

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la  
gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, 2016-2020**

Tesis para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Presentado por:

**Bach. Briceño Munaylla Valerio**

Asesor

**Bach. Jorge Alberto Prado Palomino**

Ayacucho - Perú

2024

**Dedicatoria**

A mi familia, por su amor incondicional y constante apoyo en cada paso de este camino.

Gracias por ser mi fuerza y mi inspiración.

A mi papá, Marín Valerio Ugarte, que desde el cielo nos cuida y nos guía. Aunque no estás físicamente con nosotros, tu presencia y ejemplo han sido fundamentales en mi vida.

Este logro es también tuyo.

## Índice General

|                                                           |      |
|-----------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria.....                                          | ii   |
| Índice General.....                                       | iii  |
| Índice De Tablas .....                                    | vii  |
| Índice de Figuras .....                                   | viii |
| Índice de Anexos .....                                    | ix   |
| Resumen .....                                             | x    |
| Abstract.....                                             | xi   |
| Introducción.....                                         | 12   |
| Capítulo I Revisión De Literatura .....                   | 19   |
| 1.1. Marco histórico .....                                | 19   |
| 1.2. Antecedentes .....                                   | 34   |
| 1.3. Sistema teórico .....                                | 36   |
| 1.3.1. La gestión presupuestal basada en resultados ..... | 36   |
| 1.3.2. El gasto público.....                              | 41   |
| Gasto corriente.....                                      | 41   |
| Gasto de capital .....                                    | 42   |
| Servicios de la deuda .....                               | 42   |
| Calidad del gasto público .....                           | 42   |
| 1.3.3. Evaluación presupuestal.....                       | 44   |
| Método de análisis de la gestión presupuestaria.....      | 45   |
| Indicadores de evaluación presupuestaria .....            | 45   |
| Implementación del presupuesto por resultados.....        | 46   |
| Programación estratégica y la medición de resultados..... | 46   |
| 1.3.4. Sistema de evaluación.....                         | 46   |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.3.5. Efectividad en la gestión.....                   | 48 |
| Eficacia, eficiencia y efectividad.....                 | 49 |
| Principio de eficiencia .....                           | 51 |
| Definición de efectividad.....                          | 51 |
| Efectividad.....                                        | 51 |
| Relación entre eficiencia, eficacia y efectividad ..... | 52 |
| 1.4. Terminología.....                                  | 53 |
| 1.4.1. Presupuesto por resultados.....                  | 53 |
| 1.4.2. Presupuesto público. ....                        | 54 |
| 1.4.3. Programas estratégicos.....                      | 54 |
| Capítulo II Hipótesis.....                              | 55 |
| 2.1. Hipótesis general.....                             | 55 |
| 2.2. Hipótesis específicas .....                        | 55 |
| 2.3. Variables y dimensiones .....                      | 55 |
| 2.3.1. Variable uno.....                                | 55 |
| 2.3.2. Variable dos .....                               | 55 |
| 2.4. Operacionalización de variables .....              | 56 |
| Capítulo III Materiales Y Métodos.....                  | 57 |
| 2.5. Enfoque y tipo de investigación.....               | 57 |
| 2.5.1. Tipo .....                                       | 57 |
| 2.5.2. Nivel.....                                       | 57 |
| 2.6. Población y muestra .....                          | 58 |
| 2.7. Fuentes de información.....                        | 58 |
| 2.7.1. Fuente primaria .....                            | 58 |
| 2.7.2. Fuente secundaria.....                           | 58 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.8. Diseño de investigación .....                             | 58 |
| 2.9. Técnicas e instrumentos .....                             | 58 |
| 2.10. Consideraciones en la interpretación de resultados ..... | 59 |
| 2.11. Métodos de análisis estadístico .....                    | 59 |
| Capítulo IV Resultados.....                                    | 60 |
| 3.1. Resultados a nivel descriptivo .....                      | 60 |
| 3.1.1. Aspectos generales-género.....                          | 60 |
| 3.1.2. Edad del empleado en años.....                          | 61 |
| 3.1.3. Presupuesto por resultado .....                         | 62 |
| 3.1.4. Programación presupuestaria estratégica .....           | 63 |
| 3.1.5. Seguimiento .....                                       | 65 |
| 3.1.6. Evaluaciones independientes .....                       | 66 |
| 3.1.7. Transparencia y monitoreo participativo .....           | 67 |
| 3.1.8. Efectividad de la gestión municipal.....                | 68 |
| 3.1.9. Eficacia .....                                          | 69 |
| 3.1.10. Eficiencia .....                                       | 70 |
| 3.2. Análisis a nivel inferencial.....                         | 71 |
| 3.2.1. Prueba de normalidad .....                              | 71 |
| 3.2.2. Contrastación de hipótesis .....                        | 71 |
| Hipótesis general .....                                        | 71 |
| Hipótesis específica a).....                                   | 72 |
| Hipótesis específica b).....                                   | 73 |
| Hipótesis específica c).....                                   | 74 |
| Discusión .....                                                | 76 |
| Conclusiones.....                                              | 82 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Recomendaciones .....           | 84 |
| Referencias Bibliográficas..... | 85 |
| Anexos .....                    | 92 |

## Índice De Tablas

|                 |                                                                                                      |    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b>  | Presupuesto de gobiernos locales - (2016 - 2020) .....                                               | 12 |
| <b>Tabla 2</b>  | Estructura de datos según resultado de aspectos generales - género .....                             | 60 |
| <b>Tabla 3</b>  | Estructura de datos según resultado de edad del empleado en años.....                                | 61 |
| <b>Tabla 4</b>  | Estructura de datos según resultado de la variable presupuesto por resultados                        | 62 |
| <b>Tabla 5</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión programación<br>presupuestaria estratégica ..... | 64 |
| <b>Tabla 6</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión seguimiento.....                                 | 65 |
| <b>Tabla 7</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión evaluaciones independientes<br>.....             | 66 |
| <b>Tabla 8</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión transparencia y monitoreo<br>participativo ..... | 67 |
| <b>Tabla 9</b>  | Estructura de datos según resultado de la variable efectividad de la gestión<br>municipal .....      | 68 |
| <b>Tabla 10</b> | Estructura de datos según resultado de la dimensión eficacia.....                                    | 69 |
| <b>Tabla 11</b> | Estructura de datos según resultado de la dimensión eficiencia.....                                  | 70 |
| <b>Tabla 12</b> | Estadístico Shapiro - Wilk .....                                                                     | 71 |
| <b>Tabla 13</b> | El presupuesto por resultado incide con la efectividad de la gestión. ....                           | 72 |
| <b>Tabla 14</b> | La programación presupuestaria estratégica contribuye en la eficacia de la<br>gestión municipal..... | 73 |
| <b>Tabla 15</b> | El monitoreo y evaluación contribuye en la eficiencia del gasto público .....                        | 74 |
| <b>Tabla 16</b> | La participación ciudadana garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto<br>público .....        | 75 |

## Índice de Figuras

|                  |                                                                                                      |    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b>  | Metodología de PpR: Diseño del Modelo Lógico .....                                                   | 37 |
| <b>Figura 2</b>  | El presupuesto público.....                                                                          | 38 |
| <b>Figura 3</b>  | Enfoques en el presupuesto público .....                                                             | 39 |
| <b>Figura 4</b>  | Estructura de datos según resultado de aspectos generales- género.....                               | 61 |
| <b>Figura 5</b>  | Estructura de datos según resultado de edad del empleado en años.....                                | 62 |
| <b>Figura 6</b>  | Estructura de datos según resultado de la variable presupuesto por resultados                        | 63 |
| <b>Figura 7</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión programación<br>presupuestaria estratégica ..... | 64 |
| <b>Figura 8</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión seguimiento.....                                 | 65 |
| <b>Figura 9</b>  | Estructura de datos según resultado de la dimensión evaluaciones independientes<br>.....             | 66 |
| <b>Figura 10</b> | Estructura de datos según resultado de la dimensión transparencia y monitoreo<br>participativo ..... | 67 |
| <b>Figura 11</b> | Estructura de datos según resultado de la variable efectividad de la gestión<br>municipal .....      | 68 |
| <b>Figura 12</b> | Estructura de datos según resultado de la dimensión eficacia.....                                    | 69 |
| <b>Figura 13</b> | Estructura de datos según resultado de la dimensión eficiencia.....                                  | 70 |
| <b>Figura 14</b> | Progresividad en la identificación e implementación de los programas<br>presupuestales .....         | 81 |

## Índice de Anexos

|                |                                    |     |
|----------------|------------------------------------|-----|
| <b>Anexo 1</b> | Matriz de consistencia .....       | 93  |
| <b>Anexo 2</b> | Cuestionarios .....                | 94  |
| <b>Anexo 3</b> | Validación de expertos .....       | 97  |
| <b>Anexo 4</b> | Análisis de fiabilidad .....       | 101 |
| <b>Anexo 5</b> | Prueba de normalidad .....         | 102 |
| <b>Anexo 6</b> | Presupuestos del 2016 al 2020..... | 103 |
| <b>Anexo 7</b> | Base de datos .....                | 108 |

## Resumen

La investigación tiene por objetivo general, determinar en qué medida el presupuesto por resultado se relaciona con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020, el tipo de investigación es aplicada, nivel de investigación descriptivo correlacional, con una muestra de 40 colaboradores, teniendo como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, una para cada variable, siendo las dimensiones para la variable presupuesto por resultado: programación presupuestaria estratégica, seguimiento, evaluaciones independientes, transparencia y monitoreo participativo; mientras que para la variable efectividad de la gestión municipal: eficacia, eficiencia, el resultado fue que, el presupuesto por resultado incide significativamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de Tau\_b de Kendall igual a 0.828, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore el presupuesto por resultados, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, mientras que la programación presupuestaria estratégica se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, el coeficiente de relación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.798, el seguimiento se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, con un coeficiente de Tau\_b de Kendall es igual a 0.765, las evaluaciones independientes se relacionan directamente con la efectividad, con el coeficiente de Tau\_b de Kendall igual a 0.830, la transparencia y monitoreo participativo se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, con un coeficiente de relación de Tau\_b de Kendall igual a 0.811.

**Palabras claves:** Presupuesto por resultado, efectividad,

### Abstract

The general objective of the research is to determine to what extent the budget per result is related to the effectiveness of management in the Provincial Municipality of La Mar, Ayacucho, which was carried out taking into account the type of applied research, level of descriptive research and correlational, with a census sample of 40 employees, using two Likert-type questionnaires as an instrument, one for each variable, with the dimensions for the budget-by-result variable: strategic budget programming, follow-up, independent evaluations, transparency, and participatory monitoring; while for the municipal management effectiveness variable: effectiveness and efficiency, the result was that, The budget by result is directly related to the effectiveness of management in the Provincial Municipality of La Mar, Ayacucho, with a correlation coefficient of Tau\_b Kendall's is equal to 0.828, so being in the range between +0.7 to +1 indicates a high level of positive correlation, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ). Therefore, it can be seen that when budgeting for results is improved, it will result in an improvement in municipal management effectiveness, while strategic budget programming is directly related to management effectiveness, Kendall's Tau\_b correlation coefficient is equal to 0.798, monitoring is directly related to management effectiveness, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.765, independent evaluations are directly related to effectiveness, Kendall's Tau\_b correlation coefficient is equal At 0.830, transparency and participatory monitoring is directly related to management effectiveness, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.811.

**Keywords:** Budget by result, effectiveness, strategic, transparency and participatory.

## Introducción

En el sistema tradicional el presupuesto se programa, formula, aprueba, ejecuta y se evalúa en base a los insumos o, en el mejor de los casos a productos y servicio, no se enfocan en resultados de impacto, es decir, en la efectividad del gasto público, producto final (bien o servicio) para su entrega a los ciudadanos, tal como dispone el presupuesto por resultados-PpR, previsto en la normativa y modelo peruano. Por lo que se considera como problema ¿Cómo la gestión del presupuesto público se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial de La Mar-Ayacucho, 2016-2020?

El trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la gestión presupuestaria y su efectividad en la gestión de la Municipalidad Provincial de La Mar. El presupuesto que se asigna al gobierno local en la provincia de La Mar, se centra en el destino para bienes y servicios que han de recibir los ciudadanos. El congreso y el ejecutivo, debaten mayor o menor asignación de presupuesto en función a las entidades e influencias, desatendiendo las verdaderas necesidades de la población como este caso. En el cuadro N° 01 podemos observar la distribución del presupuesto para los gobiernos locales desagregado según la clasificación económica del gasto público.

**Tabla 1**

*Presupuesto de gobiernos locales - (2016 - 2020)*

| A  | Gastos     | Gastos de  | Servicio  | Total, S/. |
|----|------------|------------|-----------|------------|
| 20 | 1,502,376, | 2,541,037, | 250,206,8 | 4,293,620, |
| 20 | 4,044,991, | 4,349,979, | 223,670,8 | 8,618,641, |
| 20 | 5,133,123, | 5,457,528, | 290,904,1 | 10,881,55  |
| 20 | 5,818,661, | 6,302,357, | 316,647,2 | 12,437,66  |
| 20 | 5,818,483, | 3,654,797, | 423,598,1 | 9,896,879, |
| To | 22,317,63  | 22,305,70  | 1,505,027 | 46,128,36  |

Nota: Extraído de DGPP, MEF (2020)

El monto asignado en el Presupuesto a favor de los gobiernos locales durante los períodos 2016 al 2020 asciende a S/. 46,128'363,518.00. (cuarenta y seis mil cientos veinte y ocho millones, trescientos sesenta y tres mil quinientos dieciocho nuevos soles). Como puede apreciarse, año tras año, es asignado con incremento en las asignaciones para la atención de sus gastos operativos y de inversiones. Sin embargo, existen problemas sociales desatendidos, agudizándose la desnutrición y anemia infantil, la deserción escolar, muerte materno neonatal, inseguridad ciudadana, entre otros.

En la lógica del sistema actual del presupuesto, se programa, formula, aprueba, ejecuta y evalúa en base a los insumos o, en el mejor de los casos, en base a subproductos o productos intermedios que no van a generar resultados de impacto para ser considerados como efectividad del gasto, los productos finales (bienes y servicios) a ser entregados al ciudadano debe contribuir en el bienestar de la población local.

El presupuesto, es un instrumento de gestión importante para que el Estado cumpla su función esencial de dotar de servicios básicos a la comunidad. No obstante, diversos son los estudios y análisis que concluyen que el presupuesto, tal como se asigna, muy a pesar de los esfuerzos, no logra sus propósitos para resultados a favor de los vecinos en la jurisdicción de la provincia La Mar a la que sirve. Entre las principales limitaciones se percibe: la débil articulación entre el planeamiento, las políticas públicas y el presupuesto; la rigidez para gestionar con una normatividad confusa, desarticulada y contradictoria; el marcado énfasis en la rigidez financiera, a pesar de los avances en la identificación y seguimiento de requerimientos; la falta de flexibilidad en las asignaciones de recursos debido a compromisos de carácter operativo de funcionamiento rutinario que copan las asignaciones presupuestarias dejando escaso margen para establecer prioridades diferentes a las existentes; débil práctica de monitoreo de los desempeños que permitan determinar si se logran o no los objetivos; la carencia de evaluaciones significativas que retroalimenten la

toma de decisiones, entre otras. Con el fin de superar estas limitaciones y consolidar un sistema de gestión presupuestaria capaz de contribuir al logro de los fines de la comunidad en la provincia de La Mar, se requiere una mayor efectividad y rigor metodológico del modelo de presupuesto para resultados (PpR)

El gobierno local en la provincia de La Mar ejecuta los presupuestos sin orientar en la mejora de la calidad de vida de la población más necesitada -zonas rurales de La Mar; ya que no existen indicadores para evaluar el impacto en el gasto social; el Estado asigna recursos financieros en forma considerable, pero los problemas sociales persisten en la provincia. En la jurisdicción de la municipalidad se juzga que se invierten recursos en diferentes actividades de mantenimiento, gastos corrientes, pero éstos no se orientan a resultados y en las necesidades que la población rural requiere; es decir, no se refleja la calidad del gasto en la ejecución del presupuesto. La inversión debe reflejar la calidad del gasto y que los resultados se expresen en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, es necesario implementar estrategias novedosas para la ejecución del presupuesto denominado por resultados. La comunidad percibe que la municipalidad no cuenta con suficientes recursos, para atender necesidades sobre todo en zonas urbano-marginales y rurales, pero es evidente los incrementos que asigna el Ministerio de Economía y Finanzas, desde luego son insuficientes, pero no se optimizan, no contribuye en la mejora de la desnutrición y anemia infantil por ejemplo, no se evidencia logros de aprendizaje en la educación básica regular, los índices de pobreza monetaria se agudizan y en casos continua igual que hace 10 años. El gobierno local decide cuánto se debe invertir en actividades y proyectos en un ejercicio presupuestal, pero no se observa la intención de invertir en actividades estratégicas que beneficien a la comunidad urbana, urbano-marginal y con énfasis en el área rural.

Los problemas sociales no son priorizados en el presupuesto municipal, debido a que los gobiernos locales reciben del Estado anualmente la asignación de recursos financieros por concepto del Fondo de Compensación Municipal –FONCOMUN, Canon y Sobre Canon, adicionales al financiamiento del tesoro público. Las asignaciones del FONCOMUN, año tras año, ha venido incrementándose, de modo que entre los períodos del 2016 al 2020 se obtuvo un incremento del 204.50%, siendo el ejercicio 2016 en la cual se asignaron mayores recursos ascendente a la suma de S/. 3,092,400,083.92 (tres mil noventa y dos millones cuatrocientos mil ochenta y tres y 92/100 Nuevos Soles).

Las asignaciones de recursos determinados -canon- con asignaciones significativas, de tal modo que entre los períodos del año 2016 al 2020 se obtuvo un incremento del 247.89%, siendo el ejercicio 2015 en la cual se asignaron mayores recursos ascendente a la suma de S/. 2,216'380,217.07 (dos mil doscientos dieciséis millones trescientos ochenta mil doscientos diecisiete y 07/100 Nuevos Soles).

Según Osborne, D. & Gaebler, T. 1992, se puede concluir que tradicionalmente la evaluación presupuestaria de la ejecución de los gastos públicos que realizan las municipalidades, está centrado únicamente en el avance financiero y físico de las metas presupuestales, de manera que los gobiernos locales cumplen con informar la totalidad de gastos ejecutados; pero no miden cuánto se logra mejorar en los niveles de vida con el uso de los fondos públicos en un período determinado, es el caso de la municipalidad provincial de La Mar.

El Estado, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, órgano rector del sistema presupuestario, demuestra que, durante la fase de evaluación presupuestal, no tiene indicadores que miden los niveles de mejora de vida de la población, ya que los indicadores solo reflejan eficacia y eficiencia más no de la efectividad, de los impactos sociales, por

tanto, la municipalidad de La Mar no monitorea, tampoco evalúa la mejora de las condiciones de vida de la población local.

El *problema general* se ha formulado en la siguiente interrogante ¿En qué medida el presupuesto por resultados se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020? *Problemas específicos* a) ¿Cómo los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal? b) ¿Cómo el monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía? c) ¿De qué manera la participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma?

Por lo que la *justificación teórica* parte porque se pretende la ejecución presupuestal de los escasos recursos asignados al Municipio de modo óptimo. El aporte de la tesis se centra en analizar la modalidad por qué la municipalidad provincial de La Mar no exhibe efectividad en los gastos, en la entrega de valor a la población, para ello se enfatiza en la gestión de presupuesto público, cuyo propósito es demostrar su incidencia en la eficiencia y eficacia del gasto en dicho gobierno local. La mejora de la efectividad de la inversión municipal. La justificación financiera es de interés para el gobierno regional y local, la asignación de recursos públicos a los gobiernos locales servirá para la toma decisiones relacionadas al mejoramiento de la efectividad de gasto público en el marco de la modernización del Estado.

*Justificación social.* La investigación se justifica porque la comunidad local está insatisfecha, tiene expectativas sobre la gestión del municipio, de la inversión de recursos públicos que debe beneficiar a la población.

Para tal efecto, *objetivo general* es determinar en qué medida el presupuesto por resultados se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar,

Ayacucho 2016-2020. *Objetivos específicos*: a) Demostrar que los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal. b) Exponer que el monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.; y, c) Explicar que la participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

Por su lado, la *hipótesis general*. El presupuesto por resultado se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020. Las *hipótesis específicas* a) Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal. b) El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía; y, c) La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

Para llevar a cabo el desarrollo, la tesis se ordenó por secciones. En la primera sección se tiene la revisión de literatura; en la segunda, los materiales y métodos; en la tercera, los resultados; mientras que, en la cuarta, la discusión; finalmente las conclusiones y recomendaciones.

*Delimitación temática*. La gestión del presupuesto para resultados ocasiona el problema, en el período de análisis se precisa que la gestión del presupuesto en la municipalidad provincial de La Mar es tradicional, de naturaleza incremental, se asignan recursos por inercia, en razón que no se pretende resultados de impacto para la colectividad local y la consecuencia es la deficiente calidad de gasto público, en el gobierno local en la provincia de La Mar no se evidencia efectividad social -impactos- en la gestión, los escasos recursos que asigna el Estado, en considerables montos anualmente son revertidos al tesoro

público en promedio del 20 al 25%, así como el FONCOMUN y otras fuentes. Los gastos que se realizan están asignados a actividades de mantenimiento de rutina, a actividades que no generan valor público para los ciudadanos; el incremento de asignaciones para gastos corrientes no mejora la calidad de vida de la población, tampoco están orientados a la mejora de los servicios públicos básicos, únicamente el presupuesto anual está asignado a gastos operativos.

*Delimitación espacial.* La investigación se realizó en la municipalidad provincial de La Mar, cuya sede es la ciudad de San Miguel, capital de la provincia La Mar, Ayacucho; esto es, en los órganos administrativos constituidos en la estructura orgánica institucional.

*Delimitación temporal.* La investigación corresponde a los ejercicios presupuestales 2016 al 2020, se ha recurrido al historial de la ejecución presupuestal a partir del año 2016, habiéndose procesado y analizado el año 2020.

*Delimitación social.* El objeto de estudio involucra, en este caso, a autoridades elegidas en sufragio democrático; al personal del área técnica, específicamente de la programación, ejecución y evaluación del presupuesto institucional; para conocer cómo se asignan recursos para los servicios básicos, a las actividades de obtención de productos que no generan valor público, es decir, resultados de impacto para el bienestar de la comunidad, determinar la efectividad en la calidad de gasto público en la gestión del gobierno local en el año 2020.

## **Capítulo I**

### **Revisión De Literatura**

#### **1.1. Marco histórico**

En la República de Chile, explica De la Vega (2008:5) un organismo público que ha desarrollado un papel preponderante en los procesos de modernización del Estado en las últimas décadas ha sido el Ministerio de Hacienda, específicamente la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Esta entidad, además, ha llevado a cabo un sistema de evaluación y control de gestión en el que se incluye la evaluación de programas gubernamentales.

Uno de estos mecanismos es la evaluación de programas gubernamentales de la Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES). Esta modalidad inició su trabajo en 1996, lapso en el que ha ido ganando legitimidad, debido a los buenos resultados obtenidos, mediante la evaluación general de esta iniciativa, tanto de la propia DIPRES debido a que su información se convierte en apoyo para la discusión presupuestaria en el congreso así como en el Banco Mundial, que señaló como un sistema altamente estandarizado y disciplinario, lo que a juicio del Banco Mundial asegura estándares de calidad, costos y tiempos de cumplimiento de evaluaciones.

En la República de México, David Arellano (2001), director de la División de Administración Pública del CIDE (México), sostiene que “Los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes.

La perspectiva que busca es que las burocracias obtengan mayor flexibilidad e inteligencia para actuar —señala Arellano, pero al mismo tiempo, asegurar que su comportamiento sea legal y que la rendición de cuentas a la sociedad no se vea afectada por tal flexibilidad, es la de los presupuestos dirigidos a resultados. Cambiando el criterio

tradicional de control de los recursos de los procesos, al nuevo criterio de control a través de la evaluación de resultados, es posible de manera más sólida no sólo realizando gastos innecesarios, sino gastos que mejoren los niveles de vida de la población, si se logra ello es denominado Presupuesto por Resultados.

Teniendo en cuenta la valía del presupuesto público, se han venido produciendo diversos esfuerzos para mejorar la gestión presupuestaria en los gobiernos locales y por ende en el conjunto de la gestión pública.

Pasos importantes que se han dado a la fecha son:

- ✓ La recuperación del planeamiento como instrumento de gestión pública, mediante el planeamiento estratégico y el planeamiento concertado.
- ✓ Otro instrumento importante con el que cuenta el país es el “SIAF” (Sistema Integrado de Administración Financiera) y en especial la “Consulta amigable del portal del Ministerio de Economía y Finanzas” que permite tener acceso a la información del gasto mes a mes.
- ✓ Estos cambios han tenido efectos parciales ya que la metodología efectiva propuesto para la gestión de los presupuestos es básicamente generada por inercia. Es decir; de un año a otro se repite casi mecánicamente la asignación de recursos, sin revisar de manera efectiva el qué se quiere lograr, qué se hace y qué se logra.

En la República del Perú, la Ley de Presupuesto (2007) incorpora un capítulo específico que establece la aplicación de la metodología de “presupuesto por resultados” dando con ello el inicio para mejorar los procesos de programación, formulación y ejecución presupuestal. Se busca con ello vincular planificación con presupuesto y contribuir así a la mejora de la gestión pública.

La persona humana y su bienestar es el eje fundamental, el centro de la acción del Estado, ya sea del gobierno nacional o de los gobiernos regionales y locales, así como de los

organismos autónomos en el que ubicamos a la municipalidad de La Mar. Se trata por tanto de mejorar el desempeño del gobierno local en las áreas que mayor incidencia tengan para el bienestar de la comunidad local.

Teniendo en cuenta la valía del presupuesto público, se han venido produciendo diversos esfuerzos para mejorar la gestión presupuestaria en los gobiernos locales y por ende en el conjunto de la gestión pública.

Pasos importantes que se han dado a la fecha son:

- ✓ La recuperación del planeamiento como instrumento de gestión pública, mediante el planeamiento estratégico y el planeamiento concertado.
- ✓ Otro instrumento importante con el que cuenta el País es el “SIAF” (Sistema Integrado de Administración Financiera) y en especial la “Consulta amigable del portal del Ministerio de Economía y Finanzas” que permite tener acceso a la información del gasto mes a mes.
- ✓ Estos cambios han tenido efectos parciales ya que la metodología efectiva propuesto para la gestión de los presupuestos es básicamente generada por inercia. Es decir; de un año a otro se repite casi mecánicamente la asignación de recursos, sin revisar de manera efectiva el qué se quiere lograr, qué se hace y qué se logra.

En la República del Perú, la Ley de Presupuesto (2007) incorpora un capítulo específico que establece la aplicación de la metodología de *“presupuesto por resultados”* dando con ello el inicio para mejorar los procesos de programación, formulación y ejecución presupuestal. Se busca con ello vincular planificación con presupuesto y contribuir así a la mejora de la gestión pública.

La persona humana y su bienestar es el eje fundamental, el centro de la acción del Estado, ya sea del gobierno nacional o de los gobiernos regionales y locales, así como de los organismos autónomos en el que ubicamos a la municipalidad de La Mar. Se trata por tanto

de mejorar el desempeño del gobierno local en las áreas que mayor incidencia tengan para el bienestar de la comunidad local.

*El presupuesto por resultados* busca enfatizar que todo este proceso tenga como eje articulador a la población y el logro de resultados a su favor. Para llevar adelante el proceso es importante que en cada institución pública o pliego presupuestal se establezca cuáles son las necesidades y demandas de la población que están en su ámbito de competencias a atender. Y, con base en el análisis de dichas demandas o problemas de la población, establecer los resultados a alcanzar.

En la República de Chile, explica De la Vega (2008:5) un organismo público que ha desarrollado un papel preponderante en los procesos de modernización del Estado en las últimas décadas ha sido el Ministerio de Hacienda, específicamente la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Esta entidad, además, ha llevado a cabo un sistema de evaluación y control de gestión en el que se incluye la evaluación de programas gubernamentales.

Uno de estos mecanismos es la evaluación de programas gubernamentales de la Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES). Esta modalidad inició su trabajo en 1996, lapso en el que ha ido ganando legitimidad, debido a los buenos resultados obtenidos, mediante la evaluación general de esta iniciativa, tanto de la propia DIPRES debido a que su información se convierte en apoyo para la discusión presupuestaria en el congreso así como en el Banco Mundial, que señaló como un sistema altamente estandarizado y disciplinario, lo que a juicio del Banco Mundial asegura estándares de calidad, costos y tiempos de cumplimiento de evaluaciones.

En la República de México, David Arellano (2001), director de la División de Administración Pública del CIDE (México), sostiene que “Los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe demasiada interferencia

política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes

La perspectiva que busca es que las burocracias obtengan mayor flexibilidad e inteligencia para actuar –señala Arellano, pero al mismo tiempo, asegurar que su comportamiento sea legal y que la rendición de cuentas a la sociedad no se vea afectada por tal flexibilidad, es la de los presupuestos dirigidos a resultados. Cambiando el criterio tradicional de control de los recursos de los procesos, al nuevo criterio de control a través de la evaluación de resultados, es posible de manera más sólida no sólo realizando gastos innecesarios, sino gastos que mejoren los niveles de vida de la población, si se logra ello es denominado *Presupuesto por Resultados*.

Esta evolución está causando un impacto significativo en la función y el papel del gobierno y de los ciudadanos; el papel del gobierno va disminuyendo a medida que aumenta el de otros sectores y stakeholders no gubernamentales. Además, las reformas del sector público, incluyendo la privatización, descentralización, reforma del servicio civil, reforma financiera y presupuestaria, desregulación, gobierno digital y reforma de la empresa pública, han afectado la capacidad pública. En particular, la función del gobierno central ha sido sustancialmente fragmentada, lo cual genera una insatisfacción pública creciente dado que los ciudadanos no han modificado sus expectativas acerca de las responsabilidades del gobierno (Kim 2007:531). Por su parte, el papel del ciudadano en el pasado consistía en obedecer sin crear mucha interferencia, pero ahora el papel del ciudadano implica un mayor compromiso, reconocimiento de derechos o empoderamiento. En este sentido, también está cambiando el papel del gobierno, que está pasando de representar los intereses de los ciudadanos o expresar la voluntad pública a promover la ciudadanía y la discusión pública, así como a manifestar el interés público (Bourgon, 2006). Eran Vigoda (2002, 531) afirma que el papel de los ciudadanos se está transformando de ciudadanos como sujetos a votantes,

de votantes a clientes, de clientes a socios, mientras que del gobierno está pasando de dirigentes a fiduciarios, de fiduciarios a administradores, y de administradores a socios. En consecuencia, el tipo de interacción entre los ciudadanos y el gobierno se está transformando de la coerción a la delegación, de la delegación a la expansividad, de la expansividad a la colaboración (Vigoda, 2002, 531). En este contexto, de vaciamiento del Estado en la era de la NGP, así como en el paradigma emergente de la gobernanza, el gobierno tiene que volver a construir la capacidad pública para no perder la confianza del público; lo cual no necesariamente significa “reforzamiento de la burocracia”, más bien tiene que ver con elevar los niveles de aptitud de las instituciones públicas y los funcionarios gubernamentales. “Hacer más con menos” o “coordinar más con menos” (Kim 2007: 531). No existe una receta única en la construcción de las capacidades públicas, el gobierno tiene la prerrogativa y el deber de decidir cuál es la que mejor le funciona a un país (UN/DESA, 2001,13), las reformas institucionales tienen que generarse impulsadas por la demanda y el gobierno, han de ser muy bien pensadas y tienen que ser mutuamente consistentes (Kim 2007: 533).

Según Kim, en los países en desarrollo es difícil adaptar inmediatamente las mejores prácticas de los países desarrollados. Por ejemplo, durante la última década, Nueva Zelanda ha introducido reformas de gran alcance en la estructura y operación de departamentos y organismos gubernamentales, convirtiéndose en un modelo para los países en desarrollo, porque promete aumentos significativos de eficiencia operativa. Sin embargo, Allen Schick (1998: 123) sugiere que en los países en desarrollo primero se deben implementar reformas básicas para reforzar un gobierno basado en reglas y preparar el camino para robustecer los mercados. Schick advierte que la mayoría de las naciones en vías de desarrollo deberían abstenerse de intentar las reformas de Nueva Zelanda. Debería haber una vía de reforma diferente para estos países. Para todos los gobiernos, recuperar la confianza del público constituye un objetivo común, dado que ésta ha ido declinando en todo el mundo, sin

embargo, la confianza es como un subproducto del logro máximo (Goodsell, 2006, 633). Según Kim, para mejorar la confianza tenemos que mejorar metas de menor nivel, como buenos valores de gobernanza (legalidad, integridad, eficiencia, efectividad, compromiso, confiabilidad, transparencia y justicia), pero todas estas metas importantes se basan en la capacidad de nuestro sector público para cumplir su misión percibida, dicha capacidad está en peligro; por lo tanto, hay que reforzarla o el problema se volverá insoluble.

La nueva gestión pública. La nueva filosofía de gestión pública es un matrimonio entre el nuevo institucionalismo y la gerencia profesional (Hood, 1991, pp. 5-6). El nuevo institucionalismo se construye principalmente a partir de las ideas teoría de la elección pública, la teoría de los costos de transacción y la teoría de la agencia; doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Por su parte, la gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los NeoTailoristas (Pollitt, 1993), se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración. Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público (Arellano, 2002, p. 10)

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana<sup>3</sup>. Según García (2007), para ello se han desarrollado una serie de actuaciones, cuyas líneas básicas se presentan, en la siguiente clasificación, de manera secuencial, lógica y agrupada en torno a la teoría que las sustenta. Así, dentro de un marco temporal, inicialmente se debe determinar

qué actividades deben ser realizadas por las administraciones públicas y cuáles pueden ser cedidas al sector privado, en el caso de que este último sea el productor más eficiente de las mismas. Seguidamente, debe cuestionarse las acciones más adecuadas para introducir la competencia como mecanismo que fomente la eficiencia y calidad de aquellos servicios que permanecen definidos como de competencia pública (García, 2007, p. 45)

Modelo básico de presupuesto para resultados. En este apartado se desarrolla un modelo básico de presupuesto basado en resultados, a partir de la información presentada por los autores Robinson y Last en la Nota Técnica “Un modelo básico de presupuestación para resultados” publicada por el Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional, y por Robinson en su libro “Performance budgeting: linking funding and results”. El presupuesto por resultados forma parte de una reforma más amplia de la administración pública que busca lograr una gestión por resultados, la cual se enmarca en las nuevas perspectivas descritas anteriormente. Esta reforma amplia de la administración pública, además de la reforma del sistema presupuestario, implica una reforma de los demás sistemas administrativos del Estado para facilitar la labor de los gestores públicos; constituyen reformas complementarias claves, la reforma del servicio civil, del sistema de contrataciones y adquisiciones, del control de la gestión pública, entre otras. El objetivo del presupuesto por resultados es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público estableciendo un vínculo entre el financiamiento de las entidades del sector público y su desempeño, utilizando sistemáticamente la información sobre resultados (Robinson y Last 2009). Según los autores citados, el modelo de presupuesto por resultados en su forma más elemental pretende garantizar que al elaborar el presupuesto del gobierno, las personas que toman decisiones clave tengan en cuenta sistemáticamente los resultados a los que apunta el gasto, para lo cual son requisitos esenciales lo siguiente: i) Información sobre objetivos y resultados del gasto del gobierno, recogida en indicadores clave de desempeño y en una forma simple

de evaluación de los programas. Sólo si se dispone de información fiable y oportuna será posible tomar decisiones presupuestarias basadas en el desempeño. ii) Un proceso de elaboración del presupuesto que facilite el uso de esta información para la toma de decisiones sobre el financiamiento del presupuesto, incluidos procesos simples de revisión del gasto y decisiones presupuestarias de los ejecutores del gasto. Es necesario contar con una etapa estratégica al inicio del ciclo presupuestario que comprenda el análisis preliminar de las prioridades del gasto del gobierno; un proceso de revisión del gasto, aunque sea muy simple, que sirva para comprobar la idoneidad y eficacia de los programas vigentes y que pueda hacer uso de la información sobre los resultados para determinar qué programas pueden ser reducidos, o incluso eliminados, y cuáles podrían ampliarse; un proceso sistemático para analizar las nuevas propuestas de gasto; y que todas las propuestas presupuestarias de los ministerios ejecutores del gasto, estén respaldadas con información sobre la eficacia y la eficiencia del gasto que realizan. Sin una revisión sistemática del gasto es mucho más difícil crear espacio fiscal para nuevas prioridades. iii) La clasificación del gasto en el presupuesto por programas. Un presupuesto por programas requiere generar y presentar públicamente información básica sobre los resultados y los costos de cada programa. Este componente de la presupuestación por resultados se recomienda para aquellos países que disponen de los recursos y de la capacidad para aplicarla. Una clasificación del gasto en grupos de servicios similares con objetivos similares, ayuda a las autoridades a comparar costos y las ventajas de las opciones de gasto.

El uso sistemático de la información de resultados en el proceso de elaboración del presupuesto puede ayudar en los siguientes aspectos: i) Mejorar la priorización de gasto; es decir, mejorar la capacidad para asignar recursos limitados a fines que resulten más rentables. ii) Alentar a los ministerios ejecutores a gastar más eficiente y eficazmente, haciendo que tomen conciencia de que los resultados que logren determinarán el nivel de

financiamiento que reciban, y reduciendo o simplificando los controles que dificultan el buen desempeño, iii) Mejorar la disciplina fiscal global. Una mejor priorización del gasto supone una mayor capacidad para crear “espacio fiscal” para nuevas iniciativas de gasto sin generar un aumento del gasto agregado, asimismo, facilita la consolidación fiscal, cuando es necesaria, porque ayuda al gobierno a focalizar los recortes del gasto en los programas menos eficaces o en los que tienen menos importancia desde el punto de vista social. Sin embargo, según los autores citados, la iniciativa de un presupuesto por resultados, aún en su forma más elemental, no es recomendable para todos los países, existen prerequisites relacionados a la gestión financiera pública y prerequisites institucionales que se deben cumplir, entre los más importantes: i) La existencia de una sólida gestión de política macro fiscal, de manera que los presupuestos de los ministerios no enfrenten la incertidumbre excesiva sobre el financiamiento que recibirán durante el año presupuestario. ii) La capacidad para exigir que el presupuesto se ejecute según lo programado; es decir, que se respeten las reglas y los procedimientos presupuestarios y contar con la capacidad para aplicarlos (y verificarlos) durante la ejecución, así como, contar con buenos procedimientos de contabilidad y auditoría. iii) Una dotación de personal capacitado adecuada para obtener la información que requiere un sistema de presupuesto por resultados. El presupuesto por resultados no es una práctica monolítica, hay diferentes formas de presupuesto por resultados los cuales tratan de vincular resultados y presupuesto de diferentes modos. El sistema de presupuesto por resultados varía también respecto a sus objetivos, en particular, en algunos casos se pone más énfasis sobre la eficiencia de la asignación que sobre la eficiencia técnica o viceversa, lo cual implica diferentes requerimientos de información (Robinson 2007). No obstante, se pueden indicar elementos esenciales que permiten la implementación del presupuesto por resultados. La clasificación del gasto es uno de ellos y constituye la herramienta básica de todas las formas de presupuesto por resultados, la cual ayuda a mejorar la priorización del

gasto; para este propósito, uno de los instrumentos fundamentales ha sido la clasificación de programas de gasto. Sin embargo, la clasificación del gasto por sí misma no cambia la asignación presupuestal, es clave generar información sobre el costo y la efectividad de las alternativas de gasto existentes, para mejorar la toma de decisiones en la asignación presupuestal. De la misma manera, la generación de información no garantiza su utilización, para esto, además de generar información oportuna y de calidad, es necesario generar los mecanismos que permitan el uso, dado que en sistemas disfuncionales existe un interés negligente por la eficiencia y la efectividad, lo cual se explica en parte por las rigideces con las cuales operan las entidades públicas. La priorización del gasto necesita ser conducida como una rutina sistemática integrada con el proceso presupuestario con una perspectiva multianual; el instrumento utilizado con este propósito son las revisiones del gasto, a través de las cuales se establecen asignaciones de gasto multianuales o actualizaciones de gastos estimados, constituyendo un mecanismo exitoso, como lo demuestra la experiencia Inglesa y Australiana 6. La priorización del gasto requiere de la elección entre alternativas de políticas y el impacto fiscal de las mismas con una perspectiva multianual. La revisión del gasto permite analizar las alternativas de política, tanto las nuevas como las existentes para determinar aquellas que serán incluidas o tendrán continuidad; la revisión debe comprender la gama completa del gasto público, teniendo en cuenta que el gasto es flexible en el mediano y largo plazo, y que reducir las inflexibilidades que limitan la reasignación de fondos es un prerequisite para el éxito del presupuesto por resultados. Asimismo, para que la priorización del gasto represente un cambio respecto a la asignación presupuestal tradicional, se requiere que esta sea gestionada por el ministerio de finanzas, como ocurre en las experiencias exitosas antes mencionadas<sup>7</sup>; de esta forma, se logra una planificación de los ministerios coherente con las decisiones presupuestarias. En consecuencia, se requiere que los mecanismos de priorización del gasto, se diseñen de tal forma que faciliten la utilización de

información relevante para las decisiones de asignación; reconociendo las limitaciones del ministerio para analizar y planear todo el gasto público. Una aproximación, como en el caso del Reino Unido, consiste en revisar las prioridades de manera periódica y no anuales; o como en el caso de Estados Unidos, donde se establece un cronograma de 5 años para una revisión comprensiva de las prioridades del gasto, al término del cual todos los programas son revisados; o como en el caso chileno y australiano donde se revisan áreas selectas del gasto público sin un plan predeterminado, sino considerando los programas que son los indicados para una revisión. El ministerio de finanzas debería centrar su atención en las asignaciones de gasto generales, particularmente en el nivel sectorial, propiciando una toma de decisiones de asignación descentralizada a nivel de las agencias de línea; para lo cual se requiere crear incentivos sobre las agencias de línea para mantener sus propias prioridades de gasto bajo activa revisión y para lograr el máximo uso de la información de desempeño para este propósito. En tal sentido, se requiere crear, a nivel central, una buena priorización de gasto basada en información de desempeño, con lo cual las agencias de línea se verán motivadas a priorizar sus presupuestos más efectivamente y a mejorar el diseño y gestión de sus programas.

Respetando la disciplina fiscal se genera un refuerzo mutuo, es decir, la buena priorización del gasto facilita la disciplina fiscal y la disciplina fiscal facilita la priorización del gasto. El Ministerio de finanzas debe tener la capacidad para orientar a los líderes políticos sobre las opciones de reasignación, y en particular, sobre dónde cortar para obtener fondos para nuevas prioridades e imperativos de gasto, lo cual es posible si se dispone de información de desempeño clave de las agencias de línea. Asimismo, hay que tener en cuenta que los mecanismos de priorización no funcionan si no cuentan con un fuerte compromiso de los ejecutivos políticos, se requiere su interés por la eficiencia y efectividad del gasto público. Para el buen funcionamiento del presupuesto por resultados también se requiere de

la participación de los legisladores, quienes deben aprender a usar la información de desempeño al momento de votar sobre las prioridades de gasto establecidas en el presupuesto anual. Si bien en los países presidencialistas el poder de los legisladores sobre el presupuesto es constitucionalmente restringido, es necesario crear mecanismos que permitan la participación de los legisladores sin distorsionar sustancialmente la asignación presupuestal propuesta por el ejecutivo. Cabe recordar que la mejora de la priorización del gasto no es el único objetivo que persigue el presupuesto por resultados, hay otros mecanismos que se utilizan para presionar a las agencias a mejorar la efectividad y eficiencia del gasto público (incentivos), fortaleciendo la relación entre el financiamiento y resultados, a través de mecanismos ex ante que definen una relación entre financiamiento y resultados (Fórmula funding: el financiamiento es una función matemática de resultados esperados) y mecanismos ex post que relacionan el financiamiento en función del desempeño de la agencias (purchaser-provider: pago por resultados). La experiencia ha demostrado que estos esquemas generan una mayor eficiencia técnica en las entidades públicas, pero no son aplicables a todos los servicios, debido a que la relación entre producto y costos son inciertos para muchos servicios públicos. Por otro lado, la teoría y la práctica establecen que los objetivos y medidas de desempeño incompletos o manipulables pueden inducir a distorsiones del comportamiento de las agencias; la lógica de estos mecanismos reside en que los premios y sanciones impulsarán a las entidades a tener un mejor desempeño. Finalmente se requieren de ciertas precondiciones para la adopción de un modelo particular de presupuesto por resultados, así como definir una estrategia de implementación considerando la gradualidad del proceso. La introducción del presupuesto por resultados es una reforma sistémica, que comprende el planeamiento, la elaboración del presupuesto, la implementación del presupuesto y la evaluación expost; la introducción del presupuesto por

resultados es un proceso complejo, representa un cambio en la gestión del presupuesto y un cambio cultural en el gobierno.

La experiencia señala que la introducción de un presupuesto por resultados es comprensiva y necesita ser reforzada con reformas sistémicas amplias, solamente en las prácticas de trabajo del gobierno, sino en la estructura institucional del gobierno, su marco legal y su base de recursos humanos, asimismo, se necesitan reformas para propiciar una gestión por resultados, que impliquen la modernización de la administración pública, a través de la reforma del servicio civil, la organización del gobierno y la interacción entre los representantes políticos, ministerios y servidores públicos. Elementos básicos de un presupuesto por resultados

Elemento básico Experiencia exitosa:

- Clasificación del gasto y Clasificación por programas para facilitar la priorización del gasto.
- Generación de información sobre el costo y la efectividad de las alternativas de gasto.
- Seguimiento y evaluación para mejorar la toma de decisiones en la asignación presupuestal.
- Mecanismos que faciliten el uso de la información.
- Revisiones del gasto para establecer rutinas sistemáticas integradas al proceso presupuestario.
- Liderazgo del Ministerio de finanzas en la priorización del gasto.
- Mecanismos de priorización que permitan utilizar información relevante para las decisiones de asignación presupuestal con la participación de los ejecutivos políticos.
- Generar incentivos para la priorización del gasto.
- El ministerio de finanzas debe enfocarse en asignaciones generales a nivel sectorial, descentralizando la asignación a nivel de las agencias de línea y promoviendo la priorización del gasto en ellas desde el nivel sectorial.
- Calidad en la elaboración del presupuesto.
- Disciplina fiscal y capacidad del Ministerio de finanzas para orientar a los líderes políticos sobre las alternativas de gasto y reasignación y sobre todo donde cortar para obtener fondos para nuevas prioridades, asimismo, para generar compromisos políticos por la eficiencia y efectividad del gasto.
- Incentivos a la gestión.
- Mecanismos ex ante y ex post para mejorar la eficiencia

técnica de las entidades fortaleciendo la relación entre el financiamiento y los resultados.

Consideraciones: La adopción de un esquema de presupuesto por resultados requiere de condiciones relevantes previas, contar con una estrategia de implementación y avanzar gradualmente. La adopción de un modelo de presupuesto por resultados implica una reforma sistémica, un cambio en la gestión del presupuesto y un cambio cultural en el gobierno.

(Robinson) Consideraciones para la implementación de un presupuesto por resultados Las reformas presupuestarias son costosas, consumen tiempo, son difíciles de poner en práctica, requieren de nuevos procedimientos y habilidades y a menudo de una nueva forma de pensar, y con frecuencia son objeto de fracaso a pesar de una cuidadosa planificación. En consecuencia, los planes para poner en práctica un presupuesto por resultados se pueden lograr cuando se reconocen las dificultades de implementación y cuando se ha desarrollado un plan estratégico de aplicación para garantizar el éxito (Kim 2009). Según Kim, algunas consideraciones para una implementación exitosa son las siguientes: i) Diseñar un plan que abarque todos los esfuerzos de reforma del gasto público. El plan debe dar claridad, de cómo cada uno de los componentes de la reforma se ajustan a un esquema general y proporcionar una dirección estratégica de largo plazo. El plan debe contener reformas integrales del gasto público, incluyendo el marco de mediano plazo para el gasto, la gestión del desempeño, la transparencia fiscal, el sistema integrado de administración financiera (IFMIS) y la presupuestación por programas. ii) La creación de consenso entre los interesados del nuevo sistema. La búsqueda de consenso y de compromisos en el más alto nivel del gobierno se hace necesario, incluso desde la etapa de planificación para aumentar la probabilidad de éxito, ya que la reforma aspira a modificar la base sobre la cual se toman las decisiones sobre los objetivos de política y sobre el gasto público. iii) Que los ministerios de línea diseñen su propio presupuesto por programas en estrecha coordinación con el Ministerio de Finanzas. El ministerio de planificación y presupuesto puede ofrecer asesoramiento y orientación a las

políticas de los ministerios, los cuales a su vez tendrán la oportunidad para expresar sus puntos de vista y visiones para la nueva estructura presupuestaria. Esta interacción proporciona beneficios mutuos, asegura que el diseño de los programas se ajuste a los criterios definidos por el Ministerio de finanzas y que los ministerios de línea asuman su nuevo rol y responsabilidades. iv) Establecer nuevos roles en el ministerio de finanzas y los ministerios de línea. La introducción del presupuesto por resultados requiere de cambios en los roles tanto de la oficina central de presupuesto y los ministerios. La oficina central de presupuesto debe recurrir a una orientación macro-fiscal, a la toma de decisiones estratégica de los recursos, a revisar el desempeño y a proporcionar directrices en lugar de controlar el gasto. Por parte de los ministerios, el aumento de las responsabilidades que viene de una gran autonomía y rendición de cuentas requerirá un cambio a micro presupuesto y toma de decisiones, al establecimiento de objetivos e indicadores, y a la ejecución presupuestaria. Para ello será necesario la creación de capacidades para el desarrollo de habilidades y conocimientos en todos los niveles de los ministerios, lo cual debe realizarse en las primeras etapas de la reforma. v) Un enfoque gradual para la implementación de la reforma. El enfoque gradual implica la introducción del presupuesto por programas en algunos ministerios los cuales actualizarían su sistema de clasificación en un plazo preestablecido, manteniendo en paralelo el nuevo sistema y el actual en la etapa inicial. El número de ministerios que participan aumentaría gradualmente con el tiempo.

## **1.2. Antecedentes**

Georgina Esperanza López, en la Tesis para optar el Título de Licenciada en Administración en la Universidad Ricardo Palma-Lima sobre Influencia de la Gestión del Presupuesto en los Gastos en las Municipalidades del Perú (2006-2012) Caso: Lima, Junín y Ancash, concluye afirmando que los recursos presupuestales que administran las municipalidades del Perú, en gran parte se destinan a invertir en gastos de capital

(infraestructura pública) pero ello no necesariamente mejora los niveles de calidad de vida de la población. En tal sentido, la aplicación del presupuesto no está orientado a resolver los problemas sociales de la comunidad, a través de los programas presupuestales que son los instrumentos del presupuesto. Los recursos financieros que administran las municipalidades no son suficientes para atender las necesidades reales de la población, por un lado los recursos del Tesoro Público son insuficientes y por otro lado, los ingresos propios que recaudan las municipalidades no cubren ninguna necesidad social de la población; ya que en las zonas rurales donde están ubicadas algunas municipalidades, la recaudación es muy baja; por lo que el Tesoro Público debería asignar mayores recursos a las municipalidades que carecen de ingresos propios.

Enfatiza que, la calidad del gasto público no está constituida por la forma como se beneficia a la población y tampoco por la cantidad de recursos que gasta la municipalidad, de manera que los indicadores actuales de evaluación presupuestal solo determinan cuanto se gasta, pero no mide el beneficio a favor de la población, los gastos de calidad son nutrición, educación y salud”

*Pedro Altamirano De la Cruz (2012)* en la tesis *Influencia del Presupuesto Público en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*, en la Universidad de Piura sostiene en las conclusiones que “durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad. La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el programa de administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años. En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación

sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales

Finalmente, Carmen Mendoza Ostolaza (2013) en la tesis *Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú*, para optar el Título de Contadora en la Universidad San Agustín de Arequipa, precisa en las conclusiones que la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.

### **1.3. Sistema teórico**

#### ***1.3.1. La gestión presupuestal basada en resultados***

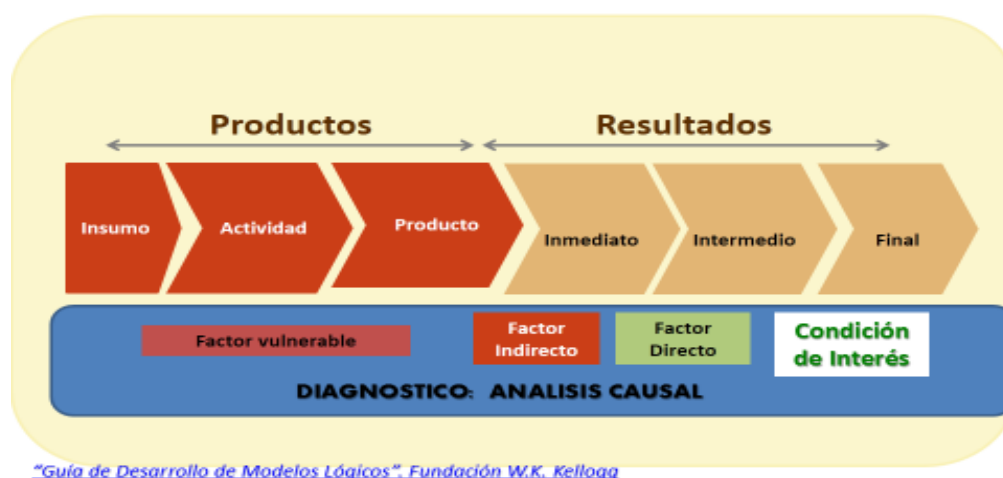
Se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impactos sociales). Estos cambios generalmente se muestran en una *‘cadena de resultados’* o *‘marco de resultados’* que ilustra claramente las relaciones de *causa y efecto*. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados les pide a los gestores públicos que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados.

Tomando en consideración la cadena de resultados explicada en el siguiente Gráfico 01, el gran cambio que propone la gestión pública por resultados para el desarrollo es colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de estos, la mejor

combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo. Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de éstos, se definen los resultados.

**Figura 1**

*Metodología de PpR: Diseño del Modelo Lógico*



Por otro lado, la gestión pública por resultados para el desarrollo promueve que los directivos de las entidades asuman responsabilidades por el logro de resultados y no por el mero cumplimiento de funciones, lo que promueve una rendición de cuentas más sólida y sustantiva, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por parte de la opinión pública y la sociedad civil. Esto supone un giro importante en la manera tradicional de administrar y, por lo tanto, requiere una voluntad política explícita al más alto nivel, así como de entidades abanderadas del cambio con poder de influencia en el conjunto del sector público.

**Figura 2***El presupuesto público*

El presupuesto público tiene importancia que necesita ser sometido a una rigurosa planeación, tal como lo menciona Alfonso Ortega C. (2004) No sólo para evitar gastos absurdos, como generalmente se presentan en los gobiernos; sino porque en los tiempos modernos ningún Estado está en la capacidad de cubrir todas las necesidades. Así concebido el presupuesto, se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación, está considerado como uno de los componentes de la Gestión Pública por Resultado, figura 02.

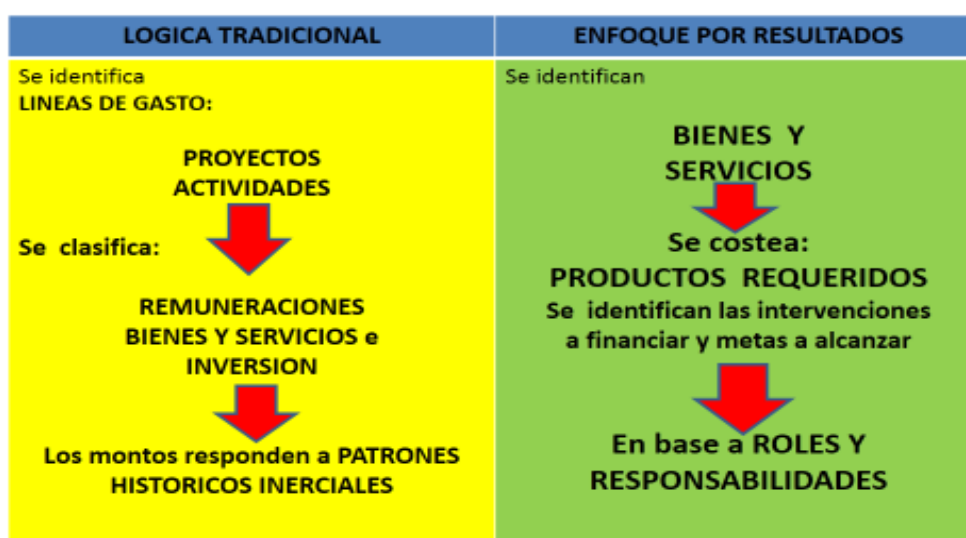
Alfonso Ortega C. 2004 menciona además que el Presupuesto es el sistema nervioso de una economía pública, es el equivalente al mercado en el sector privado. Mediante el Presupuesto se fijan las bases para la evaluación de la eficiencia del gasto público. Es importante señalar que en los últimos años el manejo del presupuesto administrado por las entidades del estado y sobre todo el de los gobiernos locales ha tenido muchos cambios, por ejemplo, ahora el Perú cuenta con un instrumento denominado presupuesto participativo en la cual se planifica en forma conjunta entre el estado y la población la realización de los gastos públicos.

Como señala Mena, 2004. El presupuesto es un instrumento de planificación anual que ayuda en la priorización de las demandas de la ciudad. Se trata de un espacio de cogestión en el que la comunidad y el gobierno deciden conjuntamente sobre el destino de parte de las inversiones.

En resumen se puede señalar que el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a todas las entidades conformantes del sector público, según ilustración en la figura.

**Figura 3**

*Enfoques en el presupuesto público*



*Nota. Extraído de Mena (2004)*

La Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007, trae en su capítulo IV una de las grandes innovaciones que, en materia de gestión presupuestal, se han dado en el Perú en los últimos tiempos: la implementación del *Presupuesto por Resultados*. Es la nueva forma de gestionar los recursos públicos y clave para impulsar el desarrollo económico y social en el país, contribuirá a superar la pobreza, el crecimiento sin

desarrollo ha sido el estigma de los países de América Latina que, como el Perú, han tenido un crecimiento de su economía que ha generado desigualdades en los niveles de ingreso, no ha impulsado la capacidad de consumo interno y ha impedido a una gran parte de la población disfrutar los beneficios de dicho crecimiento. Este hecho ha dado lugar a una revisión sustancial de las medidas que deben adoptar los países en desarrollo, y ha comenzado a producirse un desplazamiento de la atención de la inversión en obras de infraestructura física hacia inversiones sociales y productivas que se consideran más idóneas para contribuir al incremento de los ingresos de los más pobres: la agricultura, los caminos rurales, las microempresas, las obras de agua y saneamiento, la nutrición y la rehabilitación de los asentamientos humanos marginales.

Esta orientación tiene que ver con una nueva conciencia sobre el verdadero objetivo de las acciones de desarrollo que actualmente está centrado en la persona humana. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) introdujo desde 1990 el concepto de desarrollo humano que, en su representación más reciente, tiene una formulación ambiciosa y amplia: sostiene que las personas constituyen la verdadera riqueza de las naciones, y que el desarrollo, por tanto, se refiere a la ampliación de las opciones que tiene la gente para vivir en la forma que valora. De esta forma, es mucho más que el crecimiento económico, que es sólo un medio -aunque muy importante- de ampliar las opciones de la gente.

En este contexto, también el presupuesto en las universidades constituye el instrumento primordial para promover el desarrollo económico y social de estas instituciones y elevar el bienestar de la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto. Si es manejado con eficiencia, puede contribuir a reducir los altos niveles de desequilibrio y la inequidad social. Desafortunadamente, la ejecución presupuestal del último siglo no ha producido cambios significativos en la calidad académica, pues las

inversiones, han girado más bien en obras de infraestructura que han tenido escaso o ningún impacto en la generación de mayor bienestar.

Arellano, 2001 sostiene que “varios países de América Latina, como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay, han venido implementando durante los últimos años cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la administración pública en función a resultados y fortaleciendo sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas.

El presupuesto por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social. Se busca de alguna manera el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público.

La instrumentación de la gestión por resultados plantea la utilización en los gobiernos de un nuevo modelo administrativo que modifica sustancialmente los criterios tradicionales de funcionamiento de las instituciones públicas y de la administración de los recursos. Implica pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la aplicación de normas y procedimientos, a una administración que se comprometa ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos. Arellano, 2001, concluye que el presupuesto, adquiere una nueva dimensión: el gasto debe generar resultados e impacto y estos deben definir el gasto.

### ***1.3.2. El gasto público***

#### **Gasto corriente**

Dada la naturaleza de las funciones gubernamentales, el gasto corriente es el principal rubro del gasto programable. En él se incluyen todas las erogaciones que los poderes de Estado y órganos autónomos, pública, así como las empresas del Estado,

requieren para la operación de sus programas. En el caso de los primeros dos, estos recursos son para llevar a cabo las tareas de legislar, impartir justicia, organizar y vigilar los procesos electorales, principalmente. Por lo que respecta a las dependencias, los montos presupuestados son para cumplir con las funciones de: administración gubernamental; política y planeación económica y social; fomento y regulación; y desarrollo social.

### **Gasto de capital**

El gasto de capital comprende aquellas erogaciones que contribuyen a ampliar la infraestructura social y productiva, así como a incrementar el patrimonio del sector público. Como gastos; gastos de Defensa Nacional, también se pueden mencionar la construcción de hospitales, escuelas, universidades, obras civiles como carreteras, puentes, represas, tendidos eléctricos, oleoductos, plantas, entre otros, que contribuyan al aumento de la productividad para promover el crecimiento que requiere la economía.

### **Servicios de la deuda**

El gasto de deuda está conformado por la amortización más los intereses respectivamente.

### **Calidad del gasto público**

La calidad del gasto público consiste en el uso óptimo de los recursos públicos, logrando satisfacer las necesidades de la población, El Ministerio de Economía y Finanzas (2009:2) menciona que la calidad del gasto público está en función a cambios en el bienestar ciudadano.

La calidad del gasto público considera, en el centro de atención al ciudadano y no a la Institución, bajo este esquema interesa saber en qué medida se beneficia la población. El Congreso de la República del Perú (2005:31) nos menciona sobre una reestructuración del gasto, sobre la base de una mejora de calidad de la inversión en los sectores productivos y servicios económicos (transporte y energía) y a la vez del bienestar general de la población

mediante una lucha sostenida contra la pobreza y el desempleo, convierte al presupuesto público en un instrumento eficaz de promoción del desarrollo.

Se plantea la disminución del gasto corriente superfluo, por ejemplo, la publicidad estatal, viajes al extranjero, oficinas en el exterior cuya presencia no se justifique, se plantea, asimismo, el incremento priorizado del gasto de inversión social. El colombiano Alfonso Ortega C. 2004 utiliza el concepto de productividad del gasto público, mencionando sobre este particular existen varias teorías. Los autores franceses sostienen que el gasto público es improductivo, en cambio los autores alemanes sostienen que todo gasto público de por sí es productivo. De acuerdo con los primeros el mejor gobierno será el que menos gaste, y de acuerdo con los segundos, lo será el que más gaste. El doctor Esteban Jaramillo, sostiene que ninguna de estas teorías es verdadera, en su concepto, los mejores gobiernos son los que procuran el mejoramiento individual y colectivo de la comunidad.

Los gastos públicos son productivos, pero no en el sentido material como lo toma la empresa privada, sino en el sentido inmaterial por los servicios que proporciona a la comunidad. El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2009:32) menciona algunos ejemplos que no mejoran la calidad de vida de la población como, por ejemplo: ampliación de estadios, ampliación de locales municipales, ampliación de palacio municipal, construcción de estadios, construcción de losas deportivas, construcción de plazas de toros. En ese orden de ideas la calidad del gasto público significa no derrochar los recursos en obras que no tengan impacto en mejorar los niveles de vida de la población, sino utilizar en mejoras de las mismas.

Roger Salhuana, 2005 explica que la secuencia lógica esperada de la aplicación del Presupuesto por Resultados mejora la calidad del gasto en el sentido que afecten positivamente las condiciones de vida de la población, particularmente de la más pobre

La calidad del gasto público centrará el proceso presupuestario en función de los resultados que se deben generar sobre el ciudadano, los mismos que responden a lo que estos realmente requieren y valoran

USAID/PERU, 2010 Menciona la importancia de que las entidades públicas antes de decidir en qué gastar, qué resultados deben ser generados a favor de la población, la calidad del gasto público le interesa que los bienes y servicios que el Estado entrega a la población, sean los que realmente vayan a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas.

### ***1.3.3. Evaluación presupuestal***

La directiva de evaluación presupuestal define como el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales. Según la referida directiva el Ministerio de Economía y Finanzas, establece:

- a) “Determinar el grado de eficacia en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación.
- b) Determinar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.
- c) Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) así como en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y determinar las causas que las originaron.

- d) Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego al primer semestre del presente año, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad; y,
- e) Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional durante el II semestre, con el objeto de alcanzar las metas previstas para el ejercicio fiscal, en los sucesivos procesos presupuestarios.

### **Método de análisis de la gestión presupuestaria**

Los procesos de análisis de la gestión presupuestaria deben permitir medir la eficacia y eficiencia del pliego: en la ejecución de los ingresos y egresos, en el empleo de los recursos asignados, así como en la ejecución de las metas presupuestarias establecidas para el primer semestre.

### **Indicadores de evaluación presupuestaria**

Según la directiva de evaluación presupuestal se han considerado dos indicadores: El de **eficacia y eficiencia**, a continuación, se mostrará las fórmulas para cada una de ellas.

#### ***El indicador de eficacia***

El "indicador de eficacia" identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y metas del pliego, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

#### ***El indicador de eficiencia***

Según la directiva de Evaluación presupuestal, define que el "*Indicador de eficiencia*" aplicado a la evaluación presupuestaria, determina la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de sus previsiones de gastos contenidas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM)"

### **Implementación del presupuesto por resultados**

En el Perú según la Ley de Presupuesto (2007) en el Artículo 10 se legaliza la implementación del presupuesto por resultados. Estableciéndose la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo en su etapa de incorporación, instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación.

### **Programación estratégica y la medición de resultados**

USAID: PERU (2010) considera que uno de los instrumentos del presupuesto por resultados se sustenta en la metodología de la programación presupuestaria estratégica, en base a ella debemos relacionar los resultados con los productos, las acciones y los medios necesarios para su ejecución, los cuales se basan en la información y experiencia existente.

#### ***1.3.4. Sistema de evaluación***

A partir del año 2007, se introduce en la fase de evaluación presupuestal nuevos instrumentos de aplicación a la evaluación de los programas sobre la gestión por resultados. Las evaluaciones son utilizadas para realizar correctivos en los procesos o en la gestión de los programas seleccionados.

Salhuana (2008) reitera a través del Ministerio de Economía y Finanzas señala que el presupuesto por resultados comprende la aplicación en el ciclo presupuestal, de principios y técnicas para el diseño , ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones con una articulación clara y sustentada entre bienes y servicios a ser provistos a un determinado grupo o población objetivo (productos) y los cambios generados en el bienestar ciudadano (Resultados), a ser logrados, bajo criterios de eficiencia, eficacia y equidad.

El presupuesto por resultados implica un cambio de la forma tradicional de tomar decisiones de gestión presupuestaria, centradas en las líneas de gastos e insumos en una

perspectiva puramente institucional, programática o sectorial, hacia otra que privilegia al ciudadano como eje de su atención.

USAID-PERU (2010) precisa que tradicionalmente, la lógica presupuestaria gira en torno a las demandas de las instituciones, en función a lo que éstas necesitan o requieran para hacer lo que siempre han venido haciendo y hace invisible a la persona y sus necesidades. En cambio, el Presupuesto por Resultados, centra el proceso presupuestario en función a los resultados (que deben ser tangibles, visibles), que se deben generar sobre la persona, los mismos que responden a lo que ella realmente necesita y valora.

Cambios con el presupuesto orientada a resultados. Si bien, son diversos los cambios propiciados por el Presupuesto por Resultados, éstos pueden ser resumidos en los siguientes aspectos claves:

1. De las instituciones al resultado que valora y precisa el ciudadano.
2. De los insumos a los productos.
3. Del incremento presupuestal, a la cobertura de productos.

USAID-PERU (2010) menciona que, en la lógica tradicional, el presupuesto se aprueba principalmente en función a sus líneas de gastos denominadas actividades y proyectos, así como en función a la clasificación económica, sus montos usualmente responden a un patrón histórico e inercial determinado a nivel institucional y por insumos. En la lógica del presupuesto por resultados, se propicia la aprobación de niveles de intervención para la provisión del producto.

4. Del control puramente financiero al monitoreo de la secuencia: insumo-producto-resultado.
5. De la responsabilidad institucional limitada a insumos y subproductos a la rendición de cuentas por producto realmente provisto al ciudadano.

De acuerdo a USAID-PERU (2010) El presupuesto para resultados rompe con el esquema tradicional del enfoque sectorial e institucional, caracterizado por intervenciones que generan duplicidad, aislamiento y muy poca articulación de la intervención del Estado hacia un objetivo común. En el enfoque del presupuesto por resultados, se propicia una rendición de cuentas por productos que realmente llegan a la ciudadanía y si éstos satisfacen o no sus expectativas.

### ***1.3.5. Efectividad en la gestión***

Según Terry, 2013, la efectividad institucional está relacionada al nivel en que entidades públicas alcanzan los propósitos previstos y establecidos entre otros beneficios, considerados en la normativa o establecidos por los consejeros en los gobiernos regionales. Es decir, esta requiere que los talentos del hombre hagan realidad los objetivos, así como la misión institucional. Por otro lado, los recursos materiales y financieros también contribuirán a la mejora de la efectividad institucional que requiere el gobierno a cualquier precio, siempre y cuando tengan fija la misión. Los gestores pondrán su mejor esfuerzo en el uso de los recursos institucionales, a partir de las actividades, pasando por los procesos que se direccionan a las metas por cumplir. La administración por resultados o gestión de desempeños está directamente relacionada con la efectividad o impacto social institucional, con la mejora de los desempeños, se entiende solo si se habla de objetivos, misión o metas institucionales.

Asimismo, Chiavenato, 2013, sustenta lo que se conoce como efectividad institucional, se traduce en la gestión, por lo que su proceso desarrollado por una persona o un grupo para la planificación de tareas de otras personas tiene el propósito de alcanzar un asegurado resultado de calidad que uno no podía lograr por sí mismo. Aquí integra a la competitividad regional, acción esencial del gobierno, que tiene la capacidad de producir bienes y servicios según las condiciones de competencia que superen la prueba ciudadana,

conservando o ampliando la rentabilidad social. Asimismo, se integra la calidad, peculiaridades y rasgos característicos de un servicio o producto que advierten la atención a las necesidades circunscritas de la población regional.

Chiavenato continúa explicando que la mejora de la efectividad institucional, refieren a logros con necesarios desempeños y cumplimiento de actividades inherentes. Las actividades deben organizarse en equipos compactos, incrementando la productividad, reconocimiento de sus actividades, que pongan a prueba el desarrollo de sus habilidades y se conviertan en excelentes gestores, la efectividad constituye un reto para los ejecutivos de la organización. En tanto la gestión institucional representa un proceso, su progreso será una condición del propio proceso en un determinado momento, donde al superar los estándares determinados favorece a la eficacia, conclusiones de Chiavenato.

### **Eficacia, eficiencia y efectividad**

#### ***Eficacia***

La eficacia se define como la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos. (Beas, 2007)

Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia. La eficacia es el “Qué”. (Soler, 2001).

Eficacia es (González, 2007)

- Virtud para obrar.
- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- Análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos.

- Vigor, virtud, firmeza y validez.

### ***Principio de eficacia***

La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados

Kilian, (2004) La eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (NC ISO 9000-2005)

### ***Eficiencia***

*"Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles"*. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

La eficiencia se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado utilizar, y como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Por tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el *"Cómo"* (Soler, 2001).

Eficiencia según (González, 2007). Es:

- Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- Acción con que se logra este efecto.
- Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- Asociar recursos y resultados.
- Producir más y mejor con menos recursos.
- Buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios.

- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.
- Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

La eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. (Fernández, 2007)

### **Principio de eficiencia**

"El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro" La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (NC ISO 9000-2005)

### **Definición de efectividad**

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. Efectividad. (González, 2007)

### **Efectividad**

se define como la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" y también como "realidad, validez"

El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos, pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos del otro sean mayores que los efectos negativos de él." (Kilian ,2004)

*La efectividad* es profundizar en:

- Lo que es correcto hacer para obtener resultados y alcanzar los objetivos.
- La acertada dirección de los recursos humanos y de la realización de los esfuerzos.
- El desarrollo de multihabilidades.
- El trabajo en equipo.
- La búsqueda de resultados extraordinarios.

### **Relación entre eficiencia, eficacia y efectividad**

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. (Fernández, 2007)

En términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado en tu eficiencia. Así mismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia.

En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Eficacia y efectividad

implica dirección, movilización y conciencia de los directivos y trabajadores. (Fernández, 2007)

Sin embargo, cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz. Entonces la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para lograr una efectividad adecuada se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo que debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin. (Fernández, 2007)

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. La conjugación adecuada de estas magnitudes permite avanzar hacia escalones superiores, asociados no solo a la cantidad y calidad de los servicios, sino a un medio sano que se desarrolle y conserve sus valores.

La eficiencia tiene una clara dimensión económica por cuanto implica búsqueda de insumos adecuados con el menor costo, la selección idónea y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como producir con el menor costo posible, lo que implica incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso productivo y/o de servicio.

#### **1.4. Terminología**

##### ***1.4.1. Presupuesto por resultados***

El presupuesto por resultados es centrar el proceso presupuestario en función a los resultados que se deben generar sobre el ciudadano. Instrumento característico de la nueva gerencia pública que estructura el ciclo presupuestal en función a los resultados esperados y los bienes y servicios requeridos para lograrlos, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos al cambiar ámbito de control de los insumos a los productos y resultados.

#### ***1.4.2. Presupuesto público.***

Constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas, así mismo es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte de los Gobiernos locales. Y refleja los ingresos que financian los gastos.

#### ***1.4.3. Programas estratégicos.***

Conjunto articulado de acciones y productos que propician el logro de resultados, tales como: Logros de aprendizaje, Acceso a servicios básicos, salud materna, Articulado nutricional, acceso de la población a la identidad.

## **Capítulo II**

### **Hipótesis**

#### **2.1. Hipótesis general**

El presupuesto por resultado se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.

#### **2.2. Hipótesis específicas**

a) Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.

b) El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.

c) La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

#### **2.3. Variables y dimensiones**

##### **2.3.1. *Variable uno***

Presupuestos por resultados

Dimensiones

X1: Programas estratégicos presupuestales

X2: Monitoreo y evaluación presupuestal

X3: Participación ciudadana

##### **2.3.2. *Variable dos***

Efectividad de la gestión municipal

Dimensiones

Y1: Eficacia del presupuesto

Y2: Eficiencia del gasto público

Y3: Vigilancia en la ejecución del gasto público

## 2.4. Operacionalización de variables

| VARIABLE                                         | DIMENSIONES                                     | INDICADORES                                           | ESCALA DE MEDICION                                    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| V. Uno<br>Proceso<br>Presupuestario              | Programas estratégicos<br>presupuestales        | Programas locales                                     | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Cadena de valor<br>público                            | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  | Monitoreo y evaluación<br>Presupuestal          | Marco Lógico                                          | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Indicadores                                           | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  | Participación ciudadana                         | CCL                                                   | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Presupuesto<br>participativo                          | Excepcional<br>Satisfacción<br>Regular<br>Deficiente  |
| V. Dos<br>Efectividad de la<br>gestión municipal | Eficacia del presupuesto                        | Satisfacción de<br>necesidades                        | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Oportunidad de<br>bienes y servicios                  | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  | Eficiencia y eficacia del<br>gasto público      | Entrega de valor<br>público                           | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Mejora calidad de vida<br>ciudadana                   | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  | Vigilancia en la ejecución<br>del gasto público | Rendición de cuentas                                  | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |
|                                                  |                                                 | Transparencia en la<br>ejecución de obras<br>públicas | Excepcional<br>Satisfactorio<br>Regular<br>Deficiente |

## Capítulo III

### Materiales Y Métodos

#### 2.5. Enfoque y tipo de investigación

##### 2.5.1. Tipo

el retrabajo que desarrollamos pertenece a una investigación de enfoque cualicuantitativo, complementado con el cuantitativo (mixto) y de método inductivo (rodríguez, gil y García; 1999:101), es una investigación *aplicada no experimental, explicativo* (hurtado & toro;2005). describiremos las circunstancias y el cómo manejan las dimensiones (padilla, 2018), (Porcel, 2012), (Andrés, 2016) y (Vázquez, 2010) en lo que consideran las dimensiones principales; proceso en que apelaremos al método descriptivo de casos múltiples (Rodríguez, Gil & García; 1999:96-97). es una investigación primaria o investigación de campo, según la fuente y el análisis de información de datos (Arotoma, 2007); y los datos empíricos serán obtenidos, descritos y narrados directamente por el investigador, mediante el sistema de observación de categorías (sistema categorial), así como por los sistemas descriptivos y los sistemas narrativos. (Rodríguez, gil & García; 1999). es decir; tanto la observación como la sistematización de la información primaria seguirá el sistema categorial (Rodríguez, Gil & García; 1999:154).

El tipo de investigación es la **aplicada**, por cuanto se recurrirá al enfoque del presupuesto público y su incidencia en la efectividad de la gestión municipal.

##### 2.5.2. Nivel

El nivel de investigación es **descriptivo relacional**, pues se explicará el presupuesto público y la efectividad de la gestión municipal, asociación y relación de variables dimensiones e indicadores.

## 2.6. Población y muestra

La población es la muestra, en razón a la cantidad mínima de la población se considera a la totalidad de la población, con criterios de inclusión y exclusión, se determina una *muestra aleatoria simple (MAS)*. Se incluye ciudadanos representantes y organizados de la sociedad civil.

La población es = 48 autoridades y funcionarios; se excluye al personal contratado CAS y otras modalidades eventuales; según criterios de exclusión la muestra es por conveniencia -inclusión, **n= 40 empleados municipales**. Según el CAP 2020, vigente, aprobado con Resolución N° 324-2020, 16 mayo de 2020. Se considera a empleados que tienen injerencia y decisiones en asuntos de ejecución presupuestal.

## 2.7. Fuentes de información

### 2.7.1. Fuente primaria

Autoridades, funcionarios de la Municipalidad; y, representantes de la sociedad civil organizados. Son los datos a obtenerse a través de cuestionarios y la evaluación sobre la efectividad del gasto en la gestión presupuestaria, las mismas que son fuente primaria.

### 2.7.2. Fuente secundaria

Publicaciones de SERVIR, del Ministerio de Economía y Finanzas, reportes estadísticos de la transparencia del MEF-web, trabajos de tesis e investigaciones en general.

## 2.8. Diseño de investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis planteadas, la investigación se realizará en base a objetivos, **no experimental**.

## 2.9. Técnicas e instrumentos

| Técnicas               | Instrumentos  |
|------------------------|---------------|
| Encuesta               | Cuestionarios |
| Análisis bibliográfico | Fichas        |

## 2.10. Consideraciones en la interpretación de resultados

En los resultados se trabajó apoyados en el estadística descriptiva e inferencial. Lo primero, expresada en tablas y figuras. Por su parte, para la inferencia se tiene a Malave, et al. (2017).

Grado de asociación entre variables

| Rango       | Relación                       |
|-------------|--------------------------------|
| “-1         | Correlación negativa perfecta  |
| -0.7 a -1.  | Correlación negativa alta      |
| -0.4 a -0.6 | Correlación negativa media     |
| -0.1 a -0.3 | Correlación negativa baja      |
| 0.00        | No existe correlación          |
| +0.1 a +0.3 | Correlación positiva baja      |
| +0.4 a +0.6 | Correlación positiva media     |
| +0.7 a +1   | Correlación positiva alta      |
| +1          | Correlación positiva perfecta” |

## 2.11. Métodos de análisis estadístico

Se utilizará Software estadísticos: SPSS V. 22, y el paquete Excel.

Serán procesados y analizados con el modelo alfa de Cronbach, empleando el programa SPSS, Minitab y Excel.

El procedimiento y sistematización de análisis de la información se reflejará en:

- Tabulación de datos recolectados.
  - Construcción de tablas estadísticos.
  - Procesamiento y sistematización de datos obtenidos.
  - Interpretación de los resultados.
  - Elaboración de los gráficos y figuras estadísticos.

A fin de tomar decisiones se analizarán los resultados, las cuales se utilizarán como premisas. La interpretación viene a ser la emisión de determinados criterios, basado en enfoques teóricos y técnicas presupuestarias para formular apreciaciones objetivas de contrastación de las hipótesis.

## Capítulo IV

### Resultados

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Al analizar datos a nivel descriptivo se acude al tratamiento de la información en función a los instrumentos, es así como se tiene a través de la estadística descriptiva, tablas y figuras

##### 3.1.1. Aspectos generales-género

La tabla 4, muestra la estructura de datos según género de los colaboradores encuestados en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

**Tabla 2**

*Estructura de datos según resultado de aspectos generales - género*

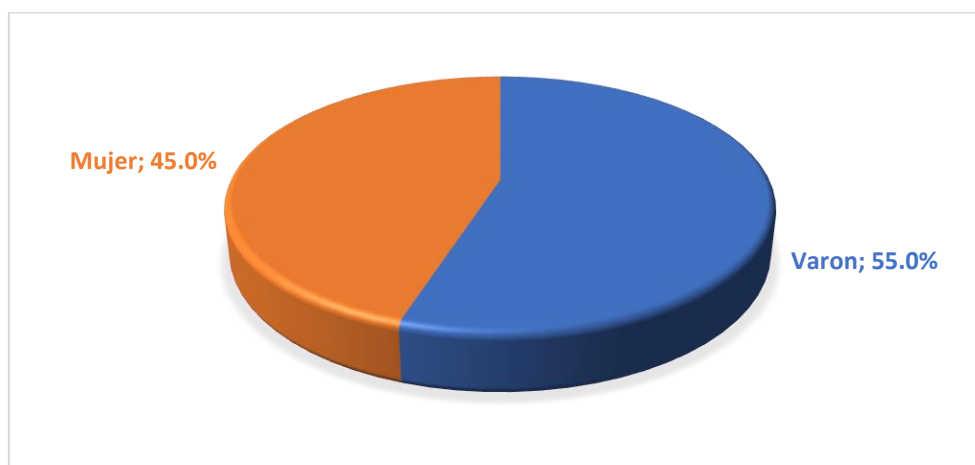
| Alternativa | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|---------------------|---------------------|
| Varón       | 22                  | 55.0%               |
| Mujer       | 18                  | 45.0%               |
| Total       | 40                  | 100%                |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 4, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 55% de los encuestados son de género masculino, sin embargo, el 45% de los encuestados son de género femenino en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho

**Figura 4**

*Estructura de datos según resultado de aspectos generales- género.*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.2. Edad del empleado en años

La tabla 5, muestra la estructura de datos de la edad del empleado en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

**Tabla 3**

*Estructura de datos según resultado de edad del empleado en años*

| Alternativas | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 18 – 30 años | 6                   | 15.0%               |
| 31 – 43 años | 13                  | 32.5%               |
| 44 – 56 años | 17                  | 42.5%               |
| 57 – 69 años | 4                   | 10.0%               |
| Mayor a 69   | 0                   | 0.0%                |
| Total        | 40                  | 100%                |

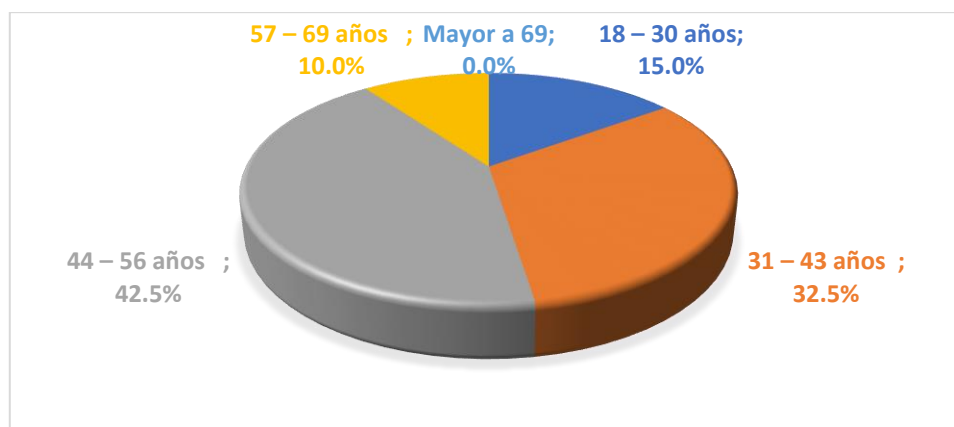
*Nota: Instrumento de medición*

La figura 5, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 42.5% tienen la edad entre 44 – 56 años, sin embargo, el 32.5% tienen la edad entre 31 a 43 años, en tanto el 15% tienen

la edad entre 18 – 30 años, mientras que el 10% tienen la edad entre 57 a 69, y el 0.0% corresponde a mayores a 69 años en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho.

**Figura 5**

*Estructura de datos según resultado de edad del empleado en años*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.3. Presupuesto por resultado

En la tabla 6, muestra la estructura de datos según resultado de la variable presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 4**

*Estructura de datos según resultado de la variable presupuesto por resultados*

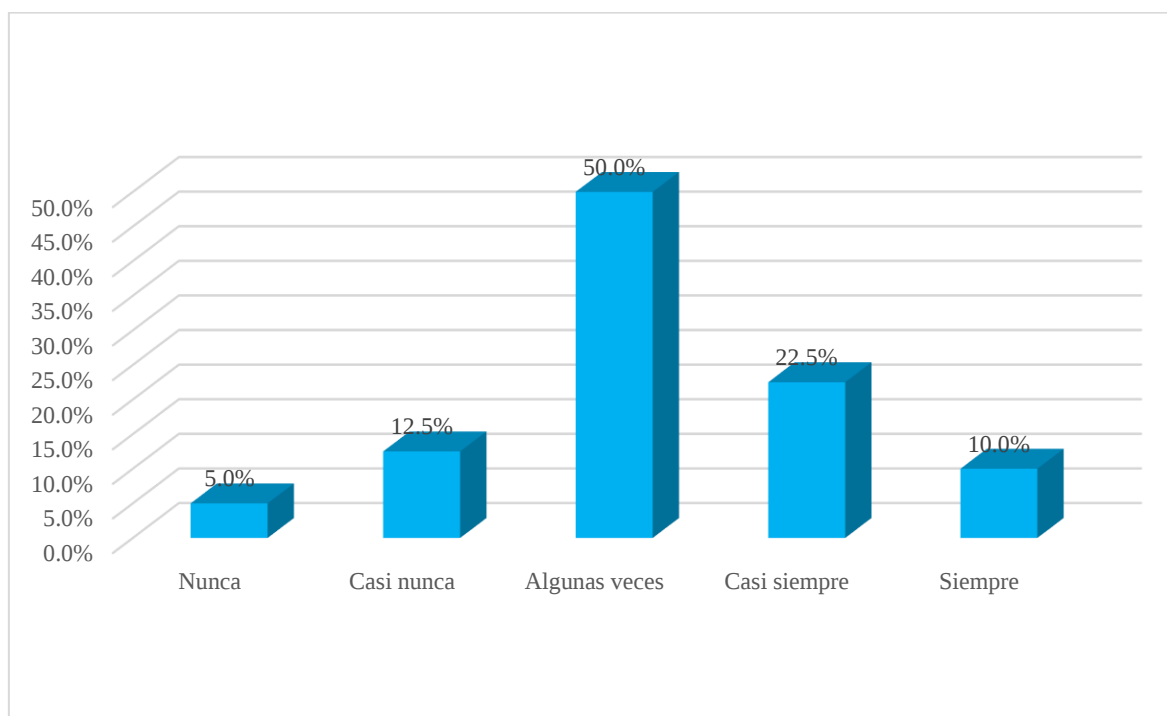
| Alternativa   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 2          | 5.0%       |
| Casi nunca    | 5          | 12.5%      |
| Algunas veces | 20         | 50.0%      |
| Casi siempre  | 9          | 22.5%      |
| Siempre       | 4          | 10.0%      |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 6, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 50% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 22.5% de los encuestados ubican su opinión en la valoración casi siempre, en tanto el 12.5% en la valoración casi nunca, el 10% ubican su opinión en la valoración siempre, y 5% en nunca, dado que la mayoría de los colaboradores consideran algunas veces con la dimensión programación presupuestaria estratégica que determinan al presupuesto por resultados.

**Figura 6**

*Estructura de datos según resultado de la variable presupuesto por resultados*



*Nota: Instrumento de medición*

### **3.1.4. Programación presupuestaria estratégica**

En la tabla 7, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión programación presupuestaria estratégica en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 5**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión programación presupuestaria estratégica*

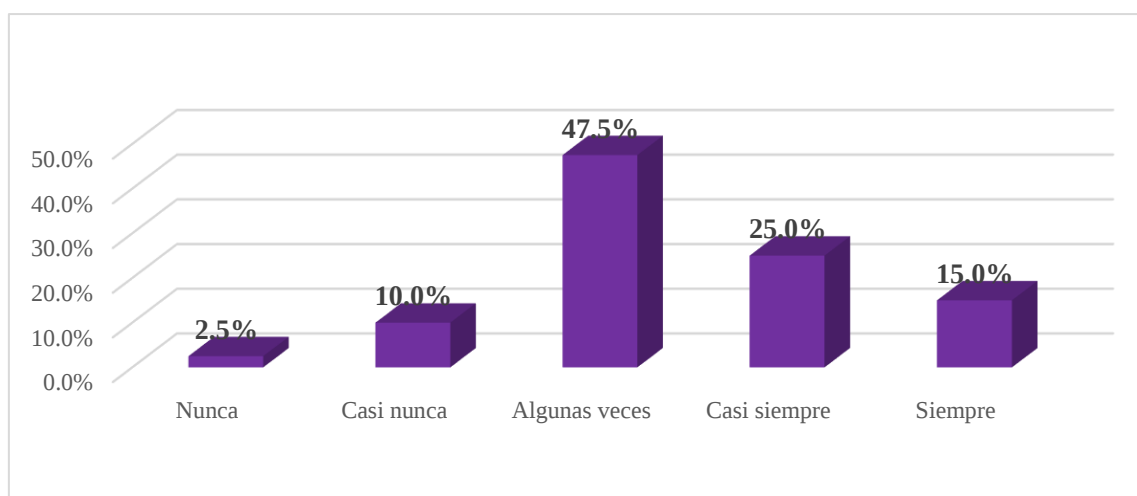
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 1          | 2.5%       |
| Casi nunca    | 4          | 10.0%      |
| Algunas veces | 19         | 47.5%      |
| Casi siempre  | 10         | 25.0%      |
| Siempre       | 6          | 15.0%      |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 7, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 47.5% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 25% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 15% en la valoración siempre, el 10% ubican su opinión en la valoración casi nunca, y 2.5% en nunca, dado que se rediseñó el programa estratégico al implementar el presupuesto por resultados, y de la actualización metodológica de los Programas Presupuestales.

**Figura 7**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión programación presupuestaria estratégica*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.5. Seguimiento

En la tabla 8, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión seguimiento en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 6**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión seguimiento*

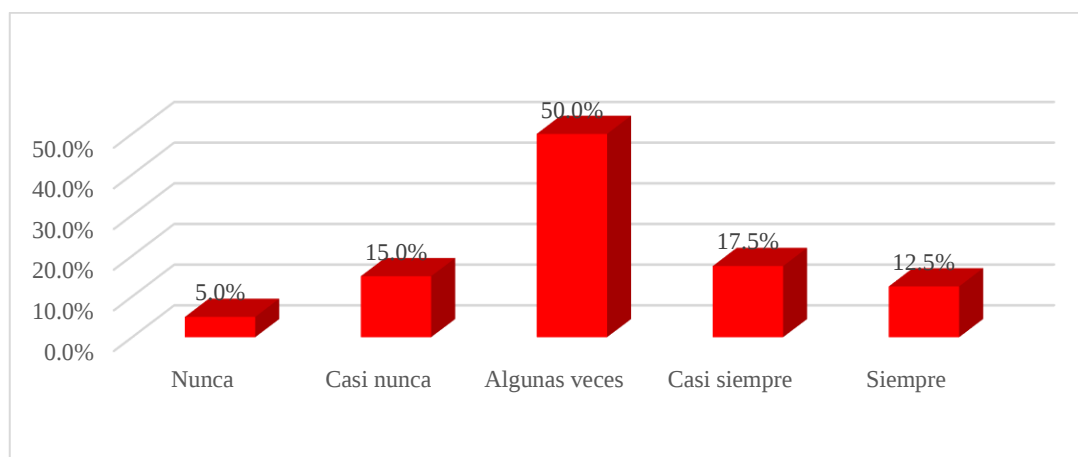
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 2          | 5.0%       |
| Casi nunca    | 6          | 15.0%      |
| Algunas veces | 20         | 50.0%      |
| Casi siempre  | 7          | 17.5%      |
| Siempre       | 5          | 12.5%      |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 8, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 50% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 17.5% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 15% en la valoración casi nunca, el 12.5% ubican su opinión en la valoración siempre, y 5% en nunca, dado que se realizaron oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales

**Figura 8**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión seguimiento*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.6. Evaluaciones independientes

En la tabla 9, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión evaluaciones independientes en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 7**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión evaluaciones independientes*

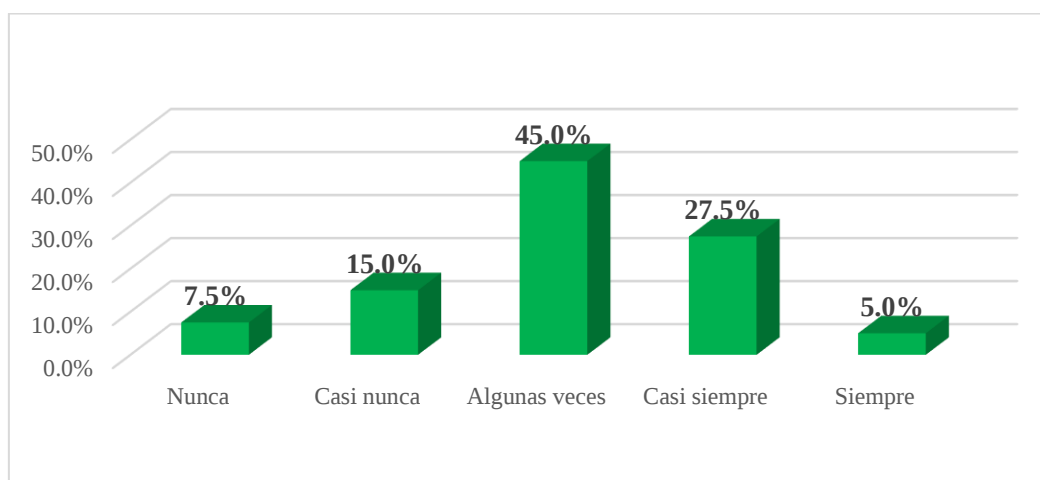
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 3          | 7.5%       |
| Casi nunca    | 6          | 15.0%      |
| Algunas veces | 18         | 45.0%      |
| Casi siempre  | 11         | 27.5%      |
| Siempre       | 2          | 5.0%       |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 9, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 45% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 27.5% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 15% en la valoración casi nunca, el 7.5% ubican su opinión en la valoración nunca, y 5% en siempre, dado que, fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.

**Figura 9**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión evaluaciones independientes*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.7. Transparencia y monitoreo participativo

En la tabla 10, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión transparencia y monitoreo participativo en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 8**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión transparencia y monitoreo participativo*

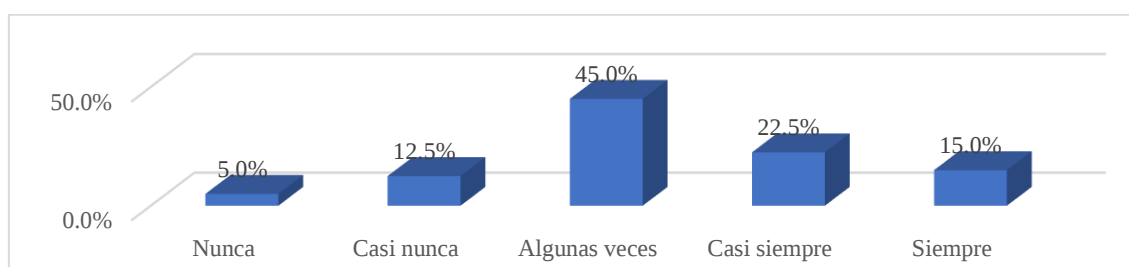
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 2          | 5.0%       |
| Casi nunca    | 5          | 12.5%      |
| Algunas veces | 18         | 45.0%      |
| Casi siempre  | 9          | 22.5%      |
| Siempre       | 6          | 15.0%      |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 10, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 45% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 22.5% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 12.5% en la valoración casi nunca, el 15% ubican su opinión en la valoración siempre, y 5% en nunca, dado que se realizaron actividades para el fortalecimiento del proceso de presupuesto participativo desde un enfoque de resultados.

**Figura 10**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión transparencia y monitoreo participativo*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.8. Efectividad de la gestión municipal

En la tabla 11, muestra la estructura de datos según resultado de la variable efectividad de la gestión municipal en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 9**

*Estructura de datos según resultado de la variable efectividad de la gestión municipal*

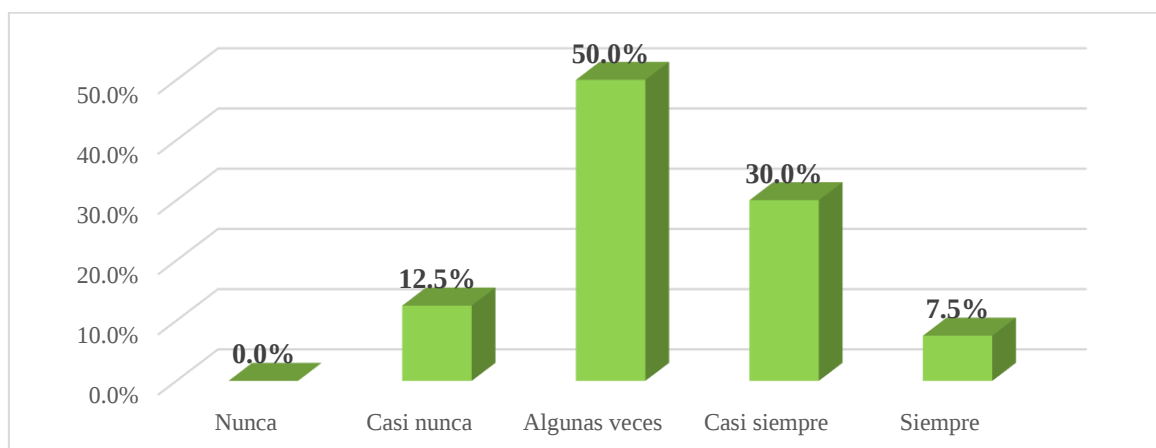
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 0          | 0.0%       |
| Casi nunca    | 5          | 12.5%      |
| Algunas veces | 20         | 50.0%      |
| Casi siempre  | 12         | 30.0%      |
| Siempre       | 3          | 7.5%       |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 11, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 50% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 30% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 12.5% en la valoración casi nunca, el 7.5% ubican su opinión en la valoración siempre, y 0% en nunca, ello contemplado por la eficiencia y eficacia en la efectividad de la gestión municipal.

**Figura 11**

*Estructura de datos según resultado de la variable efectividad de la gestión municipal*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.9. Eficacia

En la tabla 12, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión eficacia en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 10**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión eficacia*

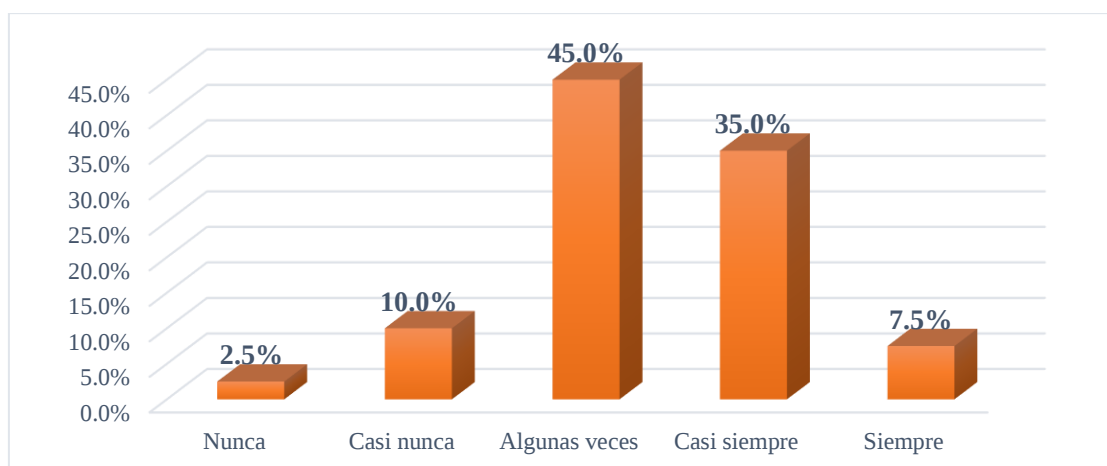
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Nunca         | 1          | 2.5%        |
| Casi nunca    | 4          | 10.0%       |
| Algunas veces | 18         | 45.0%       |
| Casi siempre  | 14         | 35.0%       |
| Siempre       | 3          | 7.5%        |
| <i>Total</i>  | <i>40</i>  | <i>100%</i> |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 12, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 45% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 35% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 10% en la valoración casi nunca, el 7.5% ubican su opinión en la valoración siempre, y 2.5% en nunca, dado que la Municipalidad brinda los recursos suficientes para el logro de los objetivos.

**Figura 12**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión eficacia*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.10. Eficiencia

En la tabla 13, muestra la estructura de datos según resultado de la dimensión eficiencia en en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, dichos datos están distribuidos por alternativas, frecuencia absolutas y relativas.

**Tabla 11**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión eficiencia*

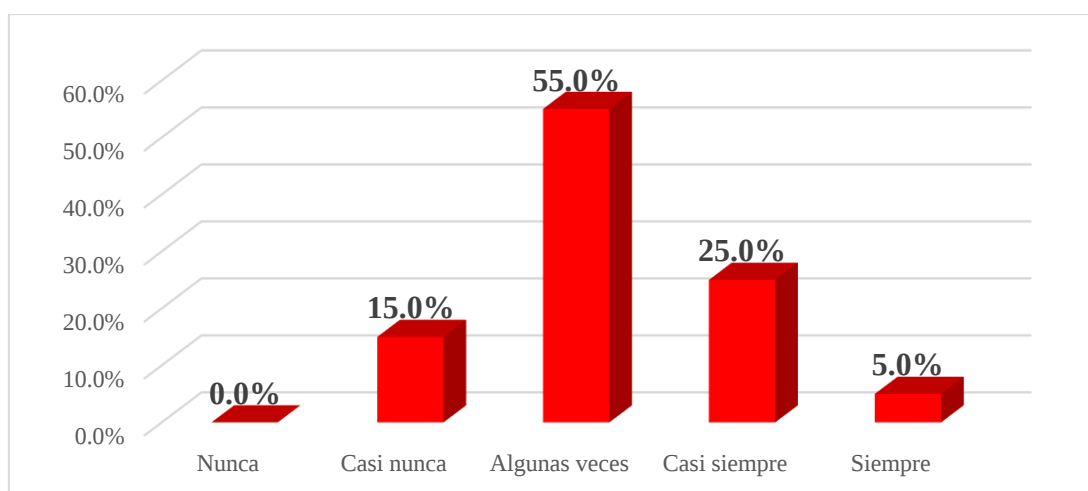
| Alternativas  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Nunca         | 0          | 0.0%       |
| Casi nunca    | 6          | 15.0%      |
| Algunas veces | 22         | 55.0%      |
| Casi siempre  | 10         | 25.0%      |
| Siempre       | 2          | 5.0%       |
| Total         | 40         | 100%       |

*Nota: Instrumento de medición*

La figura 13, muestra que del 100% (40) de encuestados, el 55% ubican su opinión en la valoración algunas veces, mientras que el 25% ubican su opinión en la valoración casi siempre, el 15% en la valoración casi nunca, el 5% ubican su opinión en la valoración siempre, y 0% en nunca, dado que se establece planes y políticas orientadas al cumplimiento de la labor que realiza en su área de trabajo de la Municipalidad.

**Figura 13**

*Estructura de datos según resultado de la dimensión eficiencia*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.2. Análisis a nivel inferencial

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

En la Tabla 14, se observa la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, la cual es ideal para muestras pequeñas. El resultado de la distribución de la información del presupuesto por resultado tiene un p valor igual a 0.049 ( $p > 0.05$ ), al igual que la distribución de la información de la variable efectividad de la gestión municipal que tiene un p valor igual a 0.039 ( $p > 0.05$ ), lo que indica ambas variables tienen una distribución no normal, por lo tanto, el estadístico elegido para comprobar la hipótesis es el Tau\_b de Kendall.

**Tabla 12**

*Estadístico Shapiro - Wilk*

|                                  | Shapiro-Wilk |    |       |
|----------------------------------|--------------|----|-------|
|                                  | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Presupuesto por resultados       | 0.962        | 40 | 0.049 |
| Efectividad de gestión municipal | 0.942        | 40 | 0.039 |

#### 3.2.2. Contrastación de hipótesis

##### Hipótesis general

El presupuesto por resultado se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.

##### Planteamiento

Ho: El presupuesto por resultado no se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.

Ha: El presupuesto por resultado incide significativamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.

##### Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Cabe indicar que, esta regla de decisión también se considera para las hipótesis específicas a), b), c), d)

**Tabla 13**

*El presupuesto por resultado incide con la efectividad de la gestión.*

| Correlaciones    |                                  |     |                                 |                                      |       |
|------------------|----------------------------------|-----|---------------------------------|--------------------------------------|-------|
|                  |                                  |     | Presupuesto<br>resultados       | por Efectividad<br>gestión municipal | de    |
| Tau_b de Kendall | Presupuesto<br>resultados        | por | Coficiente<br>de<br>correlación | 1.000                                | 0.828 |
|                  |                                  |     | Sig.<br>(bilateral)             |                                      | 0.000 |
|                  |                                  |     | N                               | 40                                   | 40    |
|                  | Efectividad<br>gestión municipal | de  | Coficiente<br>de<br>correlación | 0.828                                | 1.000 |
|                  |                                  |     | Sig.<br>(bilateral)             | 0.000                                |       |
|                  |                                  |     | N                               | 40                                   | 40    |

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.828, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore el presupuesto por resultados, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: El presupuesto por resultado se relaciona significativamente en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.

#### **Hipótesis específica a)**

a) Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.

### Planteamiento

Ho: Los programas estratégicos presupuestales no se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.

Ha: Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.

**Tabla 14**

*La programación presupuestaria estratégica contribuye en la eficacia de la gestión municipal*

| Correlaciones       |                                               |                                |                             |                |                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------------------------|
|                     |                                               |                                | Programación<br>estratégica | presupuestaria | Efectividad de gestión<br>municipal |
| Tau_b de<br>Kendall | Programación<br>presupuestaria<br>estratégica | Coefficiente de<br>correlación | 1.000                       |                | 0.798                               |
|                     |                                               | Sig. (bilateral)               |                             |                | 0.000                               |
|                     |                                               | N                              | 40                          |                | 40                                  |
|                     | Eficacia de la<br>gestión municipal           | Coefficiente de<br>correlación | 0.798                       |                | 1.000                               |
|                     |                                               | Sig. (bilateral)               | 0.000                       |                |                                     |
|                     |                                               | N                              | 40                          |                | 40                                  |

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.798, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore la programación presupuestaria estratégica, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: **Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.**

### Hipótesis específica b)

El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.

### Planteamiento

Ho: El monitoreo y la evaluación presupuestal no se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.

Ha: El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.

**Tabla 15**

*El monitoreo y evaluación contribuye en la eficiencia del gasto público*

| Correlaciones    |                              |                             |                                |       |
|------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------|
|                  |                              | Monitoreo y evaluación      | y Eficiencia del gasto público |       |
| Tau_b de Kendall | Monitoreo y evaluación       | Coefficiente de correlación | 1.000                          | 0.765 |
|                  |                              | Sig. (bilateral)            |                                | 0.000 |
|                  |                              | N                           | 40                             | 40    |
|                  | Eficiencia del gasto público | Coefficiente de correlación | 0.765                          | 1.000 |
|                  |                              | Sig. (bilateral)            | 0.000                          |       |
|                  |                              | N                           | 40                             | 40    |

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.765, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore el seguimiento, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: **El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.**

### Hipótesis específica c)

La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

### Planteamiento

Ho: La participación ciudadana efectiva y organizada no garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

Ha: La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.

**Tabla 16**

*La participación ciudadana garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público*

| Correlaciones    |                                              |                             |       |                              |
|------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-------|------------------------------|
|                  |                                              | Participación ciudadana     |       | Vigilancia del gasto público |
| Tau_b de Kendall | Participación ciudadana                      | Coefficiente de correlación | 1.000 | 0.830                        |
|                  |                                              | Sig. (bilateral)            |       | 0.000                        |
|                  |                                              | N                           | 40    | 40                           |
|                  | Vigilancia de la ejecución del gasto público | Coefficiente de correlación | 0.830 | 1.000                        |
|                  |                                              | Sig. (bilateral)            | 0.000 |                              |
|                  |                                              | N                           | 40    | 40                           |

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.830, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore las evaluaciones independientes, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: **La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.**

## Discusión

El presupuesto por resultado se relaciona directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.828, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando se mejore el presupuesto por resultados, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal, mientras que la programación presupuestaria estratégica se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.798, el seguimiento se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.765, las evaluaciones independientes se relacionan directamente con la efectividad, coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.830, la transparencia y monitoreo participativo se relaciona directamente con la efectividad de la gestión, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.811; en el que estaría presente lo manifestado por Georgina Esperanza López, en la tesis para optar el título de Licenciada en Administración en la Universidad Ricardo Palma-Lima sobre Influencia de la Gestión del Presupuesto en los Gastos en las Municipalidades del Perú (2006-2012) Caso: Lima, Junín y Ancash, concluye afirmando que los recursos presupuestales que administran las municipalidades del Perú, en gran parte se destinan a invertir en gastos de capital (infraestructura pública) pero ello no necesariamente mejora los niveles de calidad de vida de la población. En tal sentido, la aplicación del presupuesto no está orientado a resolver los problemas sociales de la comunidad, a través de los programas presupuestales que son los instrumentos del presupuesto.

Los recursos financieros que administran las municipalidades no son suficientes para atender las necesidades reales de la población, por un lado los recursos del Tesoro Público

son insuficientes y por otro lado, los ingresos propios que recaudan las municipalidades no cubren ninguna necesidad social de la población; ya que en las zonas rurales donde están ubicadas algunas municipalidades, la recaudación es muy baja; por lo que el Tesoro Público debería asignar mayores recursos a la municipalidades que carecen de ingresos propios. Enfatiza que, la calidad del gasto público no está constituida por la forma como se beneficia a la población y tampoco por la cantidad de recursos que gasta la municipalidad, de manera que los indicadores actuales de evaluación presupuestal solo determinan cuanto se gasta, pero no mide el beneficio a favor de la población, los gastos de calidad son nutrición, educación y salud”

Pedro Altamirano De la Cruz, 2012 en la tesis *Influencia del Presupuesto Público en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*, en la Universidad de Piura sostiene en las conclusiones que “durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad. La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el programa de administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.

En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales. Finalmente, Carmen Mendoza Ostolaza (2013) en la tesis *Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú*, para optar el Título de Contadora en la Universidad San Agustín de Arequipa, precisa en las conclusiones que la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú

contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.

La estrategia se ha adaptado al arreglo institucional existente (descentralización) y a las capacidades del Estado. Se ha focalizado y existe gradualidad en la implementación de los principales instrumentos de la reforma; a nivel del gobierno nacional, se ha priorizado la implementación de los programas presupuestales y de las evaluaciones independientes que refuerzan el rol rector de este nivel de gobierno; a nivel de los gobiernos sub nacionales, se ha priorizado los incentivos a la gestión que propician la implementación de las políticas a nivel nacional y generan una mayor eficiencia técnica en dichas entidades.

La incidencia de los programas presupuestales en el proceso presupuestario

Para analizar la incidencia de los programas en el proceso presupuestario, es necesario entender la estrategia que orienta la implementación de este instrumento.

La estructuración del presupuesto en programas por parte del MEF se realiza de manera gradual, así como la implementación de los programas con un enfoque por resultados por parte de las entidades. En el periodo 2016-2020 se ha pasado de 5 programas a 67 programas, en términos porcentuales la cobertura alcanza al 48,1% del presupuesto, excluyendo el presupuesto de la deuda, pensiones y reserva de contingencia.

La implementación de los programas presupuestales en la mayoría de casos no implica un cambio significativo a las intervenciones que las entidades venían ejecutando, dado que los programas se estructuran sobre las mismas intervenciones, lo cual facilita su implementación; sin embargo, el cambio a este nuevo enfoque por resultados es un proceso gradual debido a las restricciones con las que operan las entidades.

En la etapa inicial de implementación, todos los programas se encuentran en un proceso de consolidación de sus diseños y están sujetos a revisiones debido a vacíos de

información e inconsistencias en el diseño. Las deficiencias más comunes de los programas se encuentran en la definición de productos, actividades e indicadores. La revisión se enfoca en la definición de productos y de actividades relevantes en términos de efectividad y presupuestales, asimismo, se procura que sus modelos operacionales tengan la información suficiente para orientar a los ejecutores en su presupuestación y ejecución; en el caso de los indicadores, la revisión procura definir indicadores relevantes para medir el desempeño, con las precisiones técnicas adecuadas para una medición confiable.

Cada año, en la etapa de formulación, los contenidos mínimos de un programa presupuestal”, este documento contiene la información que fundamenta a un programa y constituye un marco de referencia para la toma de decisiones presupuestarias, para su implementación y evaluación del desempeño. El documento se estructura en cinco apartados: i) información general, ii) Diagnóstico, iii) Diseño, iv) Programación física y financiera y v) Seguimiento y evaluación. La DGPP revisa el documento y establece agendas de trabajo para mejorar la información requerida. Si los programas no tienen una buena fundamentación, pueden perder la categoría de programas presupuestales.

En la etapa inicial de implementación de los programas, el reporte del desempeño se limita a la ejecución financiera y de metas físicas. La ejecución financiera se reporta de manera adecuada, sin embargo, el reporte de la ejecución de metas físicas, presenta serias inconsistencias, principalmente en aquellos programas que se ejecutan con la participación de los gobiernos subnacionales, debido a que no se realiza una adecuada coordinación para la programación financiera y de metas físicas entre el ente rector y los ejecutores.

La medición de indicadores de desempeño por parte de las propias entidades es algo que se ha impulsado en el último año; las entidades no cuentan con sistemas de información que les permita reportar el desempeño en términos de eficacia, eficiencia, calidad o economía; por tal razón, la DGPP desde el inicio de la implementación de los programas, ha

encargado la medición de este tipo de indicadores al INEI. Esta entidad, a través de encuestas especializadas, realiza la medición de los indicadores y en el transcurso de estos años ha ido incorporando progresivamente en sus mediciones a un mayor número de indicadores.

La implementación de los programas articulando a los gobiernos subnacionales, también es un proceso que se realiza de manera gradual. Progresivamente se incrementa el número de programas y de gobiernos subnacionales que se vinculan en la implementación de un programa, al mismo tiempo se va mejorando el proceso, propiciando una mayor participación de las entidades rectoras en la implementación de los programas a nivel nacional.

La articulación de los gobiernos subnacionales constituye un gran desafío de coordinación entre los ejecutores para una adecuada programación financiera y de metas físicas; cabe mencionar que este proceso ha dado lugar a programas en cuya implementación participan más de 1000 ejecutores, lo cual para los rectores de la política es muy complicado de manejar si no cuentan con un diseño adecuado, indicadores con líneas de base, capacidad operativa y mecanismos para alinear a los ejecutores con los objetivos de los programas.

El costeo de los programas también es algo que se viene impulsando de manera gradual. La DGPP ha brindado la asistencia técnica y la infraestructura informática para apoyar en esta tarea a las entidades; la DGPP ha desarrollado un Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA PpR el cual viene siendo implantado progresivamente en los programas del Sector Salud y algunos programas del Sector Educación. El SIGA PpR contiene varios módulos que facilitan la gestión administrativa y financiera de los programas; uno de los módulos les permite definir una estructura de costos para las actividades y productos.

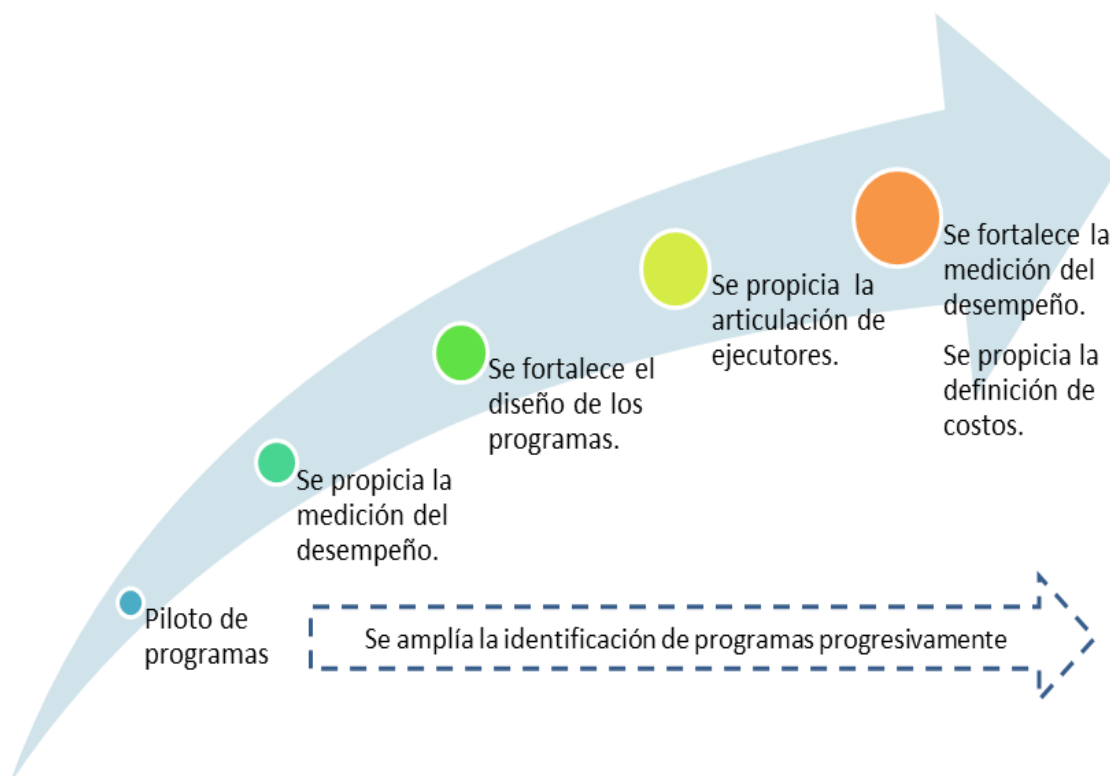
El costeo de los programas es muy complejo debido a que muchas de las intervenciones del Estado no pueden ser estandarizadas y por lo tanto contar con una

estructura de costos definida. En los últimos años se ha impulsado en todos los programas un ejercicio básico de costeo en el desarrollo de los modelos operacionales de las actividades, con miras a lograr estructuras de costos que puedan ser sistematizadas, que permitan presupuestar los programas y contar con parámetros para medir la eficiencia.

La implementación de los programas también se impulsa a través de los demás instrumentos de la reforma. Las evaluaciones independientes generan compromisos de mejora del desempeño que se traducen en mejoras del diseño y de la gestión de los programas evaluados; por su parte, los incentivos a la gestión propician una mayor eficiencia técnica de las entidades y canalizan el esfuerzo de las entidades ejecutoras para lograr los objetivos de los programas sujetos a incentivos. A continuación, se presenta un gráfico que resume este proceso gradual de identificación e implementación de los programas.

**Figura 14**

*Progresividad en la identificación e implementación de los programas presupuestales*



*Nota. Proceso de los programas estratégicos diseñados en el MEF. Elaboración propia.*

## **Conclusiones**

### **Conclusión general**

El presupuesto orientado a resultados se relaciona directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.828, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se aprecia que cuando se mejore el presupuesto basado en resultados, se generará como resultado una mejora significativa de la efectividad de gestión municipal.

### **Conclusiones específicas**

La programación presupuestaria estratégica se relaciona directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.798, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se aprecia que cuando se mejore la programación presupuestaria estratégica, dará como resultado una mejora significativa de la efectividad en la gestión municipal.

El seguimiento y monitoreo se relaciona directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.765, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se aprecia que cuando se mejore el seguimiento y monitoreo significativo, dará como resultado una mejora de la efectividad de gestión municipal.

Las evaluaciones independientes se relacionan directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.830, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1,

indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se aprecia que cuando se mejore las evaluaciones independientes, facilitará como resultado una mejora significativa de la efectividad en la gestión municipal.

La transparencia y monitoreo participativo se relaciona directamente con la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.811, por lo que al encontrarse en el rango entre +0.7 a +1, indica un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se aprecia que cuando se mejore la transparencia y monitoreo participativo, se procurará como resultado una mejora significativa de la efectividad de gestión municipal.

### Recomendaciones

- a) Para mejorar el presupuesto orientado a resultados deberá mejorar el vínculo de la asignación de recursos presupuestales de bienes y servicios en la cadena de valor público para resultados a favor de la población, y la Municipalidad Provincial La Mar deberá definir responsables, generar información, y rendir cuentas.
- b) Para mejorar la efectividad de la gestión municipal la Municipalidad Provincial La Mar deberá contribuir a la mejora de la **efectividad** y eficiencia del gasto público, vinculando el financiamiento a la consecución de resultados.
- c) Para que se mejore las evaluaciones independientes, se debe brindar facilidades y condiciones para resultados las mejoras para la efectividad se efectivizarán con acciones de evaluación con indicadores de gestión municipal; y,
- d) Debido a una correlación positiva alta, para que mejore la gestión municipal con transparencia es necesario el monitoreo participativo, se procurará como resultado una mejora significativa de la efectividad de gestión municipal en tanto se efectivice el seguimiento participativo con la ciudadanía.

### **Referencias Bibliográficas**

- Álvarez Illanes, J. (2010). Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Instituto Pacífico. Lima-Perú.
- Alfaro Limaya, J. (2003) Manual de Gestión Municipal. Editora. FECAT. Lima-Perú.
- Arellano David. (1996) Dilemas y potencialidades de los presupuestos por resultados, límites del gerencialismo en la reforma presupuestal. CIDE, DT. Buenos Aires-Argentina.
- Berner H. Heidi, (2006) Sistema de evaluación y control de gestión- Presupuesto por Resultados - Ministerio de Hacienda, Chile.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2005) Gestión Presupuestal Descentralizada. Lima-Perú.
- De La Vega Rodriguez, Luis Felipe (2008) La Evaluación de políticas sociales: La Relación de equidad entre estado y la ciudadanía. Santiago de Chile.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2007) Directiva sobre Evaluación Presupuestal N° 007-2008-EF/76.01 Dirección Nacional de Presupuesto Público. Lima-Perú
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2001) Manual de Estadísticas y Finanzas públicas, Autoedición. Christine K. Brown, Washington, DC20431-EE.UU.
- DGPP-MEF-PROYECTO, USAID/PERU (2010). Guía del Presupuesto Participativo basado en Resultados. Nueva Estudio SAC. Lima-Perú.
- Grey Figueroa, Carlos (2003) Democratizando el Presupuesto Público.
- CARE Perú. Lima-Perú.
- Guzmán Torres, M. (2004) Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados: La Experiencia Chilena. Santiago de Chile.
- Ley N° 28927 (2007) Ley de Presupuesto Ejercicio 2007. Ministerio de Economía Finanzas, Perú

Ley N° 28929 (2007) Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú

Ley N° 28411 (2006) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú

Ley 27792 (2005) Ley Orgánica de Municipalidades. Perú.

Ortega C. Alfonso y García A. Héctor (2004) Hacienda Pública. Ecoe. Ediciones, Bogotá-Colombia.

Mena Melgarejo, M. (2004) Sociedad Civil y Presupuesto Participativo. Fondo Editorial del Congreso del Perú. Lima-Perú.

Mesa de Concertación. (2007) Presupuesto Por Resultados. Lima- Perú.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2009) Programas Presupuestales Estratégicos. Imprenta GRAFMAR impresiones E.I.R.L. Lima-Perú.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2009) Presupuesto Por Resultados: Seminario Macro Regionales de Gestión Presupuestaria con enfoque de resultados para gobiernos locales. Lima-Perú.

Álvarez Illanes, J. (2010). Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Instituto Pacífico. Lima-Perú.

Alfaro Limaya, J. (2003) Manual de Gestión Municipal. Editora. FECAT. Lima-Perú.

Arellano David. (1996) Dilemas y Potencialidades de los Presupuesto por resultados, Límites del Gerencial ismo en la reforma presupuestal. CIDE, DT. Buenos Aires-Argentina.

Berner H. Heidi, (2006) Sistema de Evaluación y Control de gestión- Presupuesto por Resultados Ministerio de Hacienda, Chile.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2005) Gestión Presupuestal Descentralizada. Lima-Perú.

- De La Vega Rodríguez, Luis Felipe (2008) La Evaluación de políticas sociales: La Relación de equidad entre estado y la ciudadanía. Santiago de Chile.
- Directiva Evaluación Presupuestal N° 007-2008-EF/76.01 (2007) Dirección Nacional de Presupuesto Público. Lima-Perú
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2001) Manual de Estadísticas y Finanzas públicas, Autoedición. Christine K. Brown, Washington, DC 20431-EE.UU.
- DGPP-MEF-PROYECTO, USAID/PERU (2010). Guía del Presupuesto Participativo basado en Resultados. Nueva Estudio SAC. Lima-Perú.
- Grey Figueroa, Carlos (2003) Democratizando el Presupuesto Público. CARE Perú. Lima-Perú.
- Guzmán Torres, M. (2004) Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados: La Experiencia Chilena. Santiago de Chile.
- Ortega C. Alfonso y García A. Héctor (2004) Hacienda Pública. Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia.
- Mena Melgarejo, M. (2004) Sociedad Civil y Presupuesto Participativo. Fondo Editorial del Congreso del Perú. Lima-Perú. Mesa de Concertación. (2007) Presupuesto Por Resultados. Lima- Perú.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2009) Programas Presupuestales Estratégicos. Imprenta GRAFMAR impresiones E.I.R.L. Lima-Perú.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2009) Presupuesto Por Resultados: Seminario Macro Regionales de Gestión Presupuestaria con Enfoque de Resultados Para Gobiernos Locales. Lima-Perú.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO– PNUD (2001) Informe sobre el desarrollo Humano

- Salhuana Cavides, R. (2008). Presupuesto por resultados, concepto y líneas de acción. Imprenta GRAFMAR. Lima-Perú.
- Reilly, Thomas K. (2009) Presupuesto por resultado. Segunda edición, Imprenta Nueva Estudio SAC, Lima-Perú.
- USAID/PERU (2010) Acercándonos al presupuesto por resultados Guía informativa. Segunda edición, GRAFMAR Impresiones E.I.R.L. Lima-Perú.
- SALVAT (2009) Enciclopedia Universal- Editorial Salvat. Madrid- España.
- BANCO MUNDIAL (1997) World Development Report 1997. Banco Mundial.
- BANCO MUNDIAL (1998) Más allá del Consenso de Washington: La hora de la Reforma Institucional. Banco Mundial.
- CHIEF FINANCIAL OFFICERS COUNCIL (1995) Guiding Principles for Implementing Government Performance and Results Act (GPRA) Banco Mundial GAO (General Audit Office) (1997) Performance Budgeting. Insights for GPRA Implementation, Washington D.C.
- OCDE (1995) Budgetinfor Results, OCDE. OCDE (1997) Modern Budgeting, OCDE.
- SCOTT, Graham (1996) Government Reform in New Zealand, IMF, Washington D.C.
- STIGLITZ, Joseph (1998) Más instrumentos y Metas más amplias: desde Washington hasta Santiago, presentado en el seminario Estabilidad y desarrollo económico en Costa Rica: las reformas pendientes, Costa Rica.
- ANDRESANI, Gianluca y Ferlie, EWAN (2006) “Studying governance within the british public sector and without”, Public Management Review 8 (3), pp. 415-431.
- ARELLANO, David. (2002) “Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México», Revista de CLAD Reforma y Democracia, Caracas, número. 23, pp. 1-21.

BANCO MUNDIAL. (2012) PEFA Framework Material, Washington D.C.: Banco Mundial. Consulta: 15 noviembre 2012.

<http://www.pefa.org/en/content/pefa-framework-material-1>

BOURGON, Jocelyn. (2006) “Responsive, Responsible and Respected: Towards a New Public Administration Theory”, IIAS’s Braibant Lecture, Bruselas, IIAS.

DELGADO, Inder (2012) E1. Gabriela Carrasco. Entrevista del 28 de noviembre a Gabriela Carrasco.

(2012) E2. Juan Manuel García. Entrevista del 8 de diciembre a Juan Manuel García.

(2012) E3. Carlos Vargas. Entrevista del 16 de noviembre a Carlos Vargas.

(2012) E4. Luis Zapata. Entrevista del 30 de noviembre a Luis Zapata.

(2012) E5. Mirtha Muñiz. Entrevista del 13 de diciembre a Mirtha Muñiz.

(2012) E6. Henry Espinoza. Entrevista del 13 de diciembre a Henry Espinoza.

DELGADO, Inder y Carlos, VARGAS (2012) Uso de las Evaluaciones: El Caso Peruano. Lima

DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, UNITED NATIONS. (2007) “Public Governance indicators: A literature review” New York: Publicación number: ST/ESA/PAD/SER.E/100

GARCÍA LÓPEZ, Roberto y Mauricio, GARCÍA MORENO (2010) La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

GARCÍA SÁNCHEZ, Isabel M. (2007) “La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público”, Presupuesto y Gasto Público, Madrid, número 47, pp. 37-64.

GOODSELL, Charles T. (2006) “A New Vision for Public Administration”, Public Administration Review 66(5), pp. 623-635.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2009) Decreto Supremo N° 066-2009-EF.

Texto Único Ordenado de la Ley N° 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal. 24 de marzo.

(2012) directiva N° 003-2012-EF/50.01 “Directiva para la Programación del Presupuesto Multianual de la Inversión Pública”. 1 de marzo.

(2012) directiva N° 002-2012-EF/50.01 – Directiva para los programas presupuestales en el marco de la programación y formulación del presupuesto del sector público para el año fiscal (2013) 23 de febrero.

(2012) resolución Directoral N° 023-2012-EF/50.01. Modifican la “Directiva para las Evaluaciones Independientes en el Sistema Nacional de Presupuesto Público en el marco del Presupuesto por Resultados”. 26 de septiembre.

(2012) resolución Directoral N° 012-2012-EF/50.01. Aprueban Directiva N° 004-2012-EF/50.01: “Directiva para la programación y formulación del presupuesto del sector público”. 6 de junio.

(2012) Evaluaciones Independientes, Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Consulta: diciembre2012. [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2131&Itemid=101532&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2131&Itemid=101532&lang=es)

(2012) convenios de Apoyo Presupuestario, Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Consulta: diciembre2012. [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3003&Itemid=101937&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3003&Itemid=101937&lang=es)

(2012) Informe de Seguimiento del Cumplimiento de Compromisos de las Evaluaciones de Diseño y Ejecución (EDEP) al 31 de diciembre de 2011, Lima.

(2011) informe de Seguimiento del Cumplimiento de Compromisos de las Evaluaciones de Diseño y Ejecución (EDEP) al 31 de diciembre de 2010, Lima.

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

(2012) ayuda Memoria: Convenios de Apoyo Presupuestal al Programa Articulado Nutricional – EUROPAN. Lima.

(2010) Decreto Supremo N° 002-2010-EF - Aprueban procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Modernización Municipal. 12 de enero.

NORTH, Douglas (1990) Instituciones, Cambio institucional y desempeño económico, México, Fondo de Cultura Económica.

NZONGOLA-NTALAJA, G. (2003) “Gouvernance et developpement”, Conférence préparée à l’intention d’un groupe de politiciens haïtiens en visite d’études en Norvège à l’invitation du gouvernement norvégien et de l’Institut d’Etudes Internationales Appliquées,

Oslo (2003) <<http://www.undp.org/oslocentre/pub.htm>>

OSBORNE, Stephen. (2006) “Editorial: ¿The New Public Governance?”, Public Management Review, 8 (3), pp. 377-387.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

| PROBLEMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | HIPOTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | VARIABLES Y DIMENSIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | METODOLOGÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Problema general</p> <p>¿En qué medida el presupuesto por resultados se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020?</p> <p>2. Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cómo los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal?</p> <p>b) ¿Cómo el monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía?</p> <p>c) ¿De qué manera la participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma?</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar en qué medida el presupuesto por resultados se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Demostrar que los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.</p> <p>b) Exponer que el monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.</p> <p>c) Explicar que la participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.</p> | <p>Hipótesis general</p> <p>El presupuesto por resultados se relaciona en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho 2016-2020.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Los programas estratégicos presupuestales se relacionan en la eficacia del presupuesto, es decir, en logros de objetivos en la gestión municipal.</p> <p>b) El monitoreo y la evaluación presupuestal se relaciona en la eficiencia del gasto público, es decir, en la entrega de valor público para la ciudadanía.</p> <p>c) La participación ciudadana efectiva y organizada garantiza la vigilancia de la ejecución del gasto público para el bienestar de la misma.</p> | <p>1. Variable uno</p> <p>X. Presupuestos por resultados</p> <p>Dimensiones</p> <p>x1. Programas estratégicos presupuestales</p> <p>x2. Monitoreo y evaluación Pptal.</p> <p>x3. Participación ciudadana</p> <p>2. Variable dos</p> <p>Y. Efectividad de la gestión municipal</p> <p>Dimensiones</p> <p>y1. Eficacia</p> <p>y2. Eficiencia</p> <p>y3. Vigilancia del gasto público</p> | <p>Tipo de investigación. Aplicada</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo y relacional.</p> <p>Método, cuantitativo</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Población y muestra Población= 48</p> <p>Muestra = 40</p> <p>4. Técnica e instrumento. Técnica, encuesta</p> <p>Instrumento, cuestionario</p> |

## Anexo 2

### Cuestionarios

Variable uno (X) = Presupuesto por resultados

Introducción:

Muy buenos días. Con las disculpas del caso, quisiera pedir su apoyo respecto a la tesis: “Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho”. Marcando con un aspa (X) el recuadro que considere mejor su punto de vista. La misma que es totalmente anónimo.

I. Aspectos generales:

Género: Masculino ( ), Femenino ( )

II. Edad del empleado en años:

a) 18 a 30, b) 31 a 43, c) 44 a 56, d) 57 a 69, e) mayor a 69

III. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo con la siguiente escala:

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

|    |                                                                                                               | VALORACIÓN |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| N° | Dimensiones/ Ítems                                                                                            | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | Dimensión: Programación presupuestaria estratégica                                                            |            |   |   |   |   |
| 1  | Con que frecuencia recibió Ud. la actualización metodológica de los Programas Presupuestales.                 |            |   |   |   |   |
| 2  | Considera Ud. que la actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal.               |            |   |   |   |   |
| 3  | Sabia Ud. que se rediseñó el programa estratégico al implementar el presupuesto por resultados                |            |   |   |   |   |
| 4  | Considera Ud. que debería diseñarse nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados.           |            |   |   |   |   |
| 5  | Considera Ud. que se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Municipalidad Provincial La Mar |            |   |   |   |   |
| 6  | Se diseñaron los sistemas en función de la realidad de la Municipalidad Provincial La Mar                     |            |   |   |   |   |

|                                                           |                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 7                                                         | Cree Ud. que se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad de la Municipalidad Provincial La Mar                            |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Seguimiento</b>                             |                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 8                                                         | Considera Ud. que se realizaron oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales                                 |  |  |  |  |  |
| 9                                                         | Considera Ud. que se realizaron oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales.                                     |  |  |  |  |  |
| 10                                                        | Considera Ud. que se realizaron oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales                                  |  |  |  |  |  |
| 11                                                        | Cree Ud. que se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento                               |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Evaluaciones independientes</b>             |                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 12                                                        | Cree Ud. que fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar                                                       |  |  |  |  |  |
| 13                                                        | Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.                                                           |  |  |  |  |  |
| 14                                                        | El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.                                                                      |  |  |  |  |  |
| 15                                                        | Considera Ud. que se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.                                            |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Transparencia y monitoreo participativo</b> |                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 16                                                        | Sabías que se realizaron actividades para el fortalecimiento del proceso de presupuesto participativo desde un enfoque de resultados. |  |  |  |  |  |
| 17                                                        | Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo.                      |  |  |  |  |  |
| 18                                                        | Cree Ud. que se buscó desarrollar el conocimiento de la programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.    |  |  |  |  |  |
| 19                                                        | Se buscó desarrollar el manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.        |  |  |  |  |  |
| 20                                                        | Cree Ud. se realizaron el seguimiento y reporte de productos y resultados de la ejecución presupuestal, mediante indicadores.         |  |  |  |  |  |
| 21                                                        | Los responsables utilizaron efectivamente la información de los resultados, para mejorar la ejecución presupuestal.                   |  |  |  |  |  |

Variable dos (Y) = Efectividad de la gestión municipal

Muy buenos días. Con las disculpas del caso, quisiera pedir su apoyo respecto a la tesis: “Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la gestión en

la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho”. Marcando con un aspa (X) el recuadro que considere mejor su punto de vista. La misma que es totalmente anónimo.

IV. Información específica. Marcar con equis (X), de acuerdo con la siguiente escala:

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

|    |                                                                                                                           | VALORACIÓN |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| N° | Dimensiones/ Ítems                                                                                                        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>Dimensión: Eficiencia</b>                                                                                              |            |   |   |   |   |
| 1  | ¿El gasto público según la ejecución presupuestal es eficiente?                                                           |            |   |   |   |   |
| 2  | ¿El proceso de inversión pública en la ejecución presupuestal es eficiente?                                               |            |   |   |   |   |
| 3  | La Municipalidad brinda los recursos suficientes para el logro de los objetivos                                           |            |   |   |   |   |
| 4  | La Municipalidad ofrecen los recursos tecnológicos que le facilitan la labor encomendada                                  |            |   |   |   |   |
| 5  | El tiempo empleado en la labor y en el área a su cargo es suficiente para cumplir lo encomendado                          |            |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Eficacia</b>                                                                                                |            |   |   |   |   |
| 6  | Las obras realizadas por la municipalidad dan cobertura a la población de manera                                          |            |   |   |   |   |
| 7  | ¿La focalización que se realiza para beneficiar a la población con la inversión pública es eficaz?                        |            |   |   |   |   |
| 8  | La inversión pública que realiza la municipalidad permite cubrir la demanda actual de la población de manera              |            |   |   |   |   |
| 9  | ¿Considera que la satisfacción de la población por los programas de inversión pública es eficaz?                          |            |   |   |   |   |
| 10 | Establece planes y políticas orientadas al cumplimiento de la labor que realiza en su área de trabajo de la Municipalidad |            |   |   |   |   |

### Anexo 3

#### Validación de expertos

##### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Oré Gutiérrez, Eusterio  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
 Especialidad : Docente investigador  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario  
 Autor (s) del instrumento (s) : Briceño Munaylla Valerio

##### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

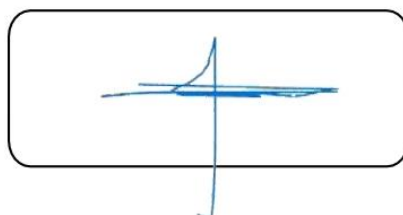
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.                                                                                                                              |    |   |   |   | x |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                                           |    |   |   |   | x |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de control Interno.                                                                             |    |   |   |   | x |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |    |   |   |   | x |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.                                                                                                                        |    |   |   |   | x |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de control interno                                                                            |    |   |   |   | x |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.                                                                                     |    |   |   |   | x |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de control interno.                                                                                                             |    |   |   |   | x |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.                                                                                                 |    |   |   |   | x |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.                                                                                                                                                             |    |   |   |   | x |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |                                                                                                                                                                                                                                           | 50 |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.)

##### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD. – APLICABLE

##### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50



Ayacucho, 22 de noviembre del 2023

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Pelayo Hilario Valenzuela  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
 Especialidad : Docente investigador, director de la Unidad de Posgrado  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario  
 Autor (s) del instrumento (s) : Briceño Munaylla Valerio}

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS            | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.                                                                                                                                 |           |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                                              |           |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de control Interno.                                                                                |           |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan la organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema u objetivos de la investigación. |           |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.                                                                                                                           |           |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de control interno.                                                                              |           |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.                                                                                        |           |   |   |   | X |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de control interno.                                                                                                                |           |   |   |   | X |
| METODOLOGIA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.                                                                                                    |           |   |   |   | X |
| PERTENENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.                                                                                                                                                                |           |   |   |   | X |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |                                                                                                                                                                                                                                              | <b>50</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable, debe insertar un instructivo de la forma de llenado del cuestionario.

## IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50

Ayacucho, 22 de noviembre del 2023

  
 Dr. Pelayo Valenzuela Hilario

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Jaime Flores, Manuel Jesús  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
 Especialidad : Docente investigador, director de Escuela Profesional  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario  
 Autor (s) del instrumento (s) : Briceño Munaylla Valerio

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

| CRITERIOS       | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|
| CLARIDAD        | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.                                                                                                                                 |    |   |   |   | X |
| OBJETIVIDAD     | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                                              |    |   |   |   | X |
| ACTUALIDAD      | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de control Interno.                                                                                |    |   |   |   | X |
| ORGANIZACIÓN    | Los ítems del instrumento reflejan la organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema u objetivos de la investigación. |    |   |   |   | X |
| SUFICIENCIA     | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.                                                                                                                           |    |   |   |   | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de control interno.                                                                              |    |   |   |   | X |
| CONSISTENCIA    | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.                                                                                        |    |   |   |   | X |
| COHERENCIA      | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de control interno.                                                                                                                |    |   |   |   | X |
| METODOLOGIA     | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.                                                                                                    |    |   |   |   | X |
| PERTENENCIA     | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.                                                                                                                                                                |    |   |   |   | X |
| PUNTAJE TOTAL   |                                                                                                                                                                                                                                              | 50 |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es aplicable, debe insertar un instructivo de la forma de llenado del cuestionario.

VII. **PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50**

Ayacucho, 22 de noviembre del 2023

## I. DATOS GENERALES



Dr. Manuel J. Jaime Flores

Apellidos y nombres del experto : Dr. Vallejos Sáenz, Oscar Américo  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
 Especialidad : Docente investigador, director de Investigación de la FCEAC  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario  
 Autor (s) del instrumento (s) : Briceño Munaylla Valerio

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

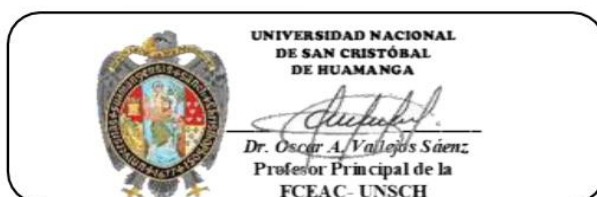
| CRITERIOS            | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
| CLARIDAD             | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.                                                                                                                                 |           |   |   |   | x |
| OBJETIVIDAD          | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.                                                              |           |   |   |   | x |
| ACTUALIDAD           | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de control Interno.                                                                                |           |   |   |   | x |
| ORGANIZACIÓN         | Los ítems del instrumento reflejan la organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. |           |   |   |   | x |
| SUFICIENCIA          | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.                                                                                                                           |           |   |   |   | x |
| INTENCIONALIDAD      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión de control interno.                                                                              |           |   |   |   | x |
| CONSISTENCIA         | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.                                                                                        |           |   |   |   | x |
| COHERENCIA           | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de control interno.                                                                                                                |           |   |   |   | x |
| METODOLOGÍA          | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.                                                                                                    |           |   |   |   | x |
| PERTINENCIA          | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.                                                                                                                                                                |           |   |   |   | x |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |                                                                                                                                                                                                                                              | <b>50</b> |   |   |   |   |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD. - APLICABLE

## IV. ROMEDIO DE VALORACIÓN: 50

Ayacucho, 22 de noviembre del 2023



## Anexo 4

### *Análisis de fiabilidad*

“Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida”

La consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- “Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,928                       | 2              |

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.928, entonces, es excelente.

## Anexo 5

### Prueba de normalidad

a. Hipótesis.

“Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal”

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba Wc menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha;n)}$

|                                  | Shapiro-Wilk |    |       |
|----------------------------------|--------------|----|-------|
|                                  | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Presupuesto por resultados       | 0.962        | 40 | 0.049 |
| Efectividad de gestión municipal | 0.942        | 40 | 0.039 |

## Anexo 6

### Presupuestos del 2016 al 2020

#### Presupuesto 2016

##### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Fecha de la Consulta: 25-agosto-2024

Año de Ejecución: 2016

Incluye: Actividades y Proyectos

| TOTAL                                  | 138,490,511,244 | 158,282,217,927 | 144,536,534,140 | 137,792,009,934  | 137,287,507,523                | 136,631,542,526 | 136,290,690,231 | 86.3     |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES | 14,858,582,106  | 31,397,236,289  | 27,662,994,417  | 23,882,154,174   | 23,378,029,827                 | 22,993,491,297  | 22,861,814,882  | 73.2     |
| Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES   | 14,858,582,106  | 31,373,911,550  | 27,647,523,622  | 23,869,224,066   | 23,365,121,104                 | 22,980,619,282  | 22,849,180,401  | 73.2     |
| Departamento 05: AYACUCHO              | 265,216,274     | 1,094,475,788   | 987,311,363     | 781,856,553      | 748,411,180                    | 745,297,359     | 743,026,648     | 68.1     |
| Provincia                              | PIA             | PIM             | Certificación   | Compromiso Anual | Ejecución                      |                 |                 | Avance % |
|                                        |                 |                 |                 |                  | Atención de Compromiso Mensual | Devengado       | Girado          |          |
| 0501: HUAMANGA                         | 89,076,260      | 301,298,861     | 269,582,291     | 209,749,914      | 185,968,676                    | 185,233,112     | 184,564,139     | 61.5     |
| 0502: CANGALLO                         | 15,171,630      | 83,958,581      | 75,473,087      | 66,882,665       | 65,053,833                     | 65,033,924      | 65,017,480      | 77.5     |
| 0503: HUANCA SANCOS                    | 4,638,210       | 26,081,318      | 23,406,719      | 16,818,933       | 16,634,532                     | 16,631,012      | 16,628,214      | 63.8     |
| 0504: HUANTA                           | 37,686,158      | 166,584,958     | 155,914,489     | 119,897,098      | 118,634,808                    | 118,001,112     | 117,796,238     | 70.8     |
| 0505: LA MAR                           | 43,657,531      | 160,363,505     | 153,675,059     | 122,830,826      | 122,191,460                    | 121,488,330     | 120,807,341     | 75.8     |
| 0506: LUCANAS                          | 27,933,122      | 92,248,571      | 74,698,580      | 68,572,210       | 68,412,153                     | 68,197,075      | 68,009,803      | 73.9     |
| 0507: PARINACOCNAS                     | 12,910,138      | 28,604,269      | 24,524,221      | 22,658,414       | 22,631,767                     | 22,120,883      | 22,064,581      | 77.3     |
| 0508: PAUCAR DEL SARA SARA             | 5,937,971       | 35,712,683      | 29,289,900      | 21,154,145       | 21,130,886                     | 21,122,606      | 21,106,542      | 59.1     |
| 0509: SUCRE                            | 6,653,231       | 60,030,525      | 50,221,475      | 38,773,407       | 38,319,409                     | 38,282,334      | 37,959,960      | 63.8     |
| 0510: VICTOR FAJARDO                   | 10,638,739      | 67,872,101      | 61,627,854      | 51,570,190       | 48,162,643                     | 47,935,604      | 47,881,870      | 70.6     |
| 0511: VILCASHUAMAN                     | 10,913,284      | 71,720,416      | 68,897,688      | 42,948,751       | 41,271,015                     | 41,251,368      | 41,190,480      | 57.5     |

## Presupuesto 2017

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Año de Ejecución: 2017

Incluye: Actividades y Proyectos

| TOTAL                                  | 142,471,518,545 | 176,300,549,759 | 161,079,975,365 | 153,594,474,517  | 151,589,903,264                | 149,979,218,110 | 149,482,051,970 | 85.1     |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES | 15,139,154,455  | 34,975,351,697  | 30,070,137,435  | 26,187,922,214   | 25,031,614,588                 | 24,165,809,568  | 24,007,491,390  | 69.1     |
| Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES   | 15,139,154,455  | 34,902,693,018  | 30,003,972,068  | 26,156,201,732   | 24,999,997,810                 | 24,134,196,035  | 23,975,901,940  | 69.1     |
| Departamento 05: AYACUCHO              | 294,298,170     | 1,295,626,846   | 1,155,546,086   | 936,139,417      | 897,648,249                    | 879,660,537     | 878,279,608     | 67.9     |
| Provincia                              | PIA             | PIM             | Certificación   | Compromiso Anual | Ejecución                      |                 |                 | Avance % |
|                                        |                 |                 |                 |                  | Atención de Compromiso Mensual | Devengado       | Girado          |          |
| 0501: HUAMANGA                         | 106,192,544     | 409,798,822     | 373,028,314     | 291,273,740      | 271,632,970                    | 270,716,522     | 270,445,620     | 66.1     |
| 0502: CANGALLO                         | 15,730,416      | 85,835,195      | 78,854,373      | 77,235,438       | 69,839,583                     | 69,825,105      | 69,728,538      | 81.3     |
| 0503: HUANCA SANCOS                    | 4,832,870       | 32,422,869      | 29,895,215      | 25,020,503       | 23,970,262                     | 23,507,214      | 23,370,235      | 72.5     |
| 0504: HUANTA                           | 43,122,555      | 195,502,649     | 166,305,340     | 120,353,982      | 119,581,793                    | 118,908,766     | 118,481,859     | 60.8     |
| 0505: LA MAR                           | 45,228,319      | 199,105,144     | 183,198,755     | 157,700,007      | 155,119,742                    | 142,155,538     | 142,099,113     | 71.4     |
| 0506: LUCANAS                          | 28,773,402      | 86,905,665      | 68,871,234      | 59,388,071       | 59,166,617                     | 56,633,955      | 56,500,398      | 65.2     |
| 0507: PARINACOCAS                      | 14,292,112      | 43,924,700      | 39,352,805      | 35,099,386       | 35,060,030                     | 34,930,794      | 34,829,317      | 79.5     |
| 0508: PAUCAR DEL SARA SARA             | 7,104,973       | 27,898,716      | 20,624,142      | 20,191,467       | 20,180,331                     | 20,166,176      | 20,128,186      | 72.3     |
| 0509: SUCRE                            | 6,733,652       | 44,587,595      | 36,565,245      | 29,386,534       | 26,414,397                     | 26,142,230      | 26,103,283      | 58.6     |
| 0510: VICTOR FAJARDO                   | 10,905,392      | 73,250,563      | 65,319,717      | 60,136,536       | 56,819,687                     | 56,813,305      | 56,750,069      | 77.6     |
| 0511: VILCASHUAMAN                     | 11,381,935      | 96,394,928      | 93,530,945      | 60,353,754       | 59,862,838                     | 59,860,932      | 59,842,990      | 62.1     |

## Presupuesto 2018

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Año de Ejecución: 2018

Incluye: Actividades y Proyectos

| TOTAL                                  | 157,158,747,651 | 187,500,601,626 | 173,249,001,094 | 164,833,453,878  | 160,620,562,945                | 159,426,812,053 | 158,918,777,149 | 85.0     |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES | 16,025,792,206  | 37,892,491,677  | 34,187,255,607  | 29,820,244,478   | 27,814,374,896                 | 27,127,403,163  | 27,015,302,770  | 71.6     |
| Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES   | 16,025,792,206  | 37,850,757,626  | 34,149,861,126  | 29,783,064,485   | 27,777,203,141                 | 27,091,539,170  | 26,979,534,249  | 71.6     |
| Departamento 05: AYACUCHO              | 286,300,022     | 1,329,843,400   | 1,206,325,224   | 1,021,475,810    | 896,420,627                    | 878,532,797     | 877,168,987     | 66.1     |
| Provincia                              | PIA             | PIM             | Certificación   | Compromiso Anual | Ejecución                      |                 |                 | Avance % |
|                                        |                 |                 |                 |                  | Atención de Compromiso Mensual | Devengado       | Girado          |          |
| 0501: HUAMANGA                         | 98,087,044      | 383,672,136     | 346,007,553     | 288,869,362      | 267,019,051                    | 266,659,699     | 266,594,830     | 69.5     |
| 0502: CANGALLO                         | 15,691,928      | 91,414,955      | 85,395,104      | 62,277,577       | 54,307,383                     | 54,272,174      | 54,244,187      | 59.4     |
| 0503: HUANCA SANCOS                    | 4,804,904       | 41,126,013      | 36,725,829      | 33,901,740       | 21,001,994                     | 20,997,389      | 20,964,577      | 51.1     |
| 0504: HUANTA                           | 43,415,211      | 200,835,306     | 181,746,802     | 152,024,760      | 139,837,826                    | 131,574,186     | 131,386,963     | 65.5     |
| 0505: LA MAR                           | 44,978,651      | 210,488,712     | 195,654,610     | 182,733,411      | 152,507,296                    | 145,514,684     | 145,339,589     | 69.1     |
| 0506: LUCANAS                          | 27,774,470      | 109,949,222     | 90,856,431      | 81,380,831       | 70,798,988                     | 69,964,295      | 69,790,970      | 63.6     |
| 0507: PARINACOCAS                      | 14,840,244      | 47,034,058      | 42,599,460      | 34,978,223       | 29,612,635                     | 29,482,997      | 29,287,581      | 62.7     |
| 0508: PAUCAR DEL SARA SARA             | 7,581,331       | 26,145,120      | 20,710,928      | 14,078,536       | 14,060,648                     | 14,042,499      | 13,926,567      | 53.7     |
| 0509: SUCRE                            | 6,847,233       | 57,965,756      | 53,645,197      | 46,786,911       | 44,403,671                     | 43,560,289      | 43,521,495      | 75.1     |
| 0510: VICTOR FAJARDO                   | 11,038,421      | 85,901,162      | 81,558,439      | 74,429,649       | 52,882,404                     | 52,566,538      | 52,441,820      | 61.2     |
| 0511: VILCASHUAMAN                     | 11,240,585      | 75,310,960      | 71,424,872      | 50,014,809       | 49,988,731                     | 49,898,046      | 49,670,409      | 66.3     |

## Presupuesto 2019

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Año de Ejecución: 2019

Incluye: Actividades y Proyectos

| TOTAL                                  | 168,074,407,244 | 188,571,789,836 | 174,844,671,558 | 167,361,101,970  | 162,601,350,696                | 161,079,112,329 | 160,588,953,068 | 85.4     |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES | 19,930,851,181  | 35,641,730,591  | 31,328,925,081  | 27,332,896,444   | 25,336,049,131                 | 24,670,413,558  | 24,655,323,923  | 69.2     |
| Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES   | 19,930,851,181  | 35,634,444,697  | 31,326,526,794  | 27,330,535,297   | 25,333,741,719                 | 24,668,120,756  | 24,653,031,121  | 69.2     |
| Departamento 05: AYACUCHO              | 467,813,938     | 1,311,159,697   | 1,180,022,014   | 1,059,698,784    | 980,198,862                    | 943,087,455     | 942,513,514     | 71.9     |
| Provincia                              | PIA             | PIM             | Certificación   | Compromiso Anual | Ejecución                      |                 |                 | Avance % |
|                                        |                 |                 |                 |                  | Atención de Compromiso Mensual | Devengado       | Girado          |          |
| 0501: HUAMANGA                         | 147,359,364     | 330,199,126     | 296,918,721     | 263,291,096      | 244,294,863                    | 242,567,108     | 242,485,861     | 73.5     |
| 0502: CANGALLO                         | 35,992,576      | 85,320,471      | 79,114,076      | 76,914,950       | 73,466,463                     | 72,707,537      | 72,683,048      | 85.2     |
| 0503: HUANCA SANCOS                    | 16,350,697      | 41,904,832      | 39,034,317      | 33,440,694       | 29,811,669                     | 29,810,302      | 29,809,751      | 71.1     |
| 0504: HUANTA                           | 70,462,828      | 224,803,423     | 199,418,361     | 175,704,805      | 158,890,019                    | 144,251,026     | 144,119,500     | 64.2     |
| 0505: LA MAR                           | 73,994,780      | 247,544,205     | 230,742,128     | 211,911,097      | 194,834,338                    | 181,043,453     | 180,859,964     | 73.1     |
| 0506: LUCANAS                          | 35,432,169      | 115,176,184     | 92,110,001      | 77,878,382       | 75,190,393                     | 74,480,425      | 74,398,668      | 64.7     |
| 0507: PARINACOCAS                      | 21,942,671      | 42,233,292      | 38,036,361      | 36,960,905       | 36,812,491                     | 36,739,643      | 36,735,930      | 87.0     |
| 0508: PAUCAR DEL SARA SARA             | 14,971,950      | 36,860,937      | 32,454,160      | 24,914,352       | 19,489,263                     | 19,473,801      | 19,473,414      | 52.8     |
| 0509: SUCRE                            | 16,423,535      | 51,346,223      | 47,562,376      | 45,870,851       | 42,038,395                     | 37,119,900      | 37,118,971      | 72.3     |
| 0510: VICTOR FAJARDO                   | 22,271,131      | 81,740,683      | 77,203,899      | 73,039,497       | 71,368,188                     | 71,107,357      | 71,057,943      | 87.0     |
| 0511: VILCASHUAMAN                     | 12,612,237      | 54,030,321      | 47,427,615      | 39,772,154       | 34,002,780                     | 33,786,903      | 33,770,464      | 62.5     |

## Presupuesto 2020

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Año de Ejecución: 2020

Incluye: Actividades y Proyectos

| TOTAL                                  | 177,367,859,707 | 217,254,208,912 | 199,474,118,005 | 191,606,503,720  | 185,655,405,420                | 182,462,771,648 | 179,994,467,071 | 84.0     |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES | 20,879,069,452  | 42,735,576,309  | 37,918,818,884  | 33,651,573,633   | 29,225,257,546                 | 27,061,282,252  | 27,030,117,852  | 63.3     |
| Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES   | 20,879,069,452  | 42,727,580,509  | 37,913,175,746  | 33,647,905,458   | 29,221,606,371                 | 27,057,779,258  | 27,026,614,858  | 63.3     |
| Departamento 05: AYACUCHO              | 557,781,914     | 1,787,993,390   | 1,603,347,388   | 1,463,476,473    | 1,205,179,636                  | 1,098,080,679   | 1,096,684,981   | 61.4     |
| Provincia                              | PIA             | PIM             | Certificación   | Compromiso Anual | Ejecución                      |                 |                 | Avance % |
|                                        |                 |                 |                 |                  | Atención de Compromiso Mensual | Devengado       | Girado          |          |
| 0501: HUAMANGA                         | 229,094,592     | 480,728,683     | 432,167,547     | 403,084,947      | 341,578,715                    | 307,188,344     | 306,507,230     | 63.9     |
| 0502: CANGALLO                         | 20,451,534      | 91,263,642      | 82,847,995      | 74,416,255       | 70,537,825                     | 70,369,612      | 70,359,700      | 77.1     |
| 0503: HUANCA SANCOS                    | 5,899,567       | 73,858,627      | 62,857,971      | 57,990,265       | 40,732,316                     | 39,884,009      | 39,878,596      | 54.0     |
| 0504: HUANTA                           | 78,647,637      | 260,889,539     | 241,566,453     | 223,386,826      | 194,005,412                    | 171,240,520     | 171,174,213     | 65.6     |
| 0505: LA MAR                           | 114,540,470     | 319,017,597     | 288,660,169     | 259,337,011      | 207,844,356                    | 184,028,263     | 183,476,337     | 57.7     |
| 0506: LUCANAS                          | 44,349,213      | 187,830,104     | 166,236,908     | 145,066,024      | 116,776,200                    | 104,245,186     | 104,222,704     | 55.5     |
| 0507: PARINACOCAS                      | 18,272,450      | 84,839,536      | 73,811,125      | 70,080,289       | 51,902,291                     | 47,573,967      | 47,555,008      | 56.1     |
| 0508: PAUCAR DEL SARA SARA             | 8,769,725       | 75,879,572      | 65,426,264      | 55,109,997       | 42,966,982                     | 42,663,946      | 42,660,219      | 56.2     |
| 0509: SUCRE                            | 9,140,878       | 66,708,501      | 60,514,084      | 56,082,814       | 40,650,726                     | 40,327,852      | 40,317,355      | 60.5     |
| 0510: VICTOR FAJARDO                   | 15,923,005      | 88,263,304      | 77,347,863      | 70,231,518       | 50,285,217                     | 48,861,030      | 48,836,770      | 55.4     |
| 0511: VILCASHUAMAN                     | 12,692,843      | 58,714,285      | 51,911,009      | 48,690,528       | 47,899,597                     | 41,697,949      | 41,696,849      | 71.0     |

## Anexo 7

### Base de datos

|    | Programación presupuestaria estratégica |    |    |    |    |    |    | Seguimiento |    |    |    | Evaluaciones independientes |    |    |    | Transparencia y monitoreo participativo |    |    |    |    |    |
|----|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------|----|----|----|-----------------------------|----|----|----|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|
|    | 1                                       | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8           | 9  | 10 | 11 | 12                          | 13 | 14 | 15 | 16                                      | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 1  | 3                                       | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0           | 2  | 4  | 3  | 2                           | 5  | 2  | 2  | 2                                       | 2  | 1  | 0  | 4  | 2  |
| 2  | 6                                       | 5  | 3  | 1  | 3  | 5  | 4  | 5           | 5  | 6  | 6  | 5                           | 9  | 4  | 4  | 5                                       | 6  | 4  | 2  | 5  | 5  |
| 3  | 18                                      | 17 | 23 | 19 | 19 | 22 | 19 | 22          | 20 | 21 | 21 | 20                          | 15 | 18 | 21 | 19                                      | 21 | 19 | 20 | 19 | 19 |
| 4  | 9                                       | 12 | 5  | 13 | 12 | 8  | 12 | 8           | 9  | 5  | 5  | 9                           | 9  | 14 | 12 | 8                                       | 7  | 13 | 14 | 10 | 11 |
| 5  | 4                                       | 5  | 8  | 7  | 6  | 5  | 5  | 5           | 4  | 4  | 5  | 4                           | 2  | 2  | 1  | 6                                       | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  |
| 40 | 40                                      | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40          | 40 | 40 | 40 | 40                          | 40 | 40 | 40 | 40                                      | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 1  | 1                                       | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2           | 1  | 1  | 1  | 1                           | 1  | 1  | 1  | 1                                       | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 2  | 1                                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2           | 1  | 1  | 1  | 1                           | 1  | 1  | 1  | 1                                       | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 3  | 1                                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2           | 2  | 1  | 1  | 2                           | 1  | 2  | 2  | 2                                       | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  |
| 4  | 2                                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2           | 2  | 1  | 2  | 2                           | 1  | 2  | 2  | 2                                       | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  |
| 5  | 2                                       | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2           | 2  | 2  | 2  | 2                           | 1  | 2  | 2  | 2                                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  |
| 6  | 2                                       | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 2  | 2  | 2  | 2                           | 2  | 2  | 2  | 2                                       | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 7  | 2                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 2  | 2  | 2  | 2                           | 2  | 3  | 3  | 2                                       | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 8  | 2                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 2  | 2  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  |
| 9  | 2                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 2  | 2  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  |
| 10 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 2  | 3  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 11 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 12 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 13 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 14 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 2  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 15 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 16 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 17 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 18 | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3           | 3  | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |

|    | Programación presupuestaria estratégica |   |   |   |   |   |   | Seguimiento |   |    |    | Evaluaciones independientes |    |    |    | Transparencia y monitoreo participativo |    |    |    |    |    |
|----|-----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|----|----|-----------------------------|----|----|----|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|
|    | 1                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8           | 9 | 10 | 11 | 12                          | 13 | 14 | 15 | 16                                      | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 19 | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 20 | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 21 | 3                                       | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 22 | 3                                       | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 23 | 3                                       | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  |
| 24 | 3                                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 3  | 3  | 3                                       | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  |
| 25 | 3                                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 4  | 3  | 3                                       | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 26 | 3                                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 4  | 3  | 3                                       | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 27 | 3                                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 3  | 3  | 3                           | 3  | 4  | 3  | 4                                       | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 28 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3  | 3  | 4                           | 3  | 4  | 4  | 4                                       | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 29 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3  | 3  | 4                           | 3  | 4  | 4  | 4                                       | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 30 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3  | 3  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 4                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 31 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3  | 4  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 4                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 32 | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4  | 4  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 4                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 33 | 4                                       | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4  | 4  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 4                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 34 | 4                                       | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4  | 4  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 4                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 35 | 4                                       | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4  | 4  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 5                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 36 | 4                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4  | 5  | 4                           | 4  | 4  | 4  | 5                                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 37 | 5                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5  | 5  | 5                           | 4  | 4  | 4  | 5                                       | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 38 | 5                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5  | 5  | 5                           | 4  | 4  | 4  | 5                                       | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  |
| 39 | 5                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5  | 5  | 5                           | 5  | 5  | 4  | 5                                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 40 | 5                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5  | 5  | 5                           | 5  | 5  | 5  | 5                                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |

|    | Eficiencia |    |    |    |    | Eficacia |    |    |    |    |
|----|------------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|
|    | 1          | 2  | 3  | 4  | 5  | 6        | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 1  | 0          | 0  | 1  | 0  | 1  | 0        | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 2  | 1          | 5  | 4  | 5  | 6  | 8        | 7  | 5  | 5  | 4  |
| 3  | 22         | 20 | 21 | 9  | 19 | 21       | 19 | 22 | 22 | 24 |
| 4  | 14         | 12 | 11 | 19 | 13 | 9        | 11 | 11 | 11 | 10 |
| 5  | 3          | 3  | 3  | 7  | 1  | 2        | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 40 | 40         | 40 | 40 | 40 | 40 | 40       | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 1  | 2          | 2  | 1  | 2  | 1  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 2  | 3          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 3  | 3          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 4  | 3          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2        | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 5  | 3          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2        | 2  | 2  | 2  | 3  |
| 6  | 3          | 3  | 3  | 3  | 2  | 2        | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 7  | 3          | 3  | 3  | 3  | 2  | 2        | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 8  | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 2        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 9  | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 10 | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 11 | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 12 | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 13 | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 14 | 3          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 15 | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 16 | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 17 | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 18 | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 19 | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  |

|    | Eficiencia |   |   |   |   | Eficacia |   |   |   |    |
|----|------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|----|
|    | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | 3          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 21 | 3          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 22 | 3          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 23 | 3          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 24 | 4          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 25 | 4          | 3 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 26 | 4          | 4 | 3 | 4 | 3 | 3        | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 27 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 3        | 4 | 3 | 3 | 3  |
| 28 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 3        | 4 | 4 | 4 | 3  |
| 29 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 3        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 30 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 31 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 32 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 33 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 34 | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 35 | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 36 | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 37 | 4          | 4 | 4 | 5 | 4 | 4        | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 38 | 5          | 5 | 5 | 5 | 4 | 4        | 5 | 4 | 4 | 4  |
| 39 | 5          | 5 | 5 | 5 | 4 | 5        | 5 | 5 | 5 | 5  |
| 40 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5        | 5 | 5 | 5 | 5  |



ESCUELA DE

**POSGRADO**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 014-2024-UNSCH-EPG/OGH**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

|                                              |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTOR</b>                                 | Bach. Briceño Munaylla Valerio                                                                                                                  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b> | MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS                                                                                                                 |
| <b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>            | MAESTRO                                                                                                                                         |
| <b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>      | MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA                                                                                      |
| <b>TÍTULO DE TESIS</b>                       | Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial la Mar, Ayacucho, 2016 - 2020 |
| <b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>            | 18% de similitud                                                                                                                                |
| <b>N° DE TRABAJO</b>                         | 2451677011                                                                                                                                      |
| <b>FECHA</b>                                 | 11 de setiembre de 2024                                                                                                                         |

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

11 de setiembre de 2024.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
Escuela de Posgrado  
Dr. Oscar Gutiérrez HuamaniCC.  
Archivo  
OGH/

# Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, 2016-2020

*por* Briceño Munaylla Valerio

---

**Fecha de entrega:** 11-sep-2024 10:47p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2451677011

**Nombre del archivo:** TESIS\_BRICE\_O\_040924.docx (5.97M)

**Total de palabras:** 23343

**Total de caracteres:** 123572

# Presupuesto orientado a resultados y su incidencia en la efectividad de la gestión en la Municipalidad Provincial La Mar, Ayacucho, 2016-2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

16%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[www.repositorioacademico.usmp.edu.pe](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe)

Fuente de Internet

5%

2

Submitted to Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

3%

3

[edoc.pub](http://edoc.pub)

Fuente de Internet

3%

4

[repositorio.unsch.edu.pe](http://repositorio.unsch.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

5

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[repositorio.ups.edu.pe](http://repositorio.ups.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

8

[dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

|                        |                                                       |      |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------|
| 9                      | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru | <1 % |
| Trabajo del estudiante |                                                       |      |

|                    |                |      |
|--------------------|----------------|------|
| 10                 | www.scribd.com | <1 % |
| Fuente de Internet |                |      |

|                    |                |      |
|--------------------|----------------|------|
| 11                 | hdl.handle.net | <1 % |
| Fuente de Internet |                |      |

|                        |                                        |      |
|------------------------|----------------------------------------|------|
| 12                     | Submitted to Universidad Alas Peruanas | <1 % |
| Trabajo del estudiante |                                        |      |

|                    |              |      |
|--------------------|--------------|------|
| 13                 | docplayer.es | <1 % |
| Fuente de Internet |              |      |

|                    |                        |      |
|--------------------|------------------------|------|
| 14                 | repositorio.unh.edu.pe | <1 % |
| Fuente de Internet |                        |      |

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 000457-2024-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 6:00 p.m. del 7 de agosto de 2024 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI** Director de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. Edgar HUARANCCA AGUILAR** y el **Mtra. Luz Eliana QUISPE QUINTANA**; para la sustentación oral y pública de la tesis intitulada: **PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL LA MAR, AYACUCHO, 2016 - 2020**. En la ciudad de Ayacucho del 2024 presentado por el **Bach. Briceño MUNAYLLA VALERIO**. Teniendo como asesor al **Mtro. Jorge Alberto PRADO PALOMINO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: CATORCE (14).

**CALIFICACION (x)**

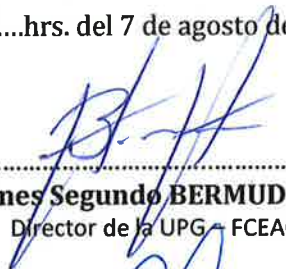
|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Aprobado(a) por Unanimidad.    | — |
| Aprobado(a) por Mayoría.       | X |
| Desaprobado(a) por Unanimidad. | — |
| Desaprobado(a) por Mayoría.    | — |

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. Briceño MUNAYLLA VALERIO**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 19:40 hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 19:40 hrs. del 7 de agosto de 2024.

  
Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI  
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

  
Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI  
Director de la UPG - FCEAC.

  
Dr. Edgar HUARANCCA AGUILAR  
Miembro.

  
Mtra. Luz Eliana QUISPE QUINTANA  
Miembro.

  
Dr. Marco Rolando ARONES JARA  
Secretario Docente.

**Observaciones:**