto en la asignación como en lo operacional

Efecto esperado

Proceso del Presupuesto por Resultados logra cumplir los objetivos y metas propuestos

Productos esperados

1. Programación multianual elaborado para el logro de los objetivos y metas de calidad
2. Marco normativo aplicado

Actividades propuestas

- 1.1 Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública
- 1.2 Programación de ingresos y gastos con perspectiva multianual

- 2.1 Adecuación y difusión del marco normativo adecuado a la institución

Impacto esperado 2

Adecuada articulación entre los procesos de planificación y los procesos presupuestales

Efecto esperado

Ejecución presupuestal consistente entre los programas del plan y los programas del presupuesto

Productos esperados

- 1. Reformulación del Presupuesto Institucional con un mayor porcentaje destinado a generar valor público a través de programas presupuestales

Actividades propuestas

- 1. Elaborar el presupuesto en base a costos para brindar un servicio de calidad
- 2. Transferir el presupuesto de APNOP a Programas presupuestales

Impacto esperado 3

Generar información sobre el desempeño para ser usada dentro del sistema presupuestario y justificar la toma de decisiones

Efecto esperado

El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total que incurre la institución.

Productos esperados

- 1. Información de desempeño en el proceso presupuestario integrada
- 2. Evaluaciones presupuestarias realizadas

Actividades propuestas

- 1.1 Implementación el sistema de seguimiento y evaluación de desempeño

- 1.2 Seguimiento de los indicadores de actividades y producto
- 2.1 Establecer una línea de base de productos en los programas estratégicos
- 2.2 Desarrollo de evaluaciones de impacto

Gestión financiera, el SIAF, la contratación y el control interno

La gestión financiera debe procurar que los recursos asignados a los programas estén disponibles oportunamente y en volúmenes acordados, para incrementar la eficiencia de intervención por la institución

Impacto esperado 1

Eficacia y eficiencia en la asignación del gasto e ingresos

Efecto esperado

Gestión financiera articulada a la planificación

Productos esperados

- 1. Gestión financiera con capacidad orientada a resultados
- 2. Recursos propios elevan su recaudación

Actividades propuestas

- 1.1. Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública por resultados
- 1.2 Captación de recursos humanos con especialización en gestión por resultados
- 1.3 Implementación de programa de capacitación permanente
- 2.1 Mejora de la prestación de servicios de Maquinaria agrícola y catastro rural

Impacto esperado 2

Institución con capacidad para gestionar las tareas administrativas durante el año fiscal de acuerdo a lo previsto en el presupuesto

Efecto esperado

Gasto ejecutado y presupuesto de acuerdo a lo programado y sin desviaciones, superar la igualdad la ejecución de los últimos tres años.

Productos esperados

1. Gasto y Presupuesto articulados mediante programas presupuestales
2. Transacciones del gobierno generan impacto económico
3. Información sobre los propósitos a los que están destinados los recursos disponibles

Actividades propuestas

- 1.1 Ejecutar el plan de desarrollo enfocado en los resultados
- 1.2 Formular los programas presupuestales estratégicos
- 1.3 Establecer la estructura programática estratégica
- 2.1 Realizar un seguimiento del gasto relativo a la dimensión económica
- 2.2 Ordenar la los gastos públicos de acuerdo a las estructuras de las cuentas nacionales
- 3.1 Realizar el seguimiento del gasto relativo a la dimensión funcional

Impacto esperado 3

Prever las desviaciones del presupuesto de ingresos y ejecución del gasto

Efecto esperado

Gestión financiera de la Gerencia Regional realiza evaluaciones de riesgo para alcanzar sus objetivos

Productos esperados

1. Normas internacionales de contabilidad son aplicadas en el sistema de contabilidad
2. Implementar y fortalecer el control interno

Actividades propuestas

- 1.1. Aplicar normas internacionales de contabilidad del sector público
- 1.2. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.
- 2.1. Implementar y fortalecer el comité de control interno
- 2.2. Buscar la participación de la auditoría externa.

Impacto esperado 4

Proveer insumos de calidad a precios de mercado que permitan generar servicios de calidad a los ciudadanos

Efecto esperado

Oficina de adquisiciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.

Productos esperados

1. Información sobre adjudicaciones y de contratos publicados en las páginas de internet
2. Procesos de contratación articulados con el marco de evaluación

Actividades propuestas

- 1.1. Publicar en el internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos.
- 1.2 Registrar oportunamente las fases de contrataciones en el SEACE y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de internet.
- 2.1. Cumplir con el promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato acorde a normativa.
- 2.2. Preparar el Plan anual de adquisiciones de acuerdo a la normativa como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria.

Impacto esperado 5

Otorgar efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Efecto esperado

Sistema de control interno fortalecido en todos los ambientes de control

Productos esperados

1. Sistema de control interno implementado
2. Estados financieros, y balance general auditados por entes

externos

Actividades propuestas

1.1. Actividades de control interno en forma periódica.

2.1. Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera.

2.2. Solicitar la ejecución de auditorías financieras externas.

Impacto esperado 6

Estimular el buen desempeño del personal

Efecto esperado

Mecanismos aprobados y ejecutados incentivan la obtención de resultados institucionales

Productos esperados

1. Reconocimientos y estímulo por los resultados logrados

2. Flexibilidad organizativa y de adaptación ejecutada permiten el logro de resultados

Actividades propuestas

1.1. Asignación presupuestaria en función de resultados

2.1. Aplicación de reglas que permiten la flexibilidad gerencial para el logro de resultados

2.2. Delegación de responsabilidades desde el superior a inferiores

Gestión de programas y proyectos

La entrega de los bienes y servicios es la cara visible de la acción gubernamental

Impacto esperado 1

Orientar la mejora de la prestación de bienes y servicios para una gestión por resultados

Efecto esperado

Gestión de bienes y servicios se mejoran para el logro de resultados institucionales

Productos esperados

1. Proceso de planificación sectorial implementado a nivel

institucional con participación activa de las dependencias descentralizadas

2. Desarrollo de competencias con alto nivel para la toma de decisiones

Actividades propuestas

1.1. Formulación del POI articulado y la agenda agraria con participación efectiva de las instituciones, organizaciones y productores agrarios

1.2. Implementación de sistemas de evaluación y desempeño

2.1 Capacitación para el diseño estratégico de la prestación de servicios

Impacto esperado 2

Mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios de los sectores

Efecto esperado

Cartera de los bienes y los servicios que presta el sector implementada

Productos esperados

1. Calidad de los bienes y servicios estandarizados

2. Metodologías de intervención en base a cierre de brechas

Actividades propuestas

1.1. Evaluación de los servicios de acuerdo a estándares establecidos

1.2. Ejecución las metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios con resultados en función al cierre de brechas

2.1. Monitoreo constante de las intervenciones para el logro de resultados y cierre de brechas

Impacto esperado 3

Mejora de la intervención a través de proyectos de inversión en base a un sistema de información eficiente

Efecto esperado

Prestación de bienes y servicios eficiente de acuerdo a lo aprobado para el proyecto de inversión y programas presupuestales

Productos esperados

1. Cumplimiento de las actividades, plazos y recursos previstos en el proyecto de inversión
2. De acuerdo al diseño de los programas presupuestales cumplimiento de lo previsto.

Actividades propuestas

- 1.1. Evaluar y Reformular las desviaciones encontradas en la formulación y ejecución de proyectos de inversión.
- 2.1. Revisar a nivel regional, las metodologías de intervención y alcance de los programas presupuestales, e impacto en función al presupuesto asignado.

Gestión de seguimiento y evaluación de resultados

Institucionalizar el seguimiento y evaluación de resultados como funciones articuladas en todas las áreas de la institución, como la única manera de disponer de información oportuna y confiable sobre los cambios que aquella produce en la sociedad

Impacto esperado 1

Contribuir a la toma de decisiones técnicas administrativas y presupuestarias mediante un sistema de información eficiente

Productos esperados

1. Sistema de información operando sistemáticamente
2. Información sobre la satisfacción de los usuarios analizada sistemáticamente

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección de información para verificar indicadores de desempeño
- 2.1. Actualización del sistema, de recolección, ingreso y procesamiento de datos de todos los bienes, servicios prestados al usuario.

Impacto esperado 2

Mejorar el desempeño de la institución en la creación de valor público y contribuir con las informaciones para la toma de decisiones y rendición de cuentas

Efecto esperado

Sistema de seguimiento eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño

Productos esperados

1. Sistema de información para la gestión por resultados
2. Medición de desempeño incorporada en la toma de decisiones

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección de información para verificar indicadores de desempeño
- 1.2. Capacitación de operadores y usuarios
- 2.1. Construcción de indicadores de desempeño

Impacto esperado 3

Corregir la marcha de la institución, programas y proyectos.

Efecto esperado

Criterios y procedimientos institucionalizados analizan los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera

Productos esperados

1. Sistema de evaluación formalizado
2. Operadores y usuarios calificados

Actividades propuestas

- 1.1. Elaboración de normas técnicas que regulan el sistema
- 1.2. Definición de procesos y procedimientos que incorporan lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera
- 2.1. Capacitación de operadores y usuarios

IV. DISCUSION

Los resultados obtenidos a nivel de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, (1.91) es menor a lo obtenido por, García, R. y García, M. (2010) para el Perú (2.40), resultando superior al promedio regional de ALC (1.90), así como menor para la provincia de Talara (2.1) obtenido por Carpio, 2104, esto debido a las particularidad de desarrollo de cada institución, en el caso de agricultura Moquegua el peso fuerte es la asignación de escasos recursos para inversión, distribución inadecuada para el logro de resultados (presupuesto inercial, orientado a APNOP), trabajo con una mentalidad burocrática y no bajo el enfoque de presupuesto por resultados, escaso monitoreo y evaluación, no existiendo una oficina y metodología para la evaluación.

A nivel nacional, la similitud en los resultados según, Casas, C. (2011), Ramos, L. y Albitres, R. (2010), presenta las mismas características que a nivel internacional.

Los resultados obtenidos nos permiten establecer una línea base de referencia y señalar que estamos atrasados respecto al nivel nacional, por ello urge avanzar rápidamente aprovechando la normativa existente, para implementar una Nueva Gestión Pública la cual debe ser Moderna y acorde a la realidad actual.

No debemos olvidar que el funcionamiento institucional está vinculado al entorno político, institucional y social y al desarrollo organizativo. Por consiguiente muchas directrices son emanadas del entorno político regional lo que resta condiciones para una gestión para resultados como es la distribución presupuestal a nivel de pliego, estructura organizacional no definida a la fecha, equipamiento no apropiado, y la mayor importancia a acciones coyunturales.

Como la gestión lo realizan las personas la motivación y capacidad de los funcionarios vinculados a la institución, es de suma importancia; en su mayoría el personal permanente no está capacitado y otro grupo cuenta con formación intermedia, con débil conocimiento de normas públicas referentes a

todos los sistemas administrativos, y carente de incentivos por su desempeño.

La institución con documentos de gestión desactualizados y la falta de una unidad y/o inexistencia de un sistema de control interno, problemas en la gestión financiera limitada, sin una adecuada planificación para el abastecimiento, gestión administrativa sin una clara orientación en su direccionamiento, proceso de planificación con intentos de articular a una gestión para resultados, supone invertir esfuerzos sistemáticos y continuos a través de un período de tiempo largo, para lograr los resultados esperados.

En el escenario de la gobernabilidad, en el sector agrario se presentan los mayores niveles de pobreza y desarrollo humano, conflictos sociales, agricultores ancianos en la parte alta con quienes el planteamiento de una Gestión para resultados de desarrollo se hace difícil.

En las organizaciones del sector público es necesario generar compromiso de promover, motivar y definir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal. De este modo se contribuirá con una gestión para resultados.

Planificación para resultados

El sistema de planificación peruano atraviesa por un momento de cambio debido a las transformaciones institucionales e implementación de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del proceso de planeamiento estratégico – sistema nacional de planeamiento estratégico así como de las guías metodológicas de la fase de análisis prospectivo y de la fase institucional en el año 2016. La implementación implica nuevas formas de enfocar el desarrollo, nuevas metodologías para la gestión institucional y nuevas formas de actuar de los funcionarios. Se puede decir que la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción.

La planificación sectorial de mediano plazo, es realizado por el nivel Regional y por el MINAGRI, en muchos casos resulta meramente enunciativo porque lo programado no se puede ejecutar por la falta de recursos;

esperamos que esto se corrija y se otorgue los recursos de acuerdo a lo planificado.

Con las nuevas directivas del MINAGRI, se trata de rescatar el nivel de la Gerencia como ente rector del Agro a nivel Regional a través de la implementación del Comité de Gestión Agrario como instancia de coordinación y planificación a través de la herramienta Plan Operativo Integrado Regional (POI Integrado), bajo el enfoque de programas presupuestales, cadenas de valor, priorización de cultivos y crianzas, generación de valor público, y seguimiento a través de comité.

Planificar orientado a resultados en la Gerencia Regional de Agricultura es difícil porque solo el 13.05 % del presupuesto está orientado a gasto de capital, que genera cadena de valor y desarrollo, igualmente se viene trabajando bajo el enfoque de programas presupuestales 04 programas pero con escaso presupuesto asignado, y ejecutando algunas funciones transferidas bajo un esquema burocrático, orientado a las acciones rutinarias y no la prestación de servicios al ciudadano; así la planificación con indicadores de desempeño propuestos no está ligada a un presupuesto real sino a un presupuesto inercial anual, en esto también se incluye a los proyectos que además tiene desviaciones en su ejecución. Se puede señalar que la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción y lo señalado líneas arriba se tiene que revertir, sincerando los otros tipos de gasto en que incurre la institución.

Finalmente mencionar que la planificación y el presupuesto deben verse como un proceso continuo y complementario, pues no se puede planificar sin prever los recursos que se necesita ni se debe presupuestar sin el referente básico de la planificación; en otras palabras, el qué y el con qué son indivisibles.

Presupuesto por resultados

Durante la presente década, el Perú ha desarrollado diversas actividades con el objeto de construir un presupuesto orientado a resultados. Entre dichas acciones se destacan: la puesta en marcha de un sistema de programación multianual, la creación de una unidad de seguimiento del gasto público, la

construcción de indicadores de desempeño y la elaboración de los PESEM.

Siendo la gestión por resultados un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. En la Gerencia Regional de Agricultura podemos observar que el presupuesto asignado a los programas presupuestales que son los que generan valor público a través de la entrega de bienes y servicios en el presente año no pasa del 8% del presupuesto institucional

Igualmente podemos observar que la distribución del presupuesto no está orientado directamente a generar valor público un alto porcentaje más del 80% se encuentra en asignaciones presupuestarias que no generan productos. A su vez la distribución presupuestal de acuerdo al clasificador de gastos está orientado a gasto corriente en la partida personal y obligaciones sociales, este representa el 47 % del presupuesto institucional, mientras que el 52% a bienes y servicios, dentro de este destaca el pago de servicios básicos: agua, luz, telefonía; gastos de acciones centrales y los gastos que ocasiona el servicio de maquinaria agrícola principalmente.

Entonces dentro del enfoque de presupuesto por resultados urge reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.

Para lograr un presupuesto articulado es necesario coordinar y cooperar entre sí, de acuerdo a los 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.

Con la implementación de la nueva directiva de programación multianual del proceso presupuestario se señala que es un proceso colectivo de análisis técnico y toma de decisiones sobre las prioridades que se otorgan a los objetivos y metas de la entidad, esto implica un cambio cultural en entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. Acción que se debe desarrollar en el presente año.

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

La gestión financiera, de acuerdo a los resultados es el más alto a nivel institucional pero deberá promover la eficiencia y eficacia del gasto público dentro de un enfoque de gestión pública para resultados

Se preparan anualmente los estados financieros consolidados, que incluyen a todas las unidades desconcentradas y oficinas que componen la Gerencia Regional y dan cuenta de los ingresos y egresos así como de los pasivos y activos financieros; el informe sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros, no se someten a la auditoría externa

Los registros de las diferentes actividades y/o transacciones se registran en el SIAF que cuenta con los módulos de presupuesto, contabilidad, y tesorería, los que son de uso común.

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas, está integrado al SIAF. La oficina de abastecimientos, encargada de las adquisiciones públicas no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión. Esto es un problema que se debe afrontar y realizar los correctivos necesarios para la atención oportuna de los bienes y servicios que adquiere.

Anualmente se formula y elabora un plan anual de contrataciones-PAC que es aprobado mediante resolución gerencial y está basado en el presupuesto institucional de apertura, a su vez está articulado con el plan operativo, pero este durante la ejecución resulta ser referencial por las modificaciones constantes que sufre durante la ejecución.

El PAC es registrado en el SEACE, pero en forma incompleta y los procesos de adquisiciones y contrataciones no son oportunas por diferentes causas como: especificaciones deficientes, requerimientos a destiempo, y entrega de bienes y servicios no adecuados.

La institución no cuenta con una oficina de control interno y no se realiza auditoría externa.

En forma general podemos señalar que la gestión administrativa en la adquisición y provisión de bienes y servicios para generar valor público está

débil para contribuir con una gestión por resultados. Así mismo tiene una limitada capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas durante el ejercicio fiscal, dado que existe una diferencia considerable entre el gasto ejecutado y el presupuesto original durante los últimos tres años el promedio de desviación de 24%

En lo que respecta a ingresos y gastos por la fuente recursos directamente recaudados existe una variación del 13.86% siendo el mayor ingreso por maquinaria y los gastos igualmente sirven para cubrir los gastos que significa la operación y mantenimiento de la maquinaria. Pero hay un aspecto fundamental no se prevé la reposición de maquinaria

Gestión de programas y proyectos

Hasta antes del reemplazo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), por Invierte Perú, se señalaba como uno de los logros en inversión pública pero a raíz de la evaluación preliminar realizada por el MEF 2017 se dice, uno de cada seis proyectos, que evaluaba el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), no calificarían como PIP. Significa que con la anterior normativa existía problemas, solo el 16.67% califica como PIP, el resto de inversiones no califican. Esto nos lleva a señalar que la evaluación, para dar viabilidad a los proyectos fue deficiente

Otro de los problemas era el enfoque inercial y de corto plazo (un año) en la programación presupuestal de los PIP, esto debe ser superado con la nueva normativa INVIERTE.PE

En caso específico de la Gerencia Regional de Agricultura que viene ejecutando el proyecto denominado “Mejoramiento de los servicios de extensión agrícola y asistencia técnica para la competitividad de las cadenas productivas en la región Moquegua” el proceso de ejecución resalta las deficiencias de la evaluación del perfil y elaboración del expediente técnico el aspecto más resaltante son los productores beneficiarios y la forma de evaluación de resultados, que aunado a disponibilidad presupuestal para la ejecución de proyectos se prevé que no se llegara a los resultados planificados

Monitoreo y evaluación

No dispone de un sistema de seguimiento de la gestión basado en la recopilación de datos sobre la marcha de la entidad, programas y proyectos desde punto de vista de la cadena de valor, por lo que urge desarrollar todo un sistema de información, que contribuya a la toma de decisiones administrativas y presupuestarias.

Sin embargo, en la ley del Ceplan establece que se creará un Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estratégica del Estado. Por otro lado, el Sistema de Seguimiento del Gasto Público que está construyendo el MEF podría convertirse en el instrumento de monitoreo y evaluación de la gestión gubernamental

Establecer 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

En cuanto a evaluación el tema es un más crítico porque este no se realiza y de existir a nivel de otras instancias de nada servirá si no se implementa una gestión de calidad; si no ponemos énfasis en el proceso físico y procedimientos a desarrollar para cumplir con lo dispuesto en la cadena de valor (insumo- producto-resultado-impacto).

Para ello también se requiere personal comprometido para la consecución de los logros, principalmente a nivel de resultados esperados por los productores.

V. CONCLUSIONES.

Los resultados nos muestran que, la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua se encuentra en un nivel medio del proceso de implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo siendo, el índice promedio de 1.91 en la capacidad institucional, respecto a los 05 pilares de la gestión pública muestra diferente grado de avance, así para el sistema de planificación

orientado a resultados el índice es 1.92, en el sistema del presupuesto para resultados, el índice es de 1.60, en los sistemas de gestión financiera un índice de 2.37, en el rubro de programas y proyectos, un índice de 2.06, y uno de los últimos el sistema de seguimiento y evaluación con un índice 1.61 estos índices se encuentran en un nivel medio, pero son bajos comparados con otros estudios realizados.

1. Una conclusión general es que no llegamos ni a la mitad de la escala establecida como óptimo es decir 5, a pesar del avance a nivel nacional que se encuentra en 2.4 esto implica que la implementación de la gestión para resultados es desigual en los diferentes niveles de gobierno, a esto se suma las particularidades de la gestión interna de la institución como es el escaso presupuesto destinado a los programas presupuestales en promedio 6% bajo lo señalado urge en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, mejorar la organización interna y la capacidad institucional, para la creación de valor público, orientado a la población usuaria.
2. Como el análisis se ha realizado por pilares a continuación se describe las conclusiones de los indicadores por cada pilar que interviene en la GpRD.
 - a) El sistema de planificación en el Perú, atraviesa por un momento de cambio el CEPLAN viene implementado y asesorando los procesos de planeamiento estratégico en sus fases de análisis prospectivo e institucional a partir del año 2016, siendo partícipe el Gobierno Regional. La planificación hasta la fecha continua siendo meramente enunciativa porque lo programado no se puede ejecutar por la falta de recursos; esperamos que esto se corrija y se otorgue los recursos de acuerdo a lo planificado. Con el solo el 13.05 % del presupuesto está orientado a gasto de capital, no se puede generar cambios sustanciales en la cadena de valor y desarrollo regional.
Por otro lado el MINAGRI, está coordinando la articulación de sus políticas en el nivel de planeamiento institucional a través del POI articulado a través del Comité de Gestión Agrario bajo la responsabilidad de la Gerencia Regional de Agricultura, se espera mejorar la intervención estatal.

Como conclusión se puede decir que la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción, se debe fortalecer la planificación orientada a resultados dentro de perspectivas de la visión de desarrollo, la misión institucional, y objetivos de mediano plazo; articulando el plan y el presupuesto, para cumplir con los objetivos prioritarios, estrategias, metas, y cada uno sustentado en indicadores de desempeño.

- b) Una conclusión en el tema de presupuesto es la falta de vinculación entre las decisiones de asignación presupuestal y el logro de resultados, esto se encuentra sustentado por alto porcentaje más del 80% se encuentra en asignaciones presupuestarias que no generan productos, y en la distribución presupuestal, orientado a gasto corriente 47 % del presupuesto institucional, mientras que el 52% a bienes y servicios en la partida personal y obligaciones sociales, por consiguiente el presupuesto no está orientado directamente a generar valor público.

Otra es la forma de asignar el presupuesto por el nivel central, por un techo y en forma inercial; sin una perspectiva de mediano plazo, y sin considerar el cierre de brechas en los principales cultivos y crianza, con indicadores de desempeño propuestos por el nivel central, sin los recursos necesarios para su implementación.

Hay remarcar que el logro de los resultados no depende únicamente del nivel de asignación presupuestal, a nivel institucional se tiene grandes limitaciones en la gestión de esos recursos a nivel de la gestión administrativa y de los ejecutores a nivel de productor

Con los nuevos dispositivos sobre el proceso presupuestario y la directiva de programación multianual se busca incrementar la eficiencia en la asignación de recursos y mejorar la calidad de la gestión en la entrega de servicios públicos

- c) En el sistema de gestión financiera, auditoría y adquisiciones es bueno señalar que la gestión pública permite transformar el recurso público en bienes y servicios y se fortalece la capacidad efectiva del Estado para generar valor público y bienestar en la población

Una conclusión que preocupa es la oficina de abastecimientos, responsable de las adquisiciones no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia. Esto es un problema que se debe afrontar y realizar los correctivos necesarios para la atención oportuna de los bienes y servicios que adquiere; el plan anual de contrataciones-PAC basado en el PIA y el POI durante el proceso de ejecución resulta ser referencial por las modificaciones constantes que sufre durante la ejecución, debido a causas como: especificaciones deficientes, requerimientos a destiempo, y entrega de bienes y servicios no adecuados, el resultado es la no atención oportuna..

La institución no cuenta con una oficina de control interno y no se realiza auditoría externa, esto significa que el riesgo de desviaciones es grande si no se implementa los mecanismos para mitigar tales riesgos, no se realiza análisis de riesgo referidos a las obligaciones contingentes.

En forma general podemos señalar que la gestión administrativa es débil si consideramos la diferencia entre el gasto ejecutado y el presupuesto inicial, durante los últimos tres años el promedio de desviación es de 24% y en lo que respecta a ingresos y gastos por la fuente recursos directamente recaudados existe una variación del 13.86% siendo el mayor ingreso por maquinaria pero no se prevé la reposición de maquinaria

- d) En La gestión de programas y proyectos de inversión con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), como herramienta se cumplía con la evaluación ex ante de los proyectos de inversión pero a raíz de la evaluación preliminar realizada por el MEF 2017 se dice, uno de cada seis proyectos, han mostrado deficiencias, significa que no calificarían como PIP.

Esta realidad también se presenta a nivel regional con el caso específico del proyecto PROEXA, donde las deficiencias de la evaluación del perfil y elaboración del expediente técnico son

notorias, el aspecto más resaltante son los productores beneficiarios y la forma de evaluación de resultados, que aunado a disponibilidad presupuestal para la ejecución de proyectos se prevé que no se llegara a los resultados planificados. Igual ha sucedido con proyectos anteriores ejecutados por la institución

En el caso de Programas presupuestales el problema son los escasos recursos asignados por el MEF, para generar valor público. esto debe ser superado con la nueva normativa INVIERTE.PE que debe asegurar la producción de bienes y servicios orientada a resultados y ejecutar estrategias para mejorar la calidad en la prestación de bienes y servicios.

- e) En el sistema de seguimiento y evaluación, no se cuenta con un sistema de seguimiento de la gestión basado en datos fehacientes sobre la marcha de la entidad, programas y proyectos, considerando la cadena de valor; sin embargo se vienen realizando actividades de seguimiento de la ejecución del gasto pero no se evalúa la calidad del gasto, el CEPLAN ahora último ha implementado un aplicativo con el fin de efectuar el seguimiento y evaluación de la Gestión Estratégica del Estado.

En cuanto a evaluación el tema es un más crítico porque este no se realiza a nivel regional.

A nivel institucional se tiene funciones transferidas con los indicadores de desempeño, definidos en el convenio de gestión entre el MINAGRI Y LA DRA pero que no se cumplen por diferentes razones. Por consiguiente no se mide la actividad o funciones con sus dimensiones de, eficacia, eficiencia, calidad y economía.

- 3. Hay que tener presente que la gestión lo realizan los servidores, y en el caso particular de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua muchos no están capacitados o no reúnen el perfil adecuado para implementar una gestión por resultados, por consiguiente este es un asunto a resolver considerando que en la administración pública, sea como funcionarios o servidores públicos; deben prestar un servicio de calidad y sean,

autónomos, creativos, intuitivos con capacidad de comunicación, con actitud para trabajar en equipo, comprometidos para el cambio institucional y la transformación organizacional para lograr resultados en favor de la población usuaria.

4. A la fecha en la gestión institucional la política es trabajar bajo el enfoque de gestión por resultados, considerando las cadenas de valor (insumo-producto-resultado-impacto), en los principales cultivos y crianzas para el cierre de brechas respecto al promedio nacional, con la participación activa de los productores para el logro de resultados que contribuyan al desarrollo

VI. RECOMENDACIONES

En base a los resultados de la presente investigación y tomando como punto de partida, donde nos encontramos en la actualidad en la gestión por resultados, considero pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua, siendo básico el apoyo del más alto nivel gerencial, que permite mejorar la capacidad organizacional e institucional, orientada a la creación de valor público en beneficio de los pobladores
2. Desde el punto de vista de los pilares de la gestión se recomienda los siguientes aspectos
 - a. Fortalecer la planificación para resultados dentro de perspectivas de la visión de desarrollo, la misión institucional, y objetivos de mediano plazo; articulando el plan y el presupuesto, para cumplir con los objetivos prioritarios, estrategias, metas, y cada uno sustentado en indicadores de desempeño

Consolidar la articulación territorial de los programas presupuestales ejecutados por los diferentes niveles de gobierno de acuerdo a los lineamientos del Comité de Gestión Agrario Regional

Mejorar la capacidad operativa de la planificación institucional para el seguimiento e implementación la evaluación de las actividades del sector agrario.

- b. Modificar la forma de asignar el presupuesto por un techo y en forma inercial: por un presupuesto para resultados articulando la planificación con el presupuesto y el logro de los resultados, bajo el enfoque de programas presupuestales para el cierre de brechas en los principales cultivos y crianzas.

En forma interna revertir la asignación presupuestal de APNOP, hacia programas presupuestales, que generan valor público, mediante el uso sistemático de la información de desempeño y las prioridades de política establecidas por el MINAGRI como SERVIAGRO, SIERRA AZUL, Titulación de tierras, etc.

- c. Fortalecer la gestión financiera pública, para amenguar los riesgos y se orienten al logro de resultados, los bienes y servicios deberán asignarse oportunamente y en cantidades adecuadas para la ejecución de los proyectos y programas. Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, la gestión de los ingresos y gastos

Mejorar el accionar del área de abastecimientos, y realizar los correctivos necesarios para la atención oportuna de los bienes y servicios de acuerdo a las especificaciones técnicas y términos de referencia.

Implementar la comisión de control interno y solicitar auditoria externa para evitar riesgo de desviaciones..

- d. Implementar y consolidar el sistema de evaluación ex post de los proyectos de inversión, para asegurar la sostenibilidad de los mismos; fortalecer la evaluación ex ante para garantizar la producción de bienes y servicios orientada a resultados de acuerdo a estándares de calidad.

Formalizar e implementar los indicadores de desempeño para medir el logro de los resultados en todos los niveles de la institución y proyectos, incidiendo en el nivel específico y de producto

Reevaluar el proyecto PROEXA, para superar las deficiencias y el desfase en cuanto al avance físico financiero y los indicadores de resultado previstos.

- e. Institucionalizar el sistema de monitoreo y evaluación para todas las funciones consideradas en una gestión pública. Es necesario diseñar y ejecutar sistemas monitoreo y evaluación estableciendo, normas, procedimientos y mecanismos para la evaluación de políticas, programas y proyectos.

Evaluar e implementar los indicadores de desempeño, para las funciones transferidas, definidos en el convenio de gestión entre el MINAGRI Y LA DRA pero que no se cumplen por diferentes razones. Por consiguiente no se mide la actividad o funciones con sus dimensiones de, eficacia, eficiencia, calidad y economía.

3. Como la gestión lo realizan los servidores, se recomienda la capacitación, formación permanente y, el perfil laboral adecuado de quienes asumen funciones dentro de la administración pública como funcionarios o servidores públicos; a su vez estos sean, autónomos, creativos, intuitivos con capacidad de comunicación, con actitud para trabajar en equipo, a través de la implementación de la Ley SERVIR que permita contar con personal idóneo para generar valor público.
4. Realizar la gestión institucional en base a cadenas de valor (insumo-producto-resultado-impacto), considerando los procesos para la consecución de los logros, principalmente a nivel de resultados esperados por ciudadanos, utilizando las TICs.

Fortalecer las unidades operativas y prestadoras de servicios (Agencias Agrarias) con insumos, equipos, personal, maquinaria, para la prestación de bienes y servicios en función a las demandas ciudadanas.

VII. REFERENCIAS

Arias, H. (2010). Estrategias de Gestión Pública desde la Gestión comunitaria como alternativa local al desarrollo rural en el Corregimiento de San Diego, Municipio de Samaná- Caldas. Tesis para optar el grado de Magíster en administración. Universidad Tecnológica de Pereira.

Facultad de Ciencias Ambientales, Administración Ambiental
Pereira.

Ascarza, I. (2015): Los desafíos en la implementación por procesos en
CLAD 2015 Lima Perú.

BID y CLAD (2007), Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el
Sector Público, ISGN 978-980-6125-49-0
www.clad.org/documentos/otros-documentos/material.../8.../file

Calabria, J. (2015), La ética pública y el compromiso con el acceso a la
información pública como modelo de transparencia en CLAD 2015
Lima, Perú

Casas, C. (2012), Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el
Perú, Disponible en Internet:
<http://sgp.pcm.gob.pe/images/documentos/diagnostico%20reforma%20y%20modernizacion%20al%2019-04-2012.pdf>

Casas, C. (2012), Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del
Estado y de la gestión pública, Disponible en Internet;

Castañeda, V. (2015), La importancia de la calidad en la aplicación de la
gestión basada en los resultados en XX congreso de CLAD, Lima,
Perú

CEPAL/GTZ, (2000). Desarrollo económico local y descentralización
administrativa en América Latina” de la División de Desarrollo
Económico de la CEPAL

CEPLAN, (2016). Estudio de Desarrollo Territorial Perú 2016 extracto del
documento OECD Territorial Reviews Perú.

CLAD, (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la gestión pública, pág.
28 El Salvador.

CIDE, CLEAR (2013), Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el
Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos, CIDE-Centro
CLEAR para América Latina-Comunidad de Profesionales y Expertos
en Gestión para Resultados en el Desarrollo de México,
1° Edición, 2013.

- Diego, B. Vásquez, A. y Bravo, B, (2015). Generación de valor público por medio de la transparencia en CLAD 2015 Lima Perú.
- Escaffi, J. (2015). La descentralización en el Perú en CLAD 2015 Lima Perú.
- García, R. y García, M, (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID, Segunda edición.
- López, A. (2002). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. I.N.A.P. Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.
- Dirección Regional Agraria. (2013). Cuadro de Asignación de personal (CAP)
- Makon, M. (2010). La gestión por resultados y el presupuesto
- McBride, D. (2011). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público ESAN Peru
- MEF, (2010), De las Instituciones al Ciudadano: la Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú.
- MEF, (2013), Guía de orientación al ciudadano proyecto de presupuesto 2014 Lima Perú.
- MEF, (2015), Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales 2015-15040 GIZ Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). Estrategias por Resultados del sector agricultura y riego pp 100 Lima Perú www.minagri.gob.pe
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Presupuesto por Resultados: La experiencia en Perú
- Ministerio de Economía y Finanzas, (2010), De las Instituciones al Ciudadano: la Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú, disponible en internet:
- Ospina, S. (2002), Construyendo capacidad institucional en América Latina:

el papel de la evaluación como herramienta modernizadora,
disponible en internet:

- PNUD, (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Sitio web <http://www.undp.org/eo/handbook>
- Puras, J. (2014). Manual sobre Gestión para resultados de desarrollo Aplicada, pp196. Madrid. España.
- SGP, (2012). Modernización de la Gestión Pública al 2021 pdf GIZ T: (511)319-7000 www.pcm.gob.pe
- SGP, (2013). Modernización de la Gestión Pública en el Perú pdf GIZ hacia una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano www.pcm.gob.pe
- Ramírez, (2012). Factores que limitan la gestión de las políticas de desarrollo económico local en la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2007-2009. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ramos L. y Albitres R. (2010), Sistema de Gestión por Resultados, Aportes para su Aplicación. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales: Universidad Nacional de Ingeniería. Disponible en Internet: http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres_cr.pdf
- Universidad de Murcia Espinardo. (2009). Anales de Documentación, núm.12-2009, pp 235-254, España.
- Vázquez, (1988). Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo, Madrid.
- Vázquez, (2000). Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual, LC/R.1964, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Vázquez, (2008). Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias y políticas de desarrollo. Prisma, 35-58.
- Villegas, (1994). Planeación estratégica creativa. México: Edición PAC. P. 73.

ANEXOS

ANEXO 01:Resumen de Indicadores de Desempeño de funciones transferidas al Gobierno Regional Moquegua

CONVENIO DE GESTION PARA EL EJERCICIO DE FUNCIONES EN MATERIA AGRARIA ENTRE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO Y EL GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA, N 018-2015-MINAGRI-DM.			
INDICADOR DE DESEMPEÑO PARA SEGUIMIENTO DE LA FUNCIÓN TRANSFERIDA AL GOBIERNO REGIONAL A CARGO DE LA GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA MOQUEGUA.			
N°	Función Indicador (Art. 51 LOGR)	UM	Entidad Responsable
a) Formular, aprobar, ejecutar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales.			
1	Porcentaje promedio de cumplimiento de la ejecución de los indicadores de resultado del Plan Estratégico Regional del Sector Agricultura	Porcentaje	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto – OGPP
2	Porcentaje de proyectos implementados en materia agropecuaria programados en el Plan Estratégico Regional del Sector Agricultura.	Porcentaje	
b) Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios, en armonía con la política y normas de los sectores correspondientes y las potencialidades regionales.			
1	% de Productores que acceden a servicios en materia agraria	Porcentaje	Dirección General de Negocios Agrarios – DIGNA
c) Participar en la gestión sostenible del recurso hídrico en el marco de las entidades de cuencas y las políticas de la Autoridad Nacional del Agua			
1	Nivel de participación del Gobierno Regional en los Talleres de los Consejos de Recursos Hídricos de Cuencas.	Evento	Autoridad Nacional del Agua - ANA
d) Promover la transformación, comercialización, exportación y consumo de productos naturales y agroindustriales de la región			

1	Eventos de Fortalecimiento de capacidades orientados a la transformación y comercialización hacia el mercado interno y externo.	Eventos	Dirección General de Negocios Agrarios – DIGNA
2	Eventos de promoción del consumo de productos de la región	Eventos	
3	Porcentaje o volumen de la producción de los productos priorizados que siguen procesos de transformación	Porcentaje T.M.	
4	Volumen de exportación de los principales productos agrarios	T.M.	
e) Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible			
1	Producción y Aprovechamiento de fauna silvestre verificados	Especímenes reproducidos (<i>zoo criaderos y zoológicos</i>). Especímenes cazados (<i>caza comercial, caza de subsistencia, deportiva</i>). Especímenes capturados (<i>de áreas de manejo u otra modalidad</i>)	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR
2	Planes de Manejo forestal y de fauna silvestre verificados	Nº de Inspecciones para aprobación de Planes de Manejo Forestal y de Fauna Silvestre; Nº de Inspecciones para aprobación de Planes Operativos Anuales; Nº de Planes Operativos aprobados	

3	Plantas o talleres de transformación primaria de productos forestales y de fauna silvestre que procesan productos controlados y supervisados.	Nº Plantas de transformación supervisados; Cantidad de producto	
4	Control del transporte, comercio y actividades ilegales sobre recursos forestales y de fauna silvestre realizados	Nº Inspecciones Oculares Nº Verificaciones Nº Intervenciones	
f) Promover, ejecutar proyectos y obras de irrigación, mejoramiento de riego, manejo adecuado y conservación de los recursos hídricos y de suelos			
1	Superficie agrícola habilitada, rehabilitada o mejorada.	Hectáreas	Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego D.G.I.A.R
2	Superficie agrícola bajo riego tecnificado	Hectáreas	
3	Superficie agrícola protegida con proyectos y obras de prevención de desastres ejecutados en la Región	Hectáreas	
4	Eficiencia de conducción del recurso hídrico.	Porcentaje	
g) Supervisar y administrar el servicio de información agraria en la región, la cual podrá contar con una red de información provincial y distrital, la que operará en armonía con el Sistema Nacional de Información Agraria.			
1	Programa de promoción y difusión masiva de la información agraria a la ciudadanía en la región	Actividades de difusión	Dirección General de Políticas Agrarias - DGPA
2	Porcentaje de Encuestas Aplicadas AGROINDUSTRIALES , recepcionadas oportunamente en el semestre respecto al total de empresas existentes y operativas en la Región/Provincia/Distrito.	Porcentaje	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas - DEGESEP
3	Índice de cumplimiento y calidad de la base de datos procesadas mensualmente mediante el levantamiento de las Encuestas (Formato 1) AGRICOLA , que reporta la Región/Provincia/Distrito.	Índice	
4	Porcentaje de Encuestas Aplicadas UEPPIS (pecuaria) , recepcionadas oportunamente en el semestre respecto al total de empresas existentes y operativas en la Región/Provincia/Distrito	Porcentaje	
h) Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en los micros, pequeñas y medianas empresas y las unidades productivas orientada a la exportación			

1	Créditos otorgados del sector financiero privado a la Región	Nuevos Soles Porcentaje	Dirección General de Negocios Agrarios – DIGNA
i) Planificar, promover y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo agrario y agroindustrial			
1	Número de proyectos para el desarrollo agrario y agroindustrial ejecutados por el sector privado, que previamente han sido impulsada y concertado con el GR.	Proyectos para el desarrollo agrario y agroindustrial	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto / Dirección General de Negocios Agrarios
2	Número de Planes de Negocio formulados e implementados por el Sector Privado que previamente han sido promocionado por el GR.	Planes de Negocio	
j) Planear, supervisar y controlar, en coordinación con el gobierno nacional la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos y de crianzas y ganadería.			
1	Informes sobre calidad y cobertura de los servicios brindados para la comercialización y desarrollo de cultivos, crianzas y ganadería.	Informes	Dirección General de Negocios Agrarios – DIGNA
2	Incremento de los volúmenes de producción de los principales productos agrarios priorizados.	T.M.	
k) Promover y prestar servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria, de acuerdo a las políticas y programas establecidos por la Autoridad Nacional de Sanidad Agraria			
1	Número de hectáreas con Asistencia Técnica en Manejo integrado de plagas (MIP), de importancia regional.	Hectáreas	Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA
2	Número de animales con Asistencia Técnica en control de enfermedades en animales, de importancia regional.	Animales	
3	Número de productores de alimentos agropecuarios primarios, capacitados en Buenas Prácticas de Producción e Higiene.	Personas	
l) Fomentar sistemas de protección de biodiversidad y germoplasma			
1	Red de difusión y protección de la biodiversidad y germoplasma en la región	Eventos	Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA
2	Lista regional de especies amenazadas de flora y fauna silvestre presentadas	Listas	INIA
3	Variación anual de la población de las especies bajo manejo in situ en concesiones y autorizaciones de fauna silvestre	Porcentaje	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre

			- SERFOR
m) Fomentar la investigación, transferencia de tecnología y extensión agropecuaria			
1	Eventos de capacitación ejecutados para la transferencia tecnológica	Eventos	Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA
2	Número de proyectos, tesis o trabajos de investigación realizados de productos agrícolas priorizados en la región	Estudios	
3	Avance de proyectos, tesis o trabajos de investigación realizados de productos agrícolas priorizados en la región	% de avance de estudios	
n) Promover, gestionar y administrar el proceso de saneamiento físico – legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible, inalienable e inembargable de las tierras de las comunidades campesinas y nativas.			
1	Nº de Predios Individuales formalizados	Unidades	Dirección General de Negocios Agrarios - DIGNA
2	Nº de Comunidades Campesinas Reconocidas	Unidades	
3	Nº de Comunidades Campesinas Tituladas	Unidades	
4	Nº de Comunidades Nativas Reconocidas	Unidades	
5	Nº de Comunidades Nativas Tituladas	Unidades	
6	Nº de Predios Individuales Catastrados	Unidades	
7	Nº de Predios Individuales Catastrados e incorporados al Sistema de Catastro Rural Nacional	Unidades	
o) Promover políticas para generar una cultura de seguridad alimentaria			
1	Proyectos ejecutados por el Gobierno Regional orientados a mejorar la producción agropecuaria de la población con mayor vulnerabilidad	Nº de Proyectos	Dirección General de Políticas Agrarias – DGPA
p) Promover, asesorar y supervisar el desarrollo, conservación, manejo, mejoramiento y aprovechamiento de cultivos nativos, camélidos sudamericanos y otras especies de ganadería regional			
1	Proyectos de inversión público-privado para la conservación, mejoramiento y aprovechamiento de cultivos nativos y especies de ganadería regional, formulados, aprobados e implementados.	Proyectos	Dirección General de Negocios Agrarios – DIGNA
2	Variación de la población de camélidos domésticos	Especímenes vivos	

3	Producción de fibra y sub productos de alpaca	Nº de especímenes vivos esquilados y kg de fibra obtenidos	
4	Informes sobre situación de los cultivos nativos y crianzas del ámbito regional	Informes	
5	Variación de la población de camélidos silvestres	Especímenes vivos	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR
6	Producción de fibra de vicuña	Nº de especímenes esquilados y Kg de fibra obtenidos	
q) Otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales, en áreas al interior de la región, así como ejercer labores de promoción y fiscalización en estricto cumplimiento de la política forestal nacional			
1	Superficie bajo manejo forestal y de fauna silvestre sostenible	Ha. Nº de permisos, autorizaciones, concesiones forestales y de fauna silvestre Volúmenes y/o cantidades	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR
2	Variación de la producción forestal maderable sostenible	m ³ aserrados, m ³ rollizo.	
3	Variación de la Producción forestal sostenible no maderable	Kg, lt, unidades de diversas especies no maderables	

ANEXO N° 02 MATRIZ DE DEFINICIÓN DE VARIABLES Y DIMENSIONES

TITULO: Gestión para Resultados en el Desarrollo en la Gerencia Regional de Agricultura-2017 Investigador: Br. Velásquez Arpasi, Percy Hernán		
VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable: Gestión para Resultados en el Desarrollo</p> <p>Definición</p> <p>Es un enfoque orientado a re focalizar la conducción y gerencia de los organismos públicos hacia un modelo de gerencia que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia (Marcos Makon, ILPES 2007).</p> <p>Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño en el desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados en el</p>	<p>Dimensión 1</p> <p>Planificación orientada a Resultados</p> <p>Definición</p> <p>La planificación para resultados. Es el instrumento que el gobierno utiliza para definir la situación futura que desea alcanzar y la forma de hacerlo. Implica las respuestas a tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? Se caracteriza por tener tres dimensiones: estratégica, participativa y operativa. (CIDE CLEAR, 2013).</p>	<p>Desarrollo laboral</p> <p>1.1 Planificación estratégica.</p> <p>1.2 Planificación operativa.</p> <p>1.3 Planificación participativa</p>
	<p>Dimensión 2</p> <p>Presupuesto por Resultados</p> <p>Definición</p> <p>Consiste en un conjunto de procesos e instrumentos</p>	<p>2.1 Clasificación del presupuesto con base en programas.</p> <p>2.2 Perspectiva presupuestaria de</p>

<p>país. Proporciona un marco coherente para la eficacia en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones. (Convenio de la Mesa Redonda de Marrakech, 2004.)</p>	<p>capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública en el proceso de asignación de los recursos. (CIDE CLEAR, 2013)</p>	<p>mediano plazo.</p> <p>2.3 Evaluación de la efectividad del gasto.</p> <p>2.4 Incentivos para la gestión efectiva del gasto.</p> <p>2.5 Difusión de la información</p>
<p>El Ministerio de Economía y Finanzas, propone que la Gestión por Resultados “implica virar la forma tradicional de tomar decisiones de gestión, centrada en las líneas de gasto, insumos y procesos hacia otra que privilegia al ciudadano como eje”</p> <p>Los resultados no deben entenderse como la entrega de productos (servicios públicos) únicamente, sino deben estar</p>	<p>Dimensión 3</p> <p>Gestión Financiera Pública</p> <p>Definición</p> <p>La gestión financiera pública. Consiste en el conjunto de elementos administrativos que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. (CIDE CLEAR, 2013)</p>	<p>3.1 Gestión de los ingresos.</p> <p>3.2 Gestión de los gastos.</p> <p>3.3 Análisis de riesgo.</p> <p>3.4 Clasificación de gastos del presupuesto.</p> <p>3.5 Contabilidad</p> <p>3.6 Sistema integrado de administración financiera SIAF</p> <p>3.7 Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas,</p> <p>3.8 Control interno</p>

<p>concentrados en los impactos de esos productos y en la calidad de los procesos que los producen particularmente incluida la gente.</p>		3.9 Auditoría externa..
	<p>Dimensión 4</p> <p>Gestión de Programas y Proyectos</p> <p>Definición:</p> <p>Es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Los proyectos deben someterse a evaluaciones <i>ex ante</i>. Paralelamente, es primordial contar con previsiones para conocer periódicamente la opinión de los usuarios/beneficiarios de los bienes y servicios provistos por el Estado. Todo debe sustentarse en sistemas de información robustos y comprehensivos. (CIDE CLEAR, 2013)</p>	<p>4.1 Evaluación ex ante de proyectos.</p> <p>4.2 Planificación sectorial de mediano plazo.</p> <p>4.3 Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios</p>
	<p>Dimensión 5</p> <p>Seguimiento y Evaluación</p> <p>Definición</p> <p>El Seguimiento denominado también monitoreo es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de</p>	<p>5.1 Sistemas de información.</p> <p>5.2 Seguimiento de la gestión</p> <p>5.3 Evaluación de la gestión del gobierno sub nacional.</p>

	<p>los datos arrojados por los indicadores predefinidos para proporcionar información al conjunto de actores interesados acerca de la utilización de los fondos asignados, del avance y del logro de los objetivos. En el marco de la GpRD, los sistemas de monitoreo se distinguen por incorporar indicadores no sólo de insumos, actividades y productos, sino de los resultados o los cambios sociales que la intervención estatal debe producir. (CIDE CLEAR, 2013)</p>	
--	---	--

ANEXO 03. MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

Como instrumento de recojo de datos se ha utilizado el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), para analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público. El SEP es útil tanto para diagnosticar la capacidad institucional de gestión para resultados, y de ese modo contribuir con los elementos necesarios para elaborar una plan de mejoras institucionales, como para hacer seguimiento de la implementación de dicho plan.

El manual tiene el propósito de exponer los pilares, componentes, indicadores y requisitos mínimos que forman parte de la metodología de análisis del SEP-SN, y así facilitar su uso en el diagnóstico de los gobiernos subnacionales interesados en mejorar su gestión institucional.

Gestión para Resultados	Pilar del ciclo de gestión	Indicador	Requisitos	Criterios de Calificación	Puntaje
Índice de la GpRD Promedio de los pilares	Pilar 1 Promedio de los indicadores idem pilar 2, 3, 4, 5	Indicador 1 promedio de los requisitos. Idem Indicador n	Requisito 1	Inexistente	0
				Propuesto	1
				Iniciado	2
				En desarrollo	3
				Implementado	4
				Consolidado	5
			Requisito 2	0%	0
				1 a 20 %	1
				21 a 40 %	2
				41 a 60 %	3
				61 a 80 %	4
				81 a 100%	5
			Requisito 3	Idem	0 a 5

ANEXO 04 RESUMEN DE RESULTADOS POR PILAR DE GpRD E INDICADOR

Pilar	Descripción de los resultados	Calific.
1	PLANIFICACION ORIENTADA A RESULTADOS	1.92
	Indicador 1. Planificación estratégica	2.25
	Indicador 2. Planificación operativa	2.00
	Indicador 3. Planificación participativa	1.50
2	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	1.60
	Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas	2.25
	Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	1.50
	Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto	1.50
	Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto	2.00
	Indicador 8. Difusión de la información	0.75
3	GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA	2.37
	Indicador 9. Gestión de los ingresos	2.33
	Indicador 10. Gestión de los gastos	2.00
	Indicador 11. Análisis de riesgo	1.00
	Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto	5.00
	Indicador 13. Contabilidad	3.20
	Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera	4.00
	Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	2.83
	Indicador 16. Control interno	1.00
	Indicador 17. Auditoría externa	0.00
4	PROGRAMAS Y PROYECTOS	2.06
	Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos	2.00
	Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo	2.75
	Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios	1.43
5	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	1.61
	Indicador 21. Sistemas de información	1.50
	Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	2.00
	Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	1.33
	EVALUACION A NIVEL DE LA GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA	1.91

ANEXO 05 CARTA DE ACEPTACION PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA MOQUEGUA

"Mas obras, mas trabajo"

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Moquegua, 13 de Febrero del 2017

CARTAN-° 0057 - 201 7-GRA.MOO.

Señor.
PERCY VELASQUEZ ARPASI
Presente. –

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y en atención al documento del as unto, mi despacho autoriza a su persona para realizar dentro de la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua el trabajo de Investigación denominado "Capacidad Institucional y Gestión per Resultados en la Gerencia Regional de Agricultura Moquegua 2017", debiendo coordinar con las Oficinas correspondientes para que le brinden las facilidades que el caso amerite durante los meses de Febrero a Mayo del año en curso.

Sin otro particular quedo de

usted
Atentamente,

REGIONAL MOQUEGUA
AL DE AGRICULTURA MOQUEGUA
DR. ANTONIO PORTOCARRERO MEZA
GERENTE REGIONAL

c.c. ADM.

Archivo

Anexo 06.- Resultados de calificación de criterios de acuerdo a los requisitos considerados para la gestión para resultados.

PLANIFICACION ORIENTADA A RESULTADOS

Encierre en un círculo la respuesta más apropiada ©

Indicador 1. Planificación estratégica

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

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

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

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

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

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

1. Análisis de la situación y de los problemas de la población sustentada en información cuantitativa y cualitativa reciente.
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión. Estos objetivos deben referirse a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y deben ser el resultado de un ejercicio de priorización.
3. Metas a lograrse durante el período de gestión. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los objetivos (efectos e impactos: ver definición en el requisito 4) que el gobierno subnacional pretende alcanzar durante el período de gestión. Las metas deben referirse a los cambios sociales que se busca lograr y deben plantearse para

cada año del período de gestión.

4. Estrategias que se aplicarán durante el período de gestión para lograr los objetivos gubernamentales. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Por lo general, estas estrategias se concretan en programas y proyectos.

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

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

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

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

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

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

Cada uno de los sectores del gobierno subnacional debe contar con un plan de mediano plazo. Se entiende por sectores las unidades institucionales (secretarías, direcciones, empresas desconcentradas) a cargo de la gestión de áreas específicas del gobierno subnacional como educación, salud, transporte, obras públicas, saneamiento ambiental, etc. Este plan puede ser parte del plan de gobierno o haberse elaborado independientemente. no se lo debe confundir con el plan operativo anual.

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

Indicador 2. Planificación operativa

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

Es posible que los planes de algunos gobiernos subnacionales se organicen en base a proyectos y no a programas. En este caso se tomará como referencia los proyectos para analizar todos los requisitos mínimos que tengan referencias a programas.

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe plan de mediano plazo o el plan no dispone de programas o los programas no establecen productos.	0

El 20% o menos de los programas identifican los productos.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas identifican los productos.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas identifican los productos.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas identifican los productos.	4
Entre el 81 y el 100% de los programas identifican los productos.	5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 3. Planificación participativa

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

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

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

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

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

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

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

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

PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PpR)

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

Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un MMP o las proyecciones no se actualizan anualmente.	0

Las proyecciones se actualizan anualmente de forma automática aplicando criterios de incremento simples.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Las proyecciones se actualizan anualmente mediante estudios técnicos.	5

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

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

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

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.	0
Existe una propuesta para implementar el sistema.	1
El sistema ha empezando a implementarse.	2
El sistema está funcionando pero aun requiere perfeccionamiento o no funcionan todos sus componentes.	3

Todos los elementos del sistema están completos y funcionan bien pero se basa solamente en indicadores de desempeño y no incluye estudios de evaluación.	4
Todos los elementos del sistema están completos, funcionan bien e incluye tanto indicadores de desempeño como estudios de evaluación.	5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 8. Difusión de la información

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA

Indicador 9. Gestión de los ingresos

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

Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios

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

Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por transferencias

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

Requisito 4. Calificación internacional de riesgo

Criterios de calificación	Puntaje
No tiene calificación internacional de riesgo.	0

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

Indicador 10. Gestión de los gastos

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

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

	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
Presupuesto original	a	a	a	
Gasto ejecutado	b	b	b	
Diferencia	a-b	a-b	a-b	
Valor absoluto	ABS(a-b)	ABS(a-b)	ABS(a-b)	
Diferencia				
Porcentaje	$\frac{ABS}{a} \times 100$	$\frac{ABS}{a} \times 100$	$\frac{ABS}{a} \times 100$	Promedio

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

Indicador 11. Análisis de riesgo

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

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

Las obligaciones directas son los compromisos financieros que el gobierno deberá cumplir en el futuro y para las cuales existe compromisos legales (bonos de deuda, contratos de concesión de servicios públicos con garantías mínimas de servicios, pensiones y jubilaciones cuando corresponda, etc). El riesgo viene dado por cambios de las condiciones económicas externas al gobierno subnacional, por

ejemplo, si se han emitido bonos en moneda extranjera, una devaluación del tipo de cambio supondría un incremento de las obligaciones.

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

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

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

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

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto

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

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

Para crear valor público, los gobiernos tienen tres alternativas: 1) producir y distribuir bienes y servicios directamente, 2) comprarlos a un tercero y distribuirlos y, 3) transferir efectivo a los hogares para que puedan comprarlos directamente. La clasificación económica identifica el tipo de gasto en el que incurre el gobierno por estas actividades y generalmente incluye las siguientes categorías: 1) remuneraciones a los empleados, uso de bienes y servicios y consumo de capital fijo que están relacionados a los costos de la producción que realiza el propio gobierno, 2) subsidios, donaciones, prestaciones sociales y otros gastos que están relacionados con las transferencias en efectivo o en especie y, 3) compras a terceros de bienes y servicios para entrega a otras unidades. La clasificación

económica ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con dicho sistema. De esta manera, permite analizar el impacto económico de las transacciones del gobierno.

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 13. Contabilidad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)

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

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

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

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

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

La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:

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

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

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

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

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

Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No se publica la información sobre la adjudicación de contratos o se publica un mes o	0
Se publica en el Internet el 20% o menos de las adjudicaciones de contratos.	1

Se publica en el Internet entre el 21 y el 40% de las adjudicaciones de contratos.	2
Se publica en el Internet entre el 41 y el 60% de las adjudicaciones de contratos.	3
Se publica en el Internet entre el 61 y el 80% de las adjudicaciones de contratos.	4
Se publica en el Internet el 81% o más de las adjudicaciones de contratos.	5

Indicador 16. Control interno

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.

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

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

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

Indicador 17. Auditoría externa

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

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

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

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

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

GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 19. Planificación Sectorial de Mediano Plazo

Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.

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

1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente.
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos deben referirse a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y deben ser el resultado de un ejercicio de priorización.
3. Estrategias o programas para lograr esos objetivos.
4. Los productos (bienes y servicios) que se entregarán a los ciudadanos. Pueden ser producidos directamente por las entidades públicas o mediante contratos de prestación de servicios. A través de estos productos el gobierno se propone alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan.
5. Indicadores para medir el desempeño a nivel de los objetivos y los productos. Los indicadores son variables cuantitativas o cualitativas mediante la cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno o analizar sus resultados.
6. Metas a lograrse durante el período, tanto respecto a los objetivos como a los productos. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de lo que el gobierno subnacional pretende alcanzar y deben plantearse tanto para el mediano plazo como para el corto plazo (año).
7. El plan está disponible en Internet.

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

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

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

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

Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.

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

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

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios

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

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

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

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

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

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

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

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

La producción de los bienes y servicios debería enmarcarse en *contratos de gestión y desempeño* acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus

dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. Estos contratos fijan la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometen a producir anualmente. Se entiende por *gerente público* a directivos tales como directores, secretarios, gerentes.

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

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

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

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

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

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

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

1. Estándares de calidad para cada servicio.
2. Evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos.

3. Procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación.
4. Estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios.

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Indicador 21. Sistemas de información

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

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

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

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

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

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

Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan entre el 41 y el 60 % del gasto total del gobierno subnacional.	3
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan entre el 61 y el 80 % del gasto total del gobierno subnacional.	4
Las dependencias, programas proyectos cuya información se registra y procesa en el sistema de información integrado representan el 81 % o más del gasto total del gobierno subnacional.	5

Indicador 22. Seguimiento de la gestión

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

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

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

Los datos deben organizarse en forma de indicadores, es decir, de variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de un programa, proyecto o institución.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional

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

El gobierno subnacional debería contar con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. La evaluación es la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones” (OCDE, 2002). La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

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

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

Para incorporar las evaluaciones de manera sistemática al ciclo de gestión pública, es necesario programar las evaluaciones que se realizarán durante el período gubernamental en función de la importancia que las distintas intervenciones e instituciones desempeñen en la consecución de los resultados del plan de gobierno. El programa de evaluaciones deberá establecer el monto de recursos que se empleará en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se usará.

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
---------------------------	---------

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones o la información de las evaluaciones no se usa para ninguno de los propósitos.	0
La información de las evaluaciones se usa para dos o menos propósitos.	1
La información de las evaluaciones se usa para tres propósitos.	2
La información de las evaluaciones se usa para cuatro propósitos.	3

La información de las evaluaciones se usa para cinco propósitos.	4
La información del sistema de seguimiento se usa para seis o más propósitos.	5

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

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

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