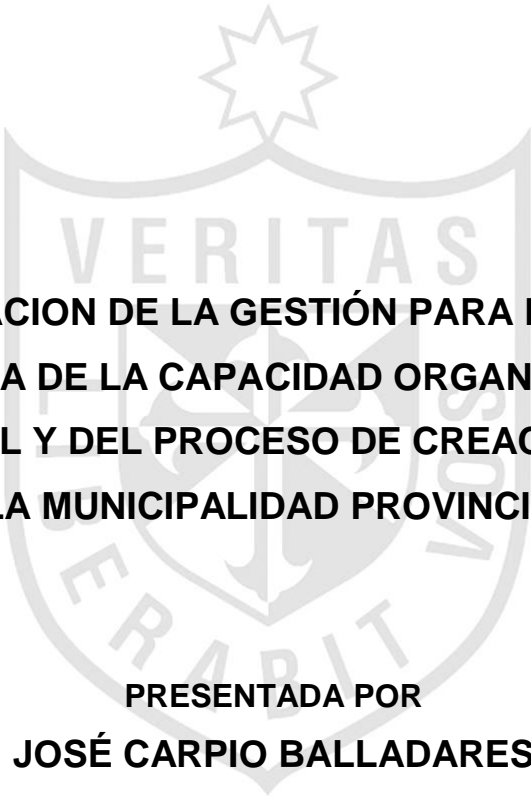




FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA



**IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS,
UNA MEJORA DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL E
INSTITUCIONAL Y DEL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR
PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TALARA**

**PRESENTADA POR
JOSÉ CARPIO BALLADARES**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

LIMA-PERÚ

2014



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

**IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS, UNA
MEJORA DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL E
INSTITUCIONAL Y DEL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR
PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TALARA**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE ECONOMISTA**

PRESENTADA POR

JOSÉ CARPIO BALLADARES

LIMA-PERÚ

2014

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Dr.

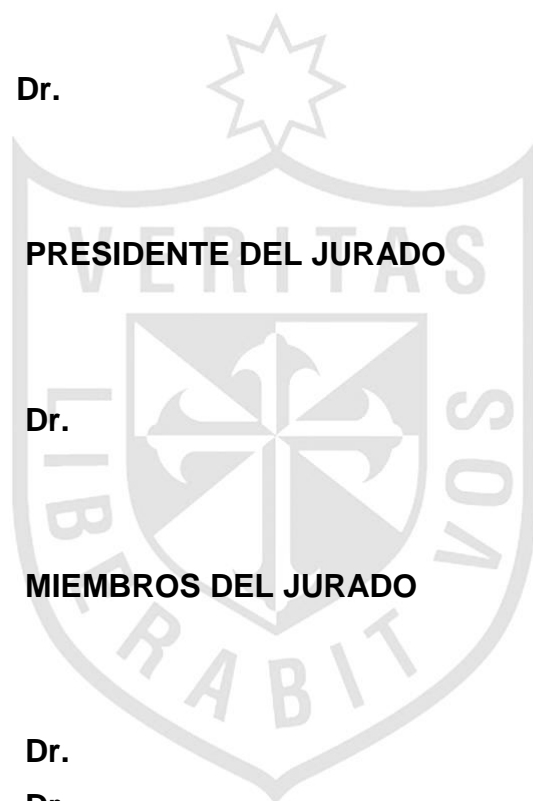
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr.

MIEMBROS DEL JURADO

Dr.

Dr.



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis queridos padres José y Silvia por el amor y apoyo incondicional de toda la vida. A mí querida esposa, por compartir este logro académico

Gracias a las personas más importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:

Violeta, Flor, Mafalda, Nancy, Raúl

A mis queridas y estimadas amigas quienes fueron un gran apoyo incondicional durante el tiempo que escribí esta tesis: Clara Isabel, Mónica, Luz Eliana, Fioricella por su aliento en todo momento



AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos académicos a mi asesor metodológico, el Dr. Faustino Cabanillas Atalaya por su asesoría en el desarrollo de la presente investigación, al Mg. Willian Leyva Rios por su apoyo en la investigación de temas de gestión pública.

De igual forma mis agradecimientos al Mg. Santiago Montenegro Canario por su valioso aporte en la investigación, a la Mg. Luzmila Alberca Palomeque

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Asesor y miembros del jurado.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de contenido.....	V
Índice de tablas y figuras.....	VII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XII
Lista de acrónimos.....	XIV
Introducción.....	XV
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.4. Justificación de la investigación.....	9
1.5. Limitaciones.....	9
1.6. Viabilidad estudio.....	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Bases teóricas.....	16
2.2.1. La gestión para resultados en el ámbito público.....	16
2.2.1.1. La modernización de la gestión pública y la gestión para resultados.....	16
2.2.1.2. Marco legal e institucional de la GpRD en el Perú.....	21
2.2.2. La gestión para resultados: enfoque conceptual y metodológico..	23
2.2.2.1. El enfoque conceptual de la gestión para resultados en el desarrollo.....	24
2.2.2.2. ¿Gestión por resultados o gestión para resultados?.....	28
2.2.2.3. Elementos del ciclo de gestión y la cadena de resultados.....	29

2.2.2.4. El enfoque metodológico: el sistema de evaluación PRODEV.....	33
2.2.3. La capacidad institucional en el marco de la GpRD.....	35
2.2.3.1. El concepto de capacidad institucional.....	36
2.2.3.2. Componentes de la capacidad institucional.....	39
2.2.3.3. Niveles de la capacidad institucional.....	40
2.2.4. La creación de valor público: una aproximación conceptual.....	44
2.2.4.1. ¿Que entendemos por valor público?.....	44
2.2.4.2. Componentes del valor público.....	46
2.2.5. Contexto del escenario de estudio.....	47
2.2.5.1. Ubicación espacial y descripción geográfica.....	47
2.2.5.2. Características sociales y económicas.....	48
2.2.6. Términos técnicos.....	53
2.2.7. Formulación de hipótesis.....	56
2.2.8. Operacionalización de variables.....	57
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....	59
3.1. Diseño metodológico.....	59
3.1.1. Tipo de investigación.....	60
3.1.2. Procedimientos de contrastación de hipótesis.....	60
3.2. Población y muestra.....	60
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	63
3.3.1. Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos.....	64
3.3.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los Instrumentos.....	93
3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	99
3.5. Aspectos éticos.....	107
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	108
4.1. Análisis de la capacidad institucional de la Municipalidad Provincial de Talara.....	108
4.1.1. Diagnóstico de la capacidad subnacional para la gestión para.....	108
el desarrollo	
4.1.1.1. Planificación orientada a resultados.....	109

4.1.1.2. Presupuesto para resultados.....	112
4.1.1.3. Gestión financiera pública.....	115
4.1.1.4. Gestión de programas y proyectos.....	118
4.1.1.5. Gestión de seguimiento y evaluación de resultados.....	122
4.1.2. Análisis institucional y organizacional del aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD.....	123
4.1.2.1. Análisis general de la capacidad del gobierno subnacional y análisis del entorno.....	123
4.1.2.2. Planificación orientada a resultados.....	126
4.1.2.3. Presupuesto para resultados.....	128
4.1.2.4. Gestión financiera pública.....	130
4.1.2.5. Gestión de programas y proyectos.....	132
4.1.2.6. Gestión de seguimiento y evaluación de resultados.....	134
4.1.3. Perspectivas de mejoramiento: acciones propuestas, insumos necesarios, productos, efectos e impactos esperados.....	136
4.1.3.1. Planificación orientada a resultados.....	137
4.1.3.2. Presupuesto para resultados.....	142
4.1.3.3. Gestión financiera pública.....	146
4.1.3.4. Gestión de programas y proyectos.....	151
4.1.3.5. Gestión de seguimiento y evaluación de resultados.....	155
CAPITULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
5.1. Discusión.....	160
5.2. Conclusiones.....	162
5.3. Recomendaciones.....	165
Fuentes de información.....	16
Anexos.....	170
Anexo 1 - Matriz de consistencia.....	171
Anexo 2 – Análisis institucional y organizacional consolidado.....	172
Anexo 3 - Consolidación de propuestas de mejoramiento.....	220
Anexo 4 - Propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados.....	238

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Marco teórico

Tabla N° 1. Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados

Tabla N° 2. Instrumentos básicos de la gestión para resultados en el desarrollo

Tabla N° 3. Principales indicadores sociales

Tabla N° 4. Población económicamente activa

Tabla N° 5. PEA censada, según nivel de educación alcanzado 1993 y 2007

Tabla N° 6. PEA según actividad económica, 2007

Metodología de la investigación

Tabla N° 7. Definición conceptual y operacional de las variables

Tabla N° 8. Población según criterios de inclusión y exclusión

Tabla N° 9. Distribución de la muestra

Tabla N° 10. Guía de revisión documental, definición de variables

Tabla N° 11. Cuestionario, planificación orientada a resultados

Tabla N° 12. Cuestionario, presupuesto para resultados (PrR)

Tabla N° 13. Cuestionario, gestión financiera pública

Tabla N° 14. Cuestionario, gestión de programas y proyectos

Tabla N° 15. Cuestionario, seguimiento y evaluación

Resultados de la investigación

Tabla N° 16. Pilares del ciclo de gestión según nivel de desarrollo de la GpRD en la provincia

Tabla N° 17. Indicadores de planificación para resultados según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Tabla N° 18. Indicadores del presupuesto para resultados según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Tabla N° 19. Indicadores de gestión financiera según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Tabla N° 20. Indicadores de gestión de programas y proyectos según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Tabla N° 21. Indicadores de monitoreo y evaluación según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Marco teórico

Figura N° 1. El estado y la GpRD

Figura N° 2 Cadena de resultados

Figura N° 3 Elementos del ciclo de gestión

Figura N° 4. Los cinco pilares de evaluación PRODEV

Figura N° 5. Niveles de análisis del sistema de evaluación de PRODEV

Figura N° 6. Los niveles de la capacidad institucional

Figura N° 7. Componentes y niveles de capacidad institucional

Resultados de investigación

Figura N° 9. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según capacidad individual & organizacional y entorno institucional, político, social y económico

Figura N° 10. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según pilar planificación para resultados

Figura N° 11. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según pilar presupuesto para resultados

Figura N° 12. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según pilar gestión financiera pública

Figura N° 13. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según pilar programas y proyectos de inversión

Figura N° 14. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos según pilar monitoreo y evaluación

RESUMEN

El cambio de paradigma de la función pública determinó el debate del valor de la política pública y del papel del estado, así como la importancia de la gestión pública para gestionar los asuntos de interés público. En este contexto, el proceso de reforma y modernización del estado a nivel local, ha significado mayor transferencia de funciones y el incremento de recursos presupuestales, el desempeño del estado a nivel local muestra las mismas limitantes que el estado a nivel nacional. Particularmente el desempeño de la Municipalidad Provincial de Talara no muestra tener la capacidad de gobierno y de gestión suficiente para proveer más y mejores bienes y servicios públicos.

Por tanto, el objetivo principal de esta investigación es determinar la capacidad organizacional e institucional de la Municipalidad Provincial de Talara para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a resultados a favor de los pobladores de la provincia de Talara. Por el tipo de investigación, el presente estudio incorporó las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, de que los resultados se utilizarán en la solución de los problemas de la gestión municipal, normalmente identifica la situación-problema y busca dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico. Adicionalmente, este tipo de investigación aplicada, aplicó un diseño de investigación exploratorio cualitativo, el cual, particularmente requirió un tipo de diseño específico de estudios de casos, necesario para responder a las preguntas de investigación sobre la GpRD

Los resultados del diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional de la provincia de Talara, muestran según la información obtenida por el SEP el índice general que resume la capacidad institucional del gobierno subnacional de la provincia de Talara, el índice promedio para el conjunto de los pilares del ciclo de gestión, es de 2.1, lo que indica que la institución se encuentra en el nivel intermedio de desarrollo de la GpRD.

Por otro lado, el resultado muestra la existencia de fuertes diferencias entre los pilares del ciclo de gestión, el primer pilar obtuvo un índice de desarrollo de nivel

avanzado, es el pilar de la gestión de planificación por resultados con un índice de 3.5 de 5, contrariamente el pilar de seguimiento y evaluación es de un nulo desarrollo. Presupuesto por resultados define un índice de 1.5, la gestión financiera, auditoría y adquisiciones presenta un índice de 2.8 en promedio, la gestión de programas y proyecto 2.4

Igualmente, en el marco del análisis institucional y organizacional del aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD, se han formulado un conjunto de propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados y priorizados durante el diagnóstico y el análisis organizacional e institucional correspondiente a los pilares de la planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación.

Las principales conclusiones de la investigación, que caracterizan la situación y las perspectivas futuras de la implementación de la GpRD en el gobierno subnacional de la provincia de Talara, afirman que en el contexto de los gobiernos subnacionales existe un proceso de reforma y modernización de la gestión pública, desde finales de la década anterior, y con mayor énfasis a partir del 2007 con la implantación del PpR. En su conjunto, el gobierno subnacional de la provincia de Talara, se encuentra en una etapa intermedia del proceso de implementación de la GpRD, aunque en cada uno de los pilares de la gestión pública muestra diferente grado de avance

ABSTRACT

The paradigm shift of public office determined the discussion of the value of public policy and the role of the state as well as the importance of governance to manage public affairs. In this context, the process of reform and modernization of the state to the local level, has meant greater transfer of functions and increased budgetary resources, the performance of the state to the local level shows the same limitations that the state nationally. Particularly the performance of the Provincial Municipality of Talara not shown to have the capacity for governance and management sufficient to provide more and better public goods and services.

Therefore the main objective of this research is to identify the organizational and institutional capacity of the Provincial Municipality of Talara to implement managing for results to add public value oriented results in favor of the inhabitants of the province of Talara For the type of research, this study incorporated the methodological conditions applied research, because of the results will be used in solving the problems of municipal management, usually identifies the problem situation and looking into possible solutions, the one that it may be the most suitable for the specific context.

Additionally, this type of applied research, applied an Exploratory Qualitative research design, which particularly required a specific type of design Case studies needed to answer the research questions on MfDR

The results of assessment of the capacity of sub-national government of the province of Talara, displayed according to the information obtained by the SEP index that summarizes the overall institutional capacity of subnational government in the province of Talara, the average rate for the whole of the pillars management cycle is 2.1, indicating that the institution is at the intermediate level of development of MfDR.

Moreover, the result shows the existence of strong differences between the pillars of the management cycle, the first pillar obtained a development index advanced level, is the mainstay of management planning outcomes with an index of 3.5 of 5

unlike the mainstay of monitoring and evaluation is zero development. Budget results define an index of 1.5, financial management, auditing and procurement presents an index of 2.8 on average, program management and project 2.4

Moreover, under the institutional and organizational analysis of readiness Central government for MfDR, have developed a set of proposals to improve performance management in response to the problems identified and prioritized during the assessment and organizational analysis and corresponding to the columns of results-oriented planning, performance budgeting, public financial management, program and project management and monitoring and evaluation institution.

Major research findings that characterize the status and future prospects of the implementation of MfDR at the subnational government of the province of Talara, say in the context of sub-national governments, there is a process of reform and modernization of management public, since the end of the decade, and with greater emphasis since 2007 with the implementation of RBB. Overall, the Central government of the province of Talara, is in an intermediate stage of implementation of MfDR, although each of the pillars of governance shows different degree of progress

LISTA DE ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DGPM	Dirección General de Programación Multianual
GFAA	Gestión financiera, auditoría y adquisiciones
GpR	Gestión para resultados
GpRD	Gestión para resultados en el desarrollo
MFMP	Marco fiscal de mediano plazo
M&E	Monitoreo y evaluación
OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo económico
PESEM	Plan estratégico sectorial multianual
PpR	Presupuesto para resultados
PPE	Programación presupuestaria estratégica
PRODEV	Programa de implementación del pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad del desarrollo
SEP	Sistema de evaluación PRODEV
SIP	Sistema de inversión pública
SNGP	Sistemas nacionales de gestión pública

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la Municipalidad Provincial de Talara, constituye un aporte fundamental para la mejora de la gestión para resultados del desarrollo en los próximos años. Los principales desafíos de la gestión pública de los gobiernos locales requieren soluciones innovadoras, la creatividad muchas veces se vincula a un nuevo paradigma de la gestión pública que permiten maximizar la capacidad organizacional e institucional de las instituciones públicas que potencian su experticia en enfrentar un problema.

EL desarrollo local es sin duda una prioridad en nuestro país Este cambio de paradigma de la función pública determinó el debate del valor de la política pública y del papel del estado, así como la importancia de la gestión pública para gestionar los asuntos de interés público. La demanda de servicios públicos de calidad exige a los gobiernos (nacional, regional, local), el desempeño de una gestión pública eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los principales problemas de la comunidad.

Dado que la GpRD, es una estrategia que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión, el documento resalta el papel que desempeñan estos elementos en la creación de valor, presenta una reflexión sobre las características que deben poseer y la manera que deben articularse para que el gobierno subnacional de la provincia de Talara logre los resultados a los que se comprometieron con sus ciudadanos. La gestión para resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. A nivel de gobiernos subnacionales se está implementando para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas, los gobernantes y gerentes públicos muestran un interés creciente en esta estrategia de gestión.

Dado que la GpR es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera,

gestión de proyectos, monitoreo y evaluación), el documento resalta el papel que desempeñan estos elementos en la creación de valor público. Por esta razón, antes que ofrecer un análisis exhaustivo de cada uno esos elementos, presenta una reflexión sobre las características que deben poseer y la manera en que deben articularse para que los gobiernos logren los resultados a los que se comprometieron con sus ciudadanos.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de determinar la capacidad organizacional e institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión por resultados a fin de agregar valor publico orientado a resultados a favor de los pobladores de la provincia de Talara, en función de este objetivo general existen otros objetivos secundarios que facilitaron la consecución del mismo.

Estos objetivos secundarios son los siguientes: determinar el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados, utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara, analizar la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de la Municipalidad Provincial de Talara, identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos. El I capítulo presenta el planteamiento del problema, considerando la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación la justificación de la investigación, las limitaciones y la viabilidad del estudio. En el II capítulo se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes del caso, se describe las bases teóricas necesarias para poder determinar la estructura del documento, el contexto del escenario de estudio, los términos técnicos que permite la aclaración de palabras claves, la definición de las hipótesis y la operacionalización de las variables que influyen en la implementación de la gestión para resultados del desarrollo.

Por otro lado, en el III capítulo se establece la metodología que es aplicada en el proceso de investigación, considera su diseño metodológico, su población y muestra, las técnicas de recolección de datos, y describe las principales técnicas para el procesamiento y análisis de la información obtenida en el proceso, y sus principales aspectos éticos.

En el capítulo IV se establecen los resultados presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente con la finalidad de dar respuesta a cada planteamiento. Finalmente en el capítulo V se considera la discusión, las principales conclusiones y recomendaciones que responden a las determinaciones del problema de investigación. Asimismo se considera las referencias bibliográficas y las fuentes de las tablas y figuras permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en esta investigación. También se incluyen anexos que reportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La reforma y modernización del estado en el país, tiene un largo periodo de implementación, en sus inicios la reforma aplicada en la década del 90 generó un cambio de modelo económico aunado a un nuevo rol que el estado debía desempeñar, trayendo como consecuencia el crecimiento y la estabilidad hasta el presente, y posteriormente la reforma aplicada tiene como postulado mejorar la eficiencia del estado.

Este cambio de paradigma de la función pública determinó el debate del valor de la política pública y del papel del estado, así como la importancia de la gestión pública para gestionar los asuntos de interés público. La demanda de servicios públicos de calidad exige a los gobiernos (nacional, regional, local), el desempeño de una gestión pública eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los principales problemas de la comunidad.

Este proceso de cambio, sustentado en las políticas macroeconómicas implementadas y un entorno externo positivo permitieron que el país tuviera un crecimiento promedio de 6,4% entre el periodo 2002-2012¹. El crecimiento se mantuvo en un 5% en el año 2013². Adicionalmente fue acompañado por un crecimiento de los ingresos del estado, según cifras, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año³, siendo el presupuesto público del año fiscal 2013 de 133,676⁴ millones de soles.

Por el contrario, el alto crecimiento económico y del presupuesto no fue acompañado por mejorar la capacidad del estado de gastar eficiente y eficazmente, ni generar las condiciones para un desarrollo económico social. Si bien los avances de la política económica y fiscal permitieron, a nuestro país, afrontar los retos y desafíos del desarrollo económico social, el impacto generado por el crecimiento de la economía se ve reflejado en una importante disminución

¹ Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

² Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

³ Según cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

⁴ Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

de la pobreza del 33,5 en 2009 al 23,9 en el 2013⁵, el bajo nivel de inflación del 2.9% en el 2013.

Sin embargo, las disparidades territoriales en nuestro país, siguen siendo altas, particularmente entre las áreas rurales y urbanas, según informes, en el año 2013, la pobreza en el área urbana fue de 16,1% de su población, en el área rural fue de 48.05, es decir, tres veces más que el área urbana. Por otro lado la pobreza entre los años 2012 y 2013 disminuyó en 5,0% en el área rural del país y en 0.5% en el área urbana. En cuanto a la pobreza extrema en el área rural se redujo en 2,5% y en el área urbana 0,4%⁶.

Por consiguiente a pesar de la disminución, los niveles de desigualdad en nuestro país siguen siendo altos, según la desigualdad a nivel nacional en la distribución del ingreso medida a través del coeficiente de Gini para el año 2013 alcanzo 0,44, menor al registrado en el 2012⁷, igualmente según el índice de competitividad global, el Perú alcanzo la posición 61⁸ en el índice similar al del año pasado, empero disminuyeron las posiciones de ocho indicadores de doce analizados: infraestructura, innovación, instituciones, salud y educación básica y otros cuatro, pero se incrementaron las categorías de: entorno macroeconómico, eficiencia en el mercado de bienes, desarrollo del mercado financiero y tamaño del mercado.

Por tanto, en la evolución de la cifras apreciamos que los factores que impulsan la competitividad del país están llegando a un límite. Consecuentemente el desempeño del estado se ve reflejado en el bajo nivel de confianza, de satisfacción ciudadana, la persistencia de las desigualdades sociales, la insatisfacción del sistema político y económico, la conflictividad social,

En suma, afirmamos que nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de dar mayor efectividad en el uso de los recursos públicos al diseñar e implementar un presupuesto por resultados en la gestión pública, pero según cifras analizadas

⁵ Según cifras del Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013, INEI

⁶ Según cifras del Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013, INEI

⁷ Según cifras del Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013, INEI

⁸ Reporte del Índice de Competitividad Global

tiene sus limitantes, se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del estado.

En consecuencia, la efectividad de la gestión pública constituye la clave del buen desempeño del estado para países que han logrado superar sus metas, empero para nuestro país superar los niveles de pobreza resulta de suma importancia su aplicación estratégica y articulada.

En este contexto, el proceso de reforma y modernización del estado a nivel local, ha significado mayor transferencia de funciones y el incremento de recursos presupuestales, el desempeño del estado a nivel local muestra las mismas limitantes que el estado a nivel nacional. Particularmente el desempeño de la Municipalidad Provincial de Talara no muestra tener la capacidad de gobierno y de gestión suficiente para proveer más y mejores bienes y servicios públicos.

La provincia, presenta un entorno institucional, político, social y económico que refleja un relativo grado de madurez de la democracia a nivel local, muestra un marco institucional afectado por la dificultad en la institucionalización de los procesos, las decisiones tomadas no siempre están vinculadas a los acuerdos finales adoptados por el gobierno local, la desarticulación entre los objetivos estratégicos del municipio y las demandas de la población es otra limitante que impide traducir una visión de desarrollo en resultados.

Según cifras generales, el bajo desempeño del gobierno local se ve reflejado en el nivel de desconfianza de la población según indicadores el 49%⁹ de la población considera que la municipalidad no está resolviendo sus principales problemas. Esta percepción ha empeorado en comparación a la medición del año 2012.

El 28%¹⁰ del gasto total (proyectos y actividades) se destinó a cubrir los cinco sectores considerados como prioritarios para la población: seguridad ciudadana (2%), agua y saneamiento (19%), limpieza (6%), educación (1%) y salud (0.3%). La proporción del gasto destinado a dichos sectores ha disminuido en

⁹ Según encuesta de percepciones MIM Perú, diciembre 2012 y diciembre 2013

¹⁰ Según encuesta de percepciones MIM Perú, diciembre 2012 y diciembre 2013

comparación con la medición anual 2012 en 18 puntos porcentuales (46%). Por otro lado, el 73%¹¹ de la población considera que la municipalidad no informa sobre el uso del dinero en obras de inversión. Esta percepción ha empeorado en comparación a la medición anual 2012.

Si bien el proceso de descentralización y modernización del estado, ha transferido mayores competencias y recursos presupuestales, las transferencias presupuestales se incrementaron alrededor 10%¹² promedio anual durante el periodo 2009-2013. A pesar que el presupuesto público se ha incrementado sustancialmente, el direccionamiento de los recursos ha mostrado una limitada capacidad de gestión para satisfacer con eficiencia y eficacia, las principales necesidades de la comunidad.

Según indicadores, aún persisten visibles desigualdades, según los niveles de pobreza y desarrollo humano, elementos que afectan el entorno. La provincia de Talara presenta un IDH al 2007 de 0,641¹³, de este modo se ubica en el rango de desarrollo alto, colocándose en el ranking a nivel nacional en el puesto 23. Sin embargo al considerar las brechas de salud, educación e ingresos aún persisten en el territorio, el IDH ajustado por desigualdad se reduce de 0,641 en el 2007 a 0.512¹⁴ en el año 2012, es decir, una pérdida de 12.9%, y de acuerdo al IDH 2007 se reduce de 0,641 a 0.417¹⁵, con una pérdida de 22,4%, una cantidad considerablemente elevada. Es de decir cuando se consideran las brechas de salud, educación e ingresos el IDH se reduce el 22,4% de nuestros resultados, En términos generales el nivel de desigualdad sigue siendo alto.

Según los niveles de pobreza, en el año 2009, el 22%¹⁶ de la población de la provincia se encontraban en situación de pobreza, es decir tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Igualmente en el año 2007 un 32.3%¹⁷ de la población vive en pobreza multidimensional con carencias de salud, educación y nivel de vida.

¹¹ Según encuesta de percepciones MIM Perú, diciembre 2012 y diciembre 2013

¹² Según cifras del MEF, consulta amigable, ejecución presupuestal del gasto a nivel provincial

¹³ Cifras del Informe de Desarrollo Humano 2007

¹⁴ Cifras según Informe de Desarrollo Humano 2013

¹⁵ Cifras según Informe de Desarrollo Humano 2013

¹⁶ Según informe del INEI

¹⁷ Según información INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Estas son brechas estructurales que con el paso del tiempo deberán ser revertidas, esto permite una visión específica de la situación de la provincia, considerando los aspectos sociales.

Además, de manera específica, la capacidad institucional, se ve afectada desde distintas dimensiones: la planificación demuestra un escenario que presenta restricciones que afectan la eficiencia de la gestión, cuyo proceso de planificación se encuentra desarticulado de la GpRD, principalmente el PpR no cumple con los objetivos y metas planteados, según cifras entre el 41 y el 60% de los objetivos se operacionalizan en proyectos de inversión¹⁸ y solamente entre el 21 y el 40%¹⁹ de los proyectos de inversión del plan de gobierno cuentan con financiamiento, a vez no cuenta con manuales y procedimientos establecidos para poder llevar a cabo los procesos técnicos. Todo ello se traduce en una desarticulación entre planificación y presupuesto.

Adicionalmente, la gestión presupuestaria, se ve afectada por una limitada articulación del presupuesto con el plan, porque solamente considera un porcentaje limitado del presupuesto clasificado como programas según cifras del PIA para el año 2012 considera un porcentaje de 25.6%²⁰ del presupuesto clasificado como programas de resultados.

Asimismo presenta una débil consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto, solamente entre el 21 y el 40%²¹ de los programas del presupuesto y del plan coinciden, siendo necesario que el presupuesto este alineado con el plan, es decir que los programas del primero se originen en el plan de mediano plazo.

Desde la perspectiva presupuestaria de mediano plazo el PpR no cuenta con un horizonte de política fiscal que trascienda el presupuesto anual, mediante proyección de plurianual de ingresos y gastos para un periodo de 3 años a más. No tiene en cuenta las proyecciones de las variables macroeconómicas

¹⁸ Encuesta realizada según cuestionario aplicado

¹⁹ Encuesta realizada según cuestionario aplicado

²⁰ Encuesta realizada según cuestionario aplicado

²¹ Encuesta realizada según cuestionario aplicado

elaboradas por el gobierno nacional, en particular, debe tener en cuenta como esos cálculos afectaran las transferencias.

Desde el punto de vista de la gestión financiera, muestra una débil gestión financiera sin una adecuada planificación, en cuanto a la gestión de los ingresos, es un aspecto de crucial importancia para la gestión pues de ella depende los recursos que se dispondrá para cumplir con los objetivos, al respecto según los ingresos propios existe una baja recaudación de ingresos tributarios, que representa el 19.62%²² del Presupuesto Inicial de Apertura,

Por otro lado, la gestión de los gastos expresan una marcada debilidad expresada por la existencia de una diferencia considerable promedio de desviación de 32.61%²³ entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos 3 años. Lo cual indica que el ejercicio presupuestario fue inapropiado y con una limitada capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas para el año fiscal.

Por último, desde la perspectiva de la gestión del seguimiento y evaluación no existe un sistema de seguimiento que propicie una recopilación sistemática de datos sobre la marcha de la entidad, programas y proyectos, la institución no cuenta con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que produce, los servicios que presta, y las obras que realizan los distintos programas y proyectos, y en referencia a los indicadores de medición de los resultados no cumplen las condiciones para garantizar su idoneidad.

Sobre esta realidad, no se ha elaborado una investigación a partir de los nuevos enfoques de la gestión pública, que determine cuáles son los factores que pueden incidir en la mejora de la capacidad organizacional e institucional de la Municipalidad Provincial de Talara para proveer de bienes y servicios públicos a la comunidad.

²² Presupuesto Inicial de Apertura 2012

²³ Evaluaciones presupuestales de los años 2011, 2012, 2013

En consecuencia, las perspectivas de la economía peruana, seguirá manteniendo tasas de crecimiento altas. Sin embargo el desempeño de la gestión pública se definirá por las medidas de política de modernización que tomen los gobiernos, Si estas medidas apuntan a crear las condiciones para mejorar nuestro desempeño basándose en los nuevos enfoques de gestión podemos mejorar la capacidad organizacional e institucional para enfrentar con éxito los retos del desarrollo.

Por ello, la presente investigación fue realizada con el objetivo general de determinar la capacidad organizacional, institucional, de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia de Talara. Así también se realizó con los objetivos específicos de: determinar el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados utilizando la metodología SEP-SN; analizar la capacidad institucional, organizacional y el entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión; identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional.

Así, ante lo expuesto, la interrogante principal que fundamentó esta investigación es: ¿Cuál es la capacidad organizacional, institucional, de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión por resultados, a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia de Talara?

1.2. Formulación del Problema

Así, ante lo expuesto, se respondió la siguiente interrogante principal y específicas:

¿Cuál es la capacidad organizacional, institucional, de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia de Talara?

Las preguntas específicas que abordamos en el presente trabajo y que se respondieron son las siguientes:

- 1) ¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara?
- 2) ¿Cuál es análisis de la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de la Municipalidad Provincial de Talara?
- 3) ¿Cuáles son las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara.

1.3. Objetivos de la Investigación

Una vez explicada la problemática a estudiar y teniendo en cuenta la gran importancia que suponen la gestión para resultados como instrumento de gestión pública, el objetivo general de esta investigación fue:

Determinar la capacidad organizacional, institucional, de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia de Talara

En función de este objetivo general existen otros objetivos secundarios que facilitaron la consecución del mismo. Estos objetivos secundarios son los siguientes:

- 1) Determinar el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados, utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara
- 2) Analizar la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y

positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de la Municipalidad Provincial de Talara

- 3) Identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara

1.4. Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista de la justificación teórica, la presente investigación ha demostrado la importancia de la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) para mejorar la capacidad de gestión institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, a través de la optimización de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a la mayor demanda de servicios públicos. Asegurar que la producción de bienes y servicios sea transparente, equitativa y controlable, y el mejoramiento del desempeño institucional.

En este contexto, fue de suma importancia, realizar un diagnóstico de la capacidad institucional para poder implementar la gestión por resultados para el desarrollo, se utilizó un nuevo enfoque metodológico que ha tomado en cuenta la integralidad de los sistemas de gestión, adicionalmente en este contexto se analizó la capacidad institucional organizacional y del entorno, para identificar los diferentes factores que afectaron negativa y positivamente, con la finalidad de priorizar los principales problemas que afectaron la gestión municipal y en respuesta a ello, se plantearon las propuestas de mejoramiento de la gestión.

1.5. Limitaciones

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se utilizó el marco conceptual relacionado con la gestión para resultados (GpRD) para el desarrollo teniendo como primer antecedente un primer trabajo de investigación titulado “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público”, elaborado conjuntamente con el BID y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (BID y CLAD, 2007).

Como segundo antecedente tenemos un modelo conceptual: “La Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, auspiciado por el BID, toma cuenta las características propias de los países de ALC, este modelo integra los elementos del ciclo de gestión,

El proceso de investigación aplicó la metodología denominado sistema de evaluación PRODEV (SEP) para gobiernos subnacionales promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo, con la finalidad de fortalecer la capacidad de gestión para resultados en el desarrollo (GpRD).

La investigación fue básicamente longitudinal, toma en cuenta el periodo de gestión municipal durante los años 2011-2013, Este examen del ciclo de la gestión requirió recabar información sobre un amplio conjunto de temas. La aplicación de la metodología PRODEV (SEP), se enfocó solamente en aquellos aspectos que están relacionados directamente con la GpRD o que son indicadores de la capacidad de la GpRD. La unidad de análisis corresponde a la Municipalidad Provincial de Talara, en sus diferentes sistemas de administración.

1.6 Viabilidad del Estudio

La presente investigación contó con la disponibilidad de los recursos financieros presupuestados, y en referencia a los recursos humanos dispuso con el personal investigador con los conocimientos requeridos para desarrollar el análisis de las principales variables de la GpRD.

Asimismo para encontrar la solución de la problemática planteada, esta investigación utilizó un enfoque metodológico acertado, promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo, siendo el investigador especializado en su aplicación. Por lo cual es viable la realización de estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Gran parte de las investigaciones sobre la gestión pública, tanto en el ámbito nacional e internacional están orientadas a aspectos referidos a la gestión por resultados.

Antecedentes nacionales

Ugarte, M., Ángeles N. y Kantor A. (2012), del Consorcio de Investigación Económica y Social han realizado un trabajo de investigación titulado “La Investigación Económica y Social en el Perú 2007-2011. Balance y Prioridades” teniendo como temática la modernización de la gestión pública, el presente documento es una revisión literaria que sistematiza la información sobre los diversos desarrollos en investigación referidos al proceso de modernización de la gestión pública en el Perú, durante los años 2007 al 2011.

Fiestas, C. (2012), de la Universidad Nacional de Piura ha desarrollado una tesis de licenciatura titulada “Análisis de la Orientación del Gasto e Inversión Pública Local en el distrito de Pariñas: 2007-2011”. Esta investigación tiene por objetivo principal analizar en qué medida el gasto ha estado orientado a disminuir las carencias sociales, a través de proyectos ejecutados, el presupuesto participativo y los sistemas de información en el distrito de Pariñas-Provincia de Talara en el periodo 2007-2011.

Casas, C. (2011), con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo sistematiza en un documento preliminar titulado “Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública”, en el describe la situación de la cual partimos en el Perú, de los diferentes intentos de reforma del país. Concluye que existe la necesidad de contar con un estado que tome en cuenta las necesidades de los ciudadanos, que genere valor público asociado a resultados compartidos como lo son la democracia, la equidad, probidad, y rendición de cuentas.

Ramos, L. y Albitres, R. (2010), de la Universidad Nacional de Ingeniería han formulado una tesis para optar el grado de maestro en gerencia pública denominada “Sistema de Gestión por Resultados, Aportes para su Aplicación”, este estudio de investigación trata de demostrar que el sistema de gestión para resultados no podrá viabilizarse en la administración pública peruana en la medida que no haya institucionalizado en esta una cultura de modernización alineada con los principios de la nueva gestión pública.

La presente investigación es considerada como una investigación de tipo aplicativo. Dentro de este enfoque se han evaluado dos experiencias que están en proceso de implementación del sistema de gestión para resultados, ha obtenido valiosa información que les permite establecer una propuesta metodológica para mejorar el sistema de evaluación de la gestión para resultados en nuestro país.

Ministerio de Economía y Finanzas, (2010), a través de la Dirección General de Presupuesto Público viene promoviendo un nuevo enfoque llamado el *Presupuesto por Resultados (PrP)*, el cual busca articular la gestión presupuestaria con los resultados que requieren y valoran los ciudadanos. Este documento tiene el propósito de contribuir a la difusión de los fundamentos de la reforma del PrR, desarrolla los antecedentes que motivaron la propuesta, describe los principales instrumentos así como también del proceso de implementación que se ha seguido.

Asimismo, describe una breve síntesis de las bases teóricas que sustentan la gestión por resultados y el presupuesto por resultados, detalla los elementos más importantes de la reforma del presupuesto por resultados en el Perú, presenta las características más importantes de su diseño y de su aplicación.

Alvarado, B. y Morón, E. (2008), investigadores del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, en su trabajo de investigación sistematizan la experiencia del presupuesto por resultados, según los autores representa un potencial avance en la modernización del Estado, y una oportunidad para el impulso de reformas sectoriales y en el fortalecimiento de la gobernabilidad del

país. Este trabajo de investigación ha tenido como objetivo analizar la viabilidad de la gestión por resultados.

Antecedentes internacionales

García, R. y García, M. (2010), realizaron un trabajo de investigación, con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), publicaron la obra *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. Trabajo realizado en el marco de los esfuerzos del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción de Mediano Plazo para la efectividad en el desarrollo (PRODEV).

Presenta un análisis sobre la situación actual de la gestión por resultados en los países de la región, puntualiza los avances y desafíos de la gestión para resultados en la región, y además describe los diferentes instrumentos que existen para su implementación. Asimismo analiza la génesis de la GpR, describe un modelo conceptual para aplicarlo al análisis de la gestión pública en América Latina y el Caribe, igualmente describe la metodología empleada en el estudio.

Altaba, E. (2009), de la Universitat Rovira I Virgili, ha formulado una de tesis doctoral “La Nueva Gestión Pública y Gestión por Competencias”. Esta investigación describe el enfoque teórico del modelo de gestión pos burocrático, de la calidad total y de gestión por competencias.

García, I. (2007), desarrolla un trabajo de investigación que sintetiza las diversas experiencias y reformas implementadas en el sector público en el ámbito internacional. Previamente analiza los principales enfoques teóricos que sustentan este paradigma emergente. Las principales conclusiones sostienen que en las últimas décadas, las administraciones públicas de la mayoría de los países desarrollados se han visto inmersas en procesos de regeneración con el objetivo de lograr una administración más eficiente y ágil que pueda adaptarse a las necesidades de los ciudadanos.

Enfatiza que la utilización de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto el desarrollo de la dirección estratégica como técnica directiva y

consecuentemente un importante auge de los sistemas de control interno de los entes públicos. Adquiriendo especial importancia las auditorías operativas y el complemento de las tradicionales técnicas presupuestarias y contables con nuevas herramientas informativas de ayuda a la toma de decisiones como los indicadores de gestión.

CIDE, CLEAR (2007), presenta un informe, “Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos”. Contiene un diagnóstico de situación del estado de la gestión por resultados en México, de sus problemas y retos que enfrenta, y de las oportunidades de mejora e innovación en cada uno de los componentes que integran su ciclo.

El presente documento significa un aporte de la comunidad de expertos en gestión por resultados, tiene por objetivo mejorar el entendimiento común de la práctica de la GpRD implementada en México. Describe un marco conceptual sobre la GpRD define y analiza el sustento teórico y las herramientas analíticas y prácticas. Presenta un análisis de los avances y retos de cada uno de los cinco pilares que integran el modelo de la GpRD.

Valenzuela, J. (2007), ha realizado un estudio denominado “Análisis Prospectivo de la Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Subnacionales de Chile”, reconoce la relevancia creciente que tienen los gobiernos subnacionales en la gestión pública y los importantes desafíos que enfrentan para fortalecer la participación ciudadana y generar una gestión de calidad y con un alto nivel de transparencia.

Este estudio ha tenido como objetivo realizar una descripción y un análisis prospectivo de las capacidades de gestión de las entidades subnacionales, en particular de los municipios, para lograr estándares crecientes en la calidad de su gestión. Así también sugiere mecanismos para trabajar en el logro de estos objetivos.

BID y CLAD (2007), con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo conjuntamente con el Centro Latinoamericano Administración para el Desarrollo,

(2007) presentan un documento enmarcando los esfuerzos del BID asociados a la promoción de un nuevo marco de efectividad para el desarrollo, contribuyendo de esta manera al entendimiento de los factores y procesos que intervienen en el éxito de la puesta en práctica de un sistema de gestión para resultados.

Este documento aporta un marco conceptual y analítico que facilita una amplia comprensión de la gestión para resultados (GpR), asimismo contiene una metodología referencial para la formulación de diagnósticos sobre la situación actual de la gestión por resultados en los gobiernos y en instituciones públicas.

Banco Mundial (2006), presenta un texto de consulta titulado “Buenas Prácticas Emergentes de la Gestión para Resultados de Desarrollo”, contiene una sistematización de 14 experiencias llevada a cabo en diferentes países, fruto de diversos talleres regionales en los cuales los países trataron sus experiencias con la gestión para resultados de desarrollo.

Ospina, S. (2002), ha realizado un trabajo de investigación referido a la capacidad institucional en América Latina, particularmente el papel de la evaluación como herramienta modernizadora, siendo el propósito principal de este trabajo explorar la interrogante: ¿en qué medida han contribuido los esfuerzos nacionales de evaluación de la gestión pública a mejorar la capacidad institucional del sector público en la región?

Sostiene que ante la escasa evidencia presentada, y a pesar de las imperfecciones, las iniciativas, parecen estar contribuyendo a la construcción de la capacidad institucional, desde el punto de vista político, como técnico. Este trabajo se fundamenta en un estudio comparativo de las políticas nacionales encaminadas a implementar sistemas de evaluación de la gestión pública en Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay.

López, A. (2002), en el presente trabajo llamado “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, sistematiza las distintas visiones teóricas del denominado “nuevo paradigma de la gestión pública”, expresa la utilidad y limitación de los conceptos y técnicas provenientes de esta

orientación. Que han influido en las reformas estatales conocidas como de “segunda generación”.

2.2. Bases teóricas

En este capítulo, se ha desarrollado una perspectiva teórica de la gestión para resultados para el desarrollo que nos permite fundamentar la explicación de la problemática de la gestión pública aplicada a la realidad de nuestro gobierno local. Precisamos el fundamento teórico desarrollado que facilita la comprensión del problema y las hipótesis. Principalmente se describe aspectos teóricos sobre la GpRD, los aspectos conceptuales y metodológicos más relevantes, el enfoque de la capacidad institucional y organizacional, y la creación de valor público, también se presenta una descripción del escenario de estudio.

2.2.1. La gestión para resultados para el desarrollo

En este subcapítulo se describe la evolución de la modernización de la gestión pública en el contexto de América Latina y el Caribe sus principales antecedentes, y el marco legal e institucional de la GpRD en el Perú.

2.2.1.1. La modernización de la gestión pública y la gestión para resultados en América Latina y el Caribe

Durante la década de los años setenta, la crisis del estado de bienestar, comienza a agravarse con mayor intensidad, la quiebra económica del modelo del bienestar de la posguerra es inevitable, expresada en una crisis de producción evidenciada con la saturación de los mercados; aunada a una crisis financiera originada por el permanente recurso al crédito dieron lugar a una excesiva monetización y endeudamiento generalizado y por ultimo una crisis social originada como permanente suministrador de bienes públicos.

De tal manera, que los desajustes y conflictos de la sociedad del bienestar se encuentran, por tanto, en la política de intervención estatal y en el excesivo uso de los recursos fiscales para solucionar los desequilibrios económicos y sus repercusiones sociales.

Por otro lado, comienza a producirse un ajuste y reestructuración de los sectores productivos, como resultado de la incorporación de nuevas tecnologías y del desarrollo de un mercado nacional cada vez más internacionalizado y globalizado, a su vez, las planificaciones económicas y las políticas sociales no alcanzaron los objetivos previstos debido a los desajustes que se producen en los países desarrollados, lo que dificultó las previsiones de corto y largo plazo.

En este contexto, *García López, R.; García Moreno M. (2010)*, sostienen que *Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y para enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado. Esas reformas conocidas genéricamente como la nueva gestión pública e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de estado. pág. (3).*

Este modelo burocrático de estado, se sostuvo en un aparato organizacional/institucional que puso en práctica procesos procedimentales de gestión pública caracterizada por: la estandarización de los procedimientos y rutinas de trabajo, el mérito técnico y profesional como factor de reclutamiento y promoción de los funcionarios públicos, la racionalidad de la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías de autoridad y el control de los insumos.

Esta práctica de procesos procedimentales trajeron como consecuencia estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, sin capacidad de responder a las nuevas demandas del contexto social y económico.

Igualmente, desde fines de los años 70 en adelante, los países en América Latina experimentaron, con distinta intensidad, profundos cambios en sus estructuras económicas y sociales, y también en las funciones del estado, y de la sociedad, la concentración de la pobreza se desarrolló con mayor intensidad creando nuevas demandas por servicios, infraestructura entre otros.

Según García López, R.; García Moreno M. (2010), es a partir de la década de 1980, que América Latina y el Caribe emprendió un proceso de reforma del estado causado principalmente por: i) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, imperante desde los años cincuenta, que impulsó el desarrollo de la capacidad industrial de los países mediante la intervención estatal y ii) la crisis de la deuda externa que impacto gravemente en la economía de la región. pág. (3)

En el marco de este complejo proceso, de más de una década, se implementaron las reformas en el contexto del surgimiento modelo neoliberal y de los cambios que experimentaban los estados de los países desarrollados, estas reformas priorizaron la dimensión financiera de la crisis dando inicio a un proceso de cambios orientados al ajuste fiscal, a la reducción del estado y la liberalización de la economía.

Consecuentemente, las reformas implementadas, no lograron los resultados esperados, no dotaron a los estados latinoamericanos de capacidades administrativas conforme a las nociones del estado de derecho y ni con las funciones que les corresponde desempeñar.

“En efecto, la aplicación del modelo burocrático permitió a los países desarrollados profesionalizar la administración pública, separar los asuntos públicos de los privados, e implantar un sistema de méritos para el reclutamiento y la promoción del personal. Por el contrario, en América Latina y el Caribe ningún país completó la construcción del modelo burocrático weberiano según los moldes de las naciones desarrolladas” (CLAD, 1998, citado en García, R.; García M., 2010, pág. 4)

Durante este proceso, la gestión pública y las estructuras administrativas, han sido atribuidas como burocráticas e ineficientes. De tal manera que los estados se han visto enfrentados a cambios tanto en sus funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos, obligando a formular políticas públicas distintas de las habituales. Estos factores han generado un conjunto de demandas por un acceso más igualitario a los recursos públicos, y por servicios de mejor calidad,

exigiendo a las autoridades políticas y a los directivos de las instituciones a gestionar de manera más eficaz y eficiente.

Por lo señalado, el punto de partida de ALC en cuanto a la reforma del estado es muy distinto de aquel que se observa en los países desarrollados. Por un lado, existen rémoras del patrimonialismo, es decir, de la no distinción entre lo público y lo privado, que conviven con estructuras inflexibles y con lógicas centradas en el procedimiento. Por el otro, concurren nuevas demandas ciudadanas y se crean nuevas funciones propias de la globalización de los mercados y de los derechos sociales. Todo esto, en el contexto de recursos fiscales escasos en relación con las demandas sociales, lo cual limita la capacidad de acción del estado. (García, R.; García M., 2010, pág. 4, 5).

En conclusión, este cambio de misión ha planteado muchos desafíos al estado, entre ellos la redefinición de los enfoques conceptuales de la gestión pública, el valor público; la mejora de las capacidades organizacionales e institucionales; el ejercicio de los directivos públicos y los enfoque teóricos en la que han fundamentado sus acciones; también ha afectado el sistema de control de la acción del estado. Es decir, de la exigencia de rigor en los procedimientos, se está migrando hacia la exigencia de resultados, inherente a un estado que se presenta como proveedor de servicios y capacidades de desarrollo y de bienestar. La gestión por resultados es uno de los lemas que mejor recoge el nuevo reto.

Este punto de partida condiciona la manera en que el proceso de reformas del estado debe ser planteado y operado. En particular exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos. (García, R.; García M., 2010).

En los últimos tiempos, la gestión pública -como disciplina- se ha planteado enfrentar estos nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir,

de la racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia. Esta lógica comparte, más o menos explícitamente, tres objetivos principales: Asegurar la constante *optimización del uso de los recursos públicos*, asegurar el proceso de producción de bienes y servicios públicos, promover y desarrollar mecanismos internos para *mejorar el desempeño* de los dirigentes y trabajadores públicos.

“Estos propósitos presentes en las actuales demandas ciudadanas y a los que se orienta la GpR, son, junto con la democracia, la base principal de legitimidad del estado actual. De esta forma, la nueva gestión pública aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, así como para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político”. (BID, 2007, pág. 8).

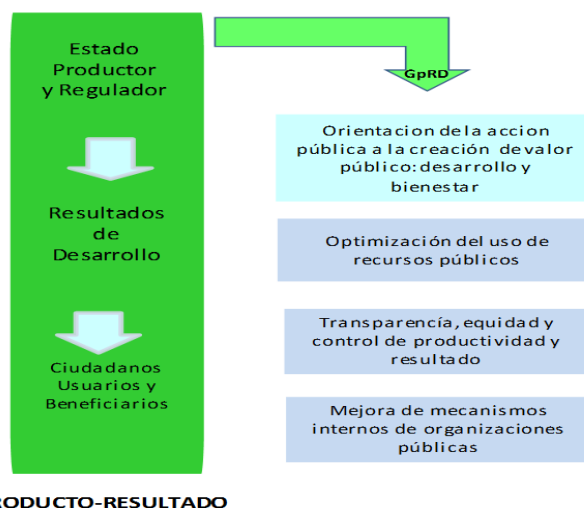


Figura 1. El estado y la GpRD
Fuente: BID y CLAD (2007)

Este enfoque de la NGP en la región latinoamericana ha logrado una aceptación muy importante, cuyo enfoque conceptual es interpretado de acuerdo a nuestra realidad social y económica, sin dejar de lado los aspectos gerenciales, aunado a este enfoque, se ha incorporado también los componentes institucionales y políticos de la acción de gobierno. Según expertos *“Como Luis F. Aguilar y Nuria Cunill, la incorporación de elementos político-administrativos y político-institucionales en la reinterpretación latinoamericana de la NGP es “algo que no sólo es correcto y relevante, sino que representa el aporte conceptual y práctico latinoamericano a la reforma de la AP”.* (Aguilar, L. pág. 145, citado por CIDE-Centro CLEAR, (2013), pág. 13).

Por último, La gestión para resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de *gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)*.

2.2.1.2. Marco legal e institucional de la GpRD en el Perú

Durante las últimas décadas, nuestro país ha impulsado los procesos de reforma y modernización del estado. La reforma de primera generación impulsada en la década del 90 se convirtió en un cambio del modelo económico y en el papel que desempeñaba el estado. La apertura del mercado y la desregulación fueron las condiciones que han permitido el crecimiento y la estabilidad hasta el presente.

Sin embargo, la incidencia de las reformas estructurales se detuvo durante el segundo lustro de aquella época, según el informe del (MEF 2010), afirma que el país experimentó algunos esfuerzos desarticulados dirigidos a mejorar la eficiencia y efectividad del Estado. En particular, debe señalarse que los esfuerzos por plasmar una profunda reforma, no se concretaron debido a diversos factores como la falta de apoyo político al más alto nivel, una ausencia de apoyo de parte de la opinión pública debido a la asociación que se hizo de la reforma con despidos masivos.

A partir del año 2000, el sector público inicia un proceso de adaptación de diversas herramientas referidas al planeamiento estratégico. Así se incorporan instrumentos como el plan estratégico sectorial multianual (PESEM) y los planes estratégicos institucionales (PI), ambos con un horizonte de mediano plazo, así como los planes operativos institucionales (POI) en el corto plazo.

Adicionalmente se adoptaron otras iniciativas, que partieron del enfoque de que la gestión pública debía adoptar una orientación hacia la obtención de resultados, a través de la aplicación de herramientas de gestión que consistían en “contratos” firmados por un ente central (“el principal”) y algunas entidades públicas (“el agente”), donde se incorporaron metas de desempeño e incentivos.

Estas iniciativas tuvieron un impacto en su momento, introdujeron el uso de indicadores de desempeño y un enfoque que priorizaba los resultados; sin embargo su accionar fue transitorio *“debido principalmente a la disminución del apoyo político. En la mayoría de casos, estas herramientas se trabajaron de manera poco articulada y sin mayor complemento con aquellas del planeamiento estratégico mencionadas anteriormente”*. (MEF, 2010, pág. 17).

Por su lado el MEF, intento ejecutar algunas reformas en la asignación de recursos. Reforma acordadas con la banca multilateral y estipulada en los denominados Policy-Based Loan (PBL), desde el 2001.

Se buscó apoyar la eficacia del gasto público definiendo una serie de programas cuyo presupuesto se determinó como inflexible a la baja, con el objetivo de que esa protección blindaría a determinados segmentos de la administración pública de los ajustes presupuestarios y de este modo se facilitarían el suministro de los recursos clave para la gestión. (MEF, 2010, pág. 17).

De igual manera, a partir del 2004, desde la DNPP, se decide realizar un seguimiento a los indicadores relacionados con las metas presupuestarias de los instrumentos de planeamiento estratégico, rápidamente se concluye que la gran mayoría no era de calidad para los fines de la gestión, por el excesivo número respecto de su utilidad, nuevamente se intentó modificar los instrumentos de planificación pero se fracasó al no tener respaldo del sistema nacional de planificación que lo sostenga.

Es a partir del 2006, que se vincula la planificación con el presupuesto, y en la formulación del presupuesto se decidió definir nueve acciones prioritarias vinculadas a los sectores sociales que gozarían de protección presupuestaria. Igualmente la ley de equilibrio presupuestal 2006 definió que el 30% de los créditos suplementarios se debían asignar a estas acciones. Nuevamente fueron incumplidas debido a la debilidad en la ejecución del gasto asignado.

En el presupuesto público del año 2007, se incorporaron un total de 11 acciones prioritarias a las cuales se protegía y priorizaba al momento de los créditos suplementarios del presupuesto. Contrariamente este esfuerzo fue vano por las debilidades generadas sin capacidad para ejecutar el gasto asignado demostrando la desarticulación de la planificación estratégica y presupuesto.

Por consiguiente estos son los antecedentes más importantes donde se apreciamos la intención de iniciar una reforma y modernización del estado en el marco de la GpRD desde el enfoque del presupuesto por resultados en el marco de iniciativas de protección presupuestaria y de monitoreo que se llevaron a cabo. Es así que *“En el 2006 se empezaba a definir una gestión presupuestaria basada en resultados, que ya incluía elementos del PpR puesto que se reconocía, entre otras cosas, la necesidad de articular la planificación con la programación presupuestaria”* (MEF, 2010, pág. 18).

Asimismo, se instauró la programación presupuestaria estratégica (PPE), la cual se aplicaría a todo el sector público en el proceso de programación del presupuesto para el año fiscal 2008. Así durante el año 2007 se diseñó el sistema, es a partir del 2008 que se inició la asignación de recursos a los programas estratégicos (PE). De este modo la reforma tomó un nuevo impulso e inició su implementación para la transformación de la gestión pública basada en resultados.

En conclusión el país está inmerso en un proceso con la finalidad de dar mayor efectividad en el uso de los recursos públicos al diseñar e implementar un presupuesto por resultados en la gestión pública que se sostiene en el proceso presupuestario, y no únicamente en acuerdos institucionales sobre el cumplimiento de metas. En tal sentido se han diseñado los principales instrumentos para su aplicabilidad: la realización presupuestaria, la realización de evaluaciones, y la aplicación de indicadores. A la fecha el presupuesto por resultados difiere de estar consolidado en la totalidad del sector público.

2.2.2. La gestión para resultados: enfoque conceptual y metodológico

Se define el enfoque conceptual y su enfoque metodológico a través del sistema de evaluación PRODEV, algunos aspectos sobre el dilema del uso del término

gestión por resultados o para resultados, y de los elementos importantes que participan en el ciclo de gestión a través de la cadena de resultados

2.2.2.1. El enfoque conceptual de la gestión para resultados del desarrollo

La crisis del modelo de estado del bienestar y del modelo de sustitución de importaciones en los países desarrollados y en América Latina, plantearon desafíos y contrariedades. Entre ellos, se destaca la necesidad de atender una demanda creciente de más y mejores bienes y servicios públicos que contribuyan al desarrollo. Además de disminuir la presión fiscal.

Este contexto, impulso a repensar los postulados del enfoque de la gestión para resultados practicada en los países desarrollados, el cual no consideraba aspectos importantes del sector público en ALC. A partir de esta realidad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (BID y CLAD, 2007), desarrollaron un modelo conceptual de la GpRD que tomo en cuenta dos aspectos importantes:

- *En primer lugar las características propias del sector público en ALC que son: 1) la existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento, 2) la presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios y por un gobierno más transparente, 3) el contexto internacional que impone el desarrollo de sistemas que generen un estado competitivo.*
- *En segundo lugar se ha considerado la necesidad de utilizar un enfoque que dé cuenta de la situación de un país y no solamente de una institución o agencia.*

Estas características expuestas obligaron a considerar la mayor parte de los (SNGP) involucrados en el ciclo de gestión pública diferenciándose de los países desarrollados que solo toman en cuenta el liderazgo, el monitoreo, y la evaluación. (García, M., y García, R. pág. 10).

Este cambio de paradigma, radica principalmente en un enfoque centrado en los resultados dejando de lado el sistema de control basado en la exigencia de rigor de los procedimientos. Este enfoque conceptual de GpRD, proviene del

documento inicial desarrollado por el CLAD y el BID en el año 2007 llamado “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público”.

De este cambio de paradigma se deriva una variación en la posición del ciudadano con respecto al Estado. El ciudadano-regulado se preocupa por asegurarse una correcta y burocrática (homogénea, idéntica y no discrecional) aplicación de la ley y de la norma (dimensión político institucional). Por su parte, el ciudadano-usuario se preocupa por conseguir el mejor retorno fiscal en cuanto a bienes colectivos (dimensión político-administrativa). (CIDE-Centro CLEAR, 2013, pág. 14).

Desde esta perspectiva, la gestión pública para resultados es un proceso estratégico de gestión, político y técnico, que la gestión parte del principio del “estado contractual” en el marco de la nueva gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público. En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Como apreciamos, *el enfoque de la GpRD se basa en las teorías del cambio en el desarrollo y la gestión del cambio, dos aspectos que en el ejercicio de la práctica deben estar articulados, centrada en los conceptos de:*

Concentración en las metas: El establecimiento de metas claras y resultados proporciona metas para el cambio y oportunidades para evaluar si los cambios se han dado.

Causalidad (o “cadena de resultados”): Diversos insumos y actividades conducen lógicamente a productos, resultados e impactos.

El mejoramiento continuo: La medición periódica de los resultados proporciona la base para ajustes (cambio táctico y estratégico) para mantener los programas al día y para maximizar sus resultados. (OCD, BM, pág. 8).

Las disfunciones y externalidades del proceso de desarrollo y de gestión, requieren ser explicadas mediante la lógica de la causalidad para diseñar una estrategia de intervención, así la gestión para resultados se centra en una clara noción de la causalidad.

“La gestión 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 impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto” (BM, y OCDE, 2005, citado en García, R., y García, M., 2010).

Según la cadena de resultados explicada y apreciada en el figura 2, el gran cambio que propone la GpRD es poner en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y, en función de estos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo. Es aquí donde 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 estos, se definen los resultados.

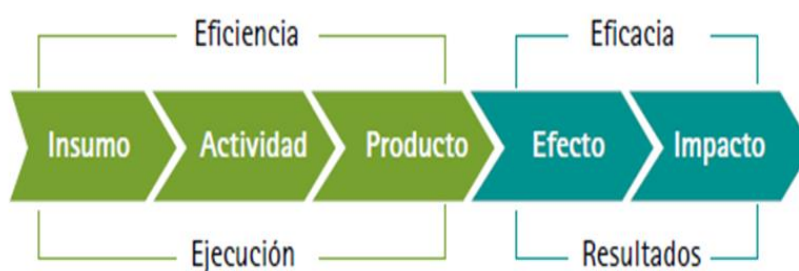


Figura 2: Cadena de resultados
Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005)
Elaboración: Jose Carpio B.

Cabe destacar, que el enfoque de la GpRD toma en cuenta características específicas del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones (participación ciudadana), la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión.

Efectivamente, en el centro del concepto de GpRD se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (García, R., y García, M., 2010, pág. 6).

En este contexto, según los postulados descritos, el BID definió la GpRD “*como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país*”. (García, R., y García, M., 2010, pág. 7).

La GpRD requiere tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernativa tiene en la sociedad. Pues, un elemento clave para su implementación es la medición de los cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, entre ellos tenemos los sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración el estado.

El proceso de implementación de la GpRD se caracteriza por requerir innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos de gobierno. Para lo cual necesitan, modificaciones del marco legal e institucional de los SNGP; la búsqueda de consensos entre las funciones del estado; capacitación permanente de los funcionarios públicos; alineación de los distintos componentes del ciclo de gestión; y nuevas estructuras organizacionales que fomenten la coordinación y el trabajo conjunto, en lugar de la competencia y el trabajo aislado.

Ante todo, la GpRD requiere establecer un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; en el que se juzgue a las

autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad; en el que los servidores públicos tengan incentivos para cumplir de manera eficiente su trabajo. “Por estas razones, la implementación de la GpRD debe verse no sólo como el reto de un gobierno en particular sino como un compromiso del Estado”. (García, R., y García, M., 2010, pág. 8).

Asimismo, la GpRD estima que los directivos de las instituciones asuman responsabilidades por el logro de resultados, ello depende de la voluntad política manifiesta al más alto nivel, los que desempeñamos cargos directrices en las instituciones podemos dar cuenta de ello. Así como de instituciones promotoras del cambio. La GpRD, es una estrategia de cambio institucional que vincula la gerencia con el usuario, es decir promueve un enfoque de abajo (usuarios) hacia arriba (gerencia), en la que es importante atender la demanda de clientes y usuarios.

En síntesis la GpRD es un enfoque conceptual que contiene los principales premisas para analizar el sector público de manera comprensiva e integral, es decir, toma en cuenta todo el ciclo de gestión y la interacción de los distintos elementos que favorecen la creación de valor público. Centrando su interés en la alineación de los sistemas nacionales de gestión pública.

2.2.2.2. ¿Gestión por resultados o gestión para resultados?

Las diferentes definiciones conceptuales han utilizado el término desde distintos puntos de vista, no existe una definición única según Albert Serra (2007), la mayoría de textos utilizan este término como noción “Paraguas”. Se trata por tanto de un concepto de uso, interpretación y definición muy amplio. Sin embargo la heterogeneidad de la expresión y del concepto también la observamos en la aplicación operativa.

En consecuencia es evidente la confusión y el uso de la terminología, considerando que la expresión más difundida es *gestión por resultados*, desde el punto de vista semántico esta definición tiene poco sentido, según los expertos existe contradicción *gestionar por resultados* cuando los resultados se obtienen al final del proceso. De modo que es más apropiado utilizar el término *para*

indicando así una gestión orientada a conseguir resultados determinados, predefinidos, y esperados.

Albert Serra (2007), preceptúa que “El término acuñado por Peter Drucker (1954 y 1964) ayuda a esclarecer el tema. En el contexto de la disciplina del management (gestión), Peter Drucker formula dos expresiones: *managing BY objectives* y *managing FOR results*. Su traducción al español es gestión (dirección) *por* objetivos y gestión *para* resultados. En este trabajo se adopta la idea de dirigir *por* objetivos *para* conseguir resultados”. pág. 10.

La presente investigación que proponemos aspira a dar consistencia a la expresión Gestión *para* Resultados en la perspectiva de fortalecer la acción del gobierno local para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad

2.2.2.3. Elementos del ciclo de creación y la cadena de resultados

Dadas las características propias del sector público en ALC, el enfoque conceptual de la GpRD integra los principales elementos del ciclo de gestión. En la figura 3 se presenta los elementos del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados. Además, la figura se distinguen cuatro áreas principales: 1) planificación, 2) presupuesto y financiamiento, 3) diseño y ejecución de programas y proyectos y 4) monitoreo y evaluación.

Estas áreas deben ser parte de un sistema coherentemente articulado y no compartimentos estancos, como sucede la mayoría de las veces. De esta manera, por ejemplo, la planificación y el presupuesto deben verse como un proceso continuo y complementario, pues no se puede planificar sin conocer los recursos con los que se cuenta ni se debe presupuestar sin el referente básico de la planificación; en otras palabras, el qué y el con qué son indivisibles. (García, R., y García, M., 2010, pág. 11).

De igual manera, el monitoreo y la evaluación se sostienen de los procesos, tanto de planificación como de producción de bienes y servicios: la definición de los indicadores de desempeño es una parte importante de la planificación, y los datos

para construir esos indicadores se registran en los servicios públicos, en la mayoría de los casos. Sin embargo, en la práctica, es frecuente que las instituciones que se encargan de estas funciones no se coordinen adecuadamente.

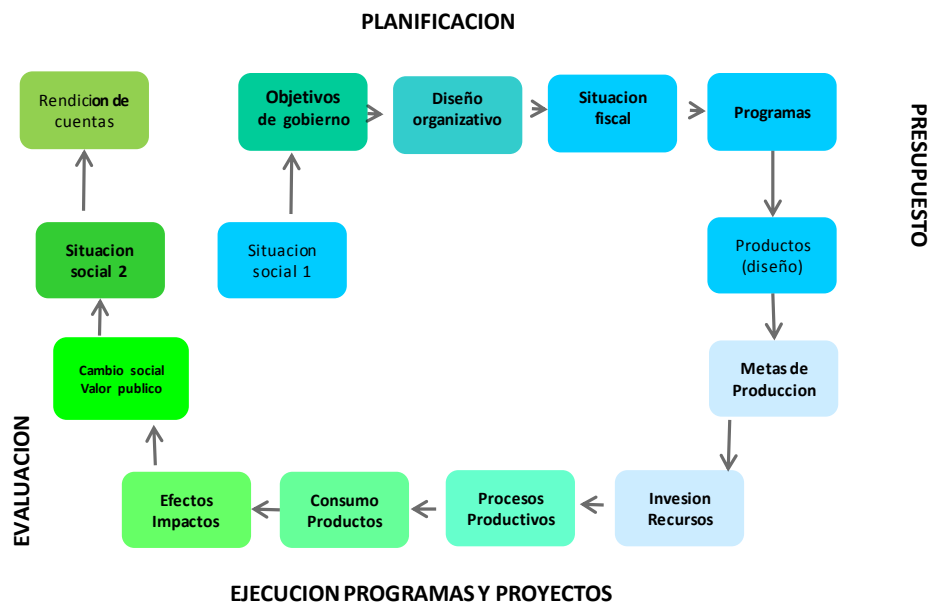


Figura 3. Elementos del ciclo de gestión
 Fuente: García, R., y García, M., (2010) sobre la base de BID y CLAD (2007)
 Elaboración: José Carpio B

En la tabla 1. Se define cada uno de los elementos que componen el ciclo de gestión y se los asocia con los eslabones de la cadena de resultados. Así, se evidencia de una manera sintética y esquemática la forma en que cada uno de esos elementos contribuye a producir los resultados de la gestión pública.

A partir de este enfoque se señalaron los principales instrumentos que se usan en ALC. Entre ellos tenemos, la visión de largo plazo es un instrumento que se usa en el proceso de planificación con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos de un país por un periodo de largo plazo; igualmente los contratos de gestión se utilizan durante los procesos de producción de bienes y servicios para establecer prioritariamente lo que las autoridades esperan de los gerentes públicos; los indicadores de desempeño se convierten en el medio adecuado para efectuar el monitoreo de los planes de gobierno.

Tabla 1. Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados

Elementos del ciclo de gestión	Definición	Cadena de resultados
Situación económica	Análisis de la realidad socioeconómica del país que justifica las prioridades y estrategias del plan	análisis de situación y situación deseada
Objetivos y metas del gobierno	Plan de gobierno que establece los objetivos y metas consensuadas del país a largo y mediano plazo	
Estructura organizativa	Estructura organizativa (ministerios y entidades) alineada con los objetivos del plan de gobierno	
Situación fiscal	Análisis de las perspectivas de ingresos y egresos del país en el mediano plazo	
Programas	Estrategias a través de las que se logran los objetivos del plan de gobierno	
Productos	Bienes y servicios que ofrecen los programas y que contribuyen a lograr los objetivos del plan	
Metas de producción	Volumen de bienes y servicios a entregarse en un tiempo determinado	
Recursos	Asignación de recursos para los programas	Insumos
Procesos productivos	Procesos de producción de los bienes y servicios que se entregan a los ciudadanos	Actividades
Consumo de productos	Distribución, consumo y uso de bienes y servicios por parte de la población	Productos
Consecuencias para los beneficiados	Cambios a corto y mediano plazo en el comportamiento o estado de los beneficiarios después de recibir los bienes o servicios	Efectos
Cambio social	Impacto o cambio a mediano y largo plazo en las condiciones de vida de la población objetivo	Impacto
Rendición de cuentas	Informe de las autoridades a los ciudadanos sobre los resultados obtenidos	

Fuente: adaptado de García, R., y García, R., (2010)

Elaboración: José Carpio B

La tabla 2. Contiene un listado de los instrumentos y mecanismos más usados en América Latina. Que se utilizan de manera combinada y en más de un pilar del ciclo de gestión. Aunque no es un listado integro, aglomera las prácticas más difundidas en la región relacionadas con la GpRD. Cabe subrayar que, además de los sistemas mencionados hasta aquí, existe otro que por su naturaleza atraviesa todo el ciclo de gestión: el sistema de recursos humanos.

Para que la gestión del personal funcione de manera eficiente, se necesita establecer claramente la cadena de resultados y contar con un sistema de monitoreo que indique si las metas se están cumpliendo o no. Cada uno de los instrumentos mencionados puede ser visto como un engranaje que permite que la cadena de resultados funcione adecuadamente.

Sin embargo, la sola existencia de los instrumentos no garantiza una gestión eficaz y eficiente. Por ejemplo, la elaboración de planes estratégicos es una

práctica extendida, pero pocos países articulan los planes con el presupuesto y con un sistema de monitoreo y evaluación (MyE). Esta falencia impide que los planes desempeñen un rol efectivo en la cadena de resultados. Por lo tanto, uno de los retos más importantes de la GpRD consiste en alinear todos los instrumentos para que actúen de forma coordinada y complementaria y puedan así contribuir al logro de los resultados. (García, R., y García, M., 2010, pág. 14).

Tabla 2. Instrumentos básicos de la gestión para resultados en el desarrollo

Instrumento	Definición relativa a la GpRD
Plan estratégico de mediano plazo	Análisis de la situación del país y definición de objetivos prioritarios a mediano plazo, con sus programas, metas e indicadores correspondientes. Los programas deben contar con un marco de resultados, es decir, con una lógica que explique la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.
Presupuesto por resultados	Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. el análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.
Marco fiscal de mediano plazo	Instrumento orientado a extender el horizonte de la política fiscal masalla del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un período de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el primer año del marco, esa proyección guarda estricta correspondencia con el presupuesto.
Gestión financiera y de riesgos integrada	Sistema integrado de información de las siguientes áreas de la administración del estado: contabilidad, ejecución del presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público, tesorería.
Sistema de adquisiciones públicas	Marco institucional y normativo que promueve la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y que se ejecuta mediante un sistema electrónico transaccional en internet.
Contrato de gestión	Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de recursos asignados.
Incentivos	Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.
Estándares de calidad	Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios.
Indicadores de desempeño	Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.
Evaluaciones	Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
Rendición de cuentas	Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado, incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de internet.
Nota: Algunos de los conceptos han sido tomados de OCDE, 2002.	

Fuente: adaptado de García, R., y García, R., (2010)

Elaboración: José Carpio B

2.2.2.4. El enfoque metodológico: sistema de evaluación PRODEV

Con base en el modelo conceptual enunciado y con el propósito de analizar la capacidad institucional de los países de la región para implementar una gestión pública basada en resultados, con el fin de apoyar los esfuerzos que los gobiernos hacen para lograr que su gestión produzca los resultados que los ciudadanos esperan. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó el programa para la implementación del pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo (PRODEV).

Una de las contribuciones del programa fue el diseño del sistema de evaluación PRODEV (SEP)²⁴. El SEP es un instrumento estandarizado de diagnóstico de la capacidad institucional de un país o de un GSN para avanzar en la implementación de la GpRD.

El SEP divide el ciclo de gestión en cinco pilares: 1) planificación para resultados, 2) presupuesto por resultados (PpR), 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y 5) monitoreo y evaluación. La figura 4. Ilustra los pilares considerados en el SEP. Los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados.



Figura 4. Los cinco pilares de evaluación PRODEV
Fuente: García, R., y García, M., (2010)
Elaboración: José Carpio B

²⁴ El Pilar Externo de Mediano Plazo para la Efectividad de en desarrollo (PRODEV) es un programa especial del BID que inicio sus actividades en 2005, y cuyo propósito es apoyar a los países miembros del Banco a fortalecer la capacidad del sector público para obtener resultados. La elaboración de la metodología se realizó en dos etapas: en la primera se definió el modelo conceptual con la colaboración del CLAD; en la segunda, el PRODEV diseño el SEP.

De acuerdo con el esquema que se observa en la figura 5., estos elementos se ordenan en tres categorías: componentes (16), indicadores (37) y requisitos mínimos o variables (141). Los requisitos mínimos se califican con una escala que va de 0 a 5, en la que 5 es la situación óptima. Los indicadores y los pilares también se califican con la misma escala. El promedio de todos los indicadores deriva en un índice que muestra la capacidad de GpRD de un país.

Debido a que el examen del ciclo de gestión requiere recabar información sobre un amplio espectro de temas, el SEP se enfoca solamente en aquellos aspectos que están relacionados directamente con la GpRD o que son indicadores de la capacidad de GpRD. Por lo tanto, este instrumento no ofrece un análisis de cada uno de los pilares con la profundidad y el detalle con que lo hacen los instrumentos especializados en una sola temática, como es el caso de los diagnósticos de la gestión financiera pública (GFP)²⁵.

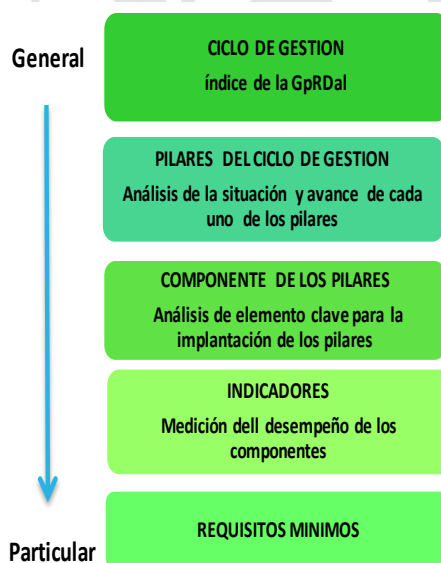


Figura 5. Niveles de análisis del sistema de evaluación de PRODEV

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

Elaboración: José Carpio B

²⁵ Se refiere al Marco de Referencia para la Medición del Desempeño en Materia de Gestión de las Finanzas Públicas (PEFA, por sus siglas en inglés) o a la evaluación de la responsabilidad Financiera Pública (CFAA, por sus siglas en inglés).

Los diagnósticos se realizaron en cuatro etapas secuenciales: durante la primera se examinaron los marcos legal e institucional que sustentan el funcionamiento y la interrelación entre los pilares, y se analizaron los diagnósticos existentes y otras fuentes secundarias, como estudios e investigaciones.

En la segunda etapa se realizaron entrevistas a funcionarios de gobierno de las principales áreas de gestión para completar la información sobre los pilares. En la tercera etapa se asignaron valores a las variables con base en la información y la documentación obtenidas, y se elaboró un borrador de informe que fue sometido a una revisión entre pares. Finalmente, el cuarto paso fue la validación de los informes con las autoridades del país, requisito indispensable para poder divulgar la información. Las primeras tres etapas fueron realizadas por consultores independientes y externos al BID, a fin de asegurar la mayor objetividad en el análisis.

2.2.3. La capacidad institucional en el marco de la GpRD

En años recientes, el tema del fortalecimiento de las capacidades institucionales del estado, a nivel nacional como local, ocupa un lugar importante en las agendas de los gobiernos y de las agencias multilaterales de financiamiento del desarrollo.

Después de la ola privatizadora y desreguladora que ocupó la discusión desde los ochenta hasta mediados de los noventa, el acento se ha puesto ahora en temas tales como la importancia de la reforma y modernización del estado, la eficiencia y la eficacia de los gobiernos, la necesidad de la transparencia en el uso de los recursos públicos y la creación de espacios institucionales propicios a la participación de los ciudadanos para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, principalmente en el nivel local de gobierno.

El interés particular en la esfera local obedece en gran medida al aumento progresivo de responsabilidades de política pública que los gobiernos locales, regionales, han adquirido como consecuencia del proceso de reforma y modernización del estado. En este subcapítulo abordaremos las definiciones

conceptuales de capacidad institucional, los componentes y los niveles de la capacidad institucional.

2.2.3.1. El concepto de capacidad institucional

La definición conceptual de capacidad institucional -capacidad estatal, capacidad de gestión pública o capacidad administrativa- se distingue, por una parte, por ser un concepto en movimiento que se ha redefinido durante años; y por otra, porque ha sido interpretado de diversas maneras.

Respecto a la redefinición a lo largo de los años, durante la primera mitad de la década de 1980 las intervenciones tenían por objeto mejorar las habilidades para cumplir las funciones del estado, se manifestaron por medio del concepto de *fortalecimiento institucional*, referido a las técnicas de reingeniería organizacional. A partir de este contexto los programas de fortalecimiento se centraron en la construcción, mejoramiento y fortalecimiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización, así como a dar importancia a sus cuadros técnico–burocráticos.

En la década de 1990 la intención cambia. Durante esos años se da un viraje en las políticas de intervención, a partir de un nuevo consenso en la comunidad internacional sobre la necesidad de fortalecer las instituciones públicas para avanzar hacia la agenda del desarrollo sostenible.

En consecuencia se reconoce que ni los mercados ni las democracias pueden funcionar bien a menos que los gobiernos sean capaces de diseñar y poner en marcha políticas públicas apropiadas, administrar los recursos equitativamente, con más transparencia y eficiencia, y responder efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social. *“La nueva aspiración en el cambio de siglo se convierte entonces en el “buen gobierno”, (Grindle, p. 5,1977; Tendler, 2000 citado por Ospina, S., 2002, pág. 3).*

En este contexto, el concepto que permitió aumentar la capacidad es el de construcción de capacidad institucional (capacity building), el cual *“ asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas*

organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre éstos". (UN, 1999 y UNICEF, 1999 citado en Ospina, S., 2002, pág. 3).

A la luz de este planteamiento surgen definiciones de *construcción de capacidad* que guían las intervenciones para promover el "buen gobierno" en los países en vías de desarrollo. Entre ellas destacan las siguientes:

- *“Un proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible”*. (CIDA, 1996 citado en Ospina, S., 2002, pág. 3).
- *“El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible”* (UNDP, 1997 citado en Ospina, S., 2002, pág. 4).
- *“Inversión en capital humano, instituciones y prácticas que permite a los países alcanzar sus metas de desarrollo”*. (BM, 1996 citado en Ospina, S., 2002, pág. 4).

“Sin embargo, esta perspectiva reduce la utilidad del concepto, porque borra las fronteras que distinguen las intervenciones para construir capacidad institucional de las intervenciones para generar desarrollo sostenible” (UNICEF, 1999 citado en Ospina, S., 2002, pág. 4). *“Si la construcción de capacidad abarca demasiados niveles y complejidades, es difícil evaluarla y determinar el impacto de las intervenciones”* (UN, 1999 citado en Ospina, S., 2002, pág. 4).

Delimitando el concepto de capacidad institucional, según expertos en su discusión sobre la construcción de capacidad sostenible en el sector público. Grindle (1997) “sugiere que el enfoque de “buen gobierno” inmediatamente relaciona el problema de la capacidad del sector público con tres dimensiones: el desarrollo del recurso humano (sistemas y procesos de personal), el fortalecimiento organizacional (sistemas de gestión) y la reforma institucional

(instituciones y sistemas a nivel macro” (citado en Ospina, S., 2002, pág. 4) Grindle (1997) ofrece un marco conceptual que permite ubicar la organización dentro de un sistema que considera cinco dimensiones y consecuentemente cinco niveles de análisis:

Estos son desde el nivel más micro hasta el más macro: los recursos humanos dentro de cada organización; la organización misma; el conjunto de organizaciones con las cuales ella se relaciona para funcionar efectivamente; el contexto institucional del sector público; y finalmente el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público. Estas dimensiones afectan la capacidad como las intervenciones para construir capacidad. Ellas sugieren los niveles de análisis que se deben considerar para hacer un diagnóstico adecuado de la capacidad institucional del sector público (Ospina, S., 2002, pág. 4).

En conclusión, según Ospina (2002) sostiene que *“la capacidad institucional es uno de los conceptos “blandos” en la literatura de la administración”,* pág. 2). Sin embargo es una definición que encierra la complejidad del concepto, algunos exponentes consideran la capacidad como “proceso” (esfuerzos por mejorar la capacidad), otros la consideran como producto o resultado de un proceso (las habilidades producidas), sin embargo para otros exponentes consideran la capacidad como “capacidad indicada” (el potencial para cumplir las tareas) y “capacidad efectiva” (la actuación del gobierno o su desempeño). Estas distinciones apuntan a la diferenciación conceptual entre la capacidad institucional en sí misma, y las intervenciones para lograr esta capacidad.

Por tanto, este marco conceptual proporciona una plataforma excelente para analizar la relación entre la GpRD y la capacidad institucional, por lo cual, se requiere entonces considerar la capacidad institucional a nivel organizacional, como a nivel sistémico, y en relación con los cambios en las estructuras de gobernanza.

2.2.3.2. Componentes de la capacidad institucional

Para analizar la capacidad institucional requerimos tener presente los componentes de dicha capacidad: *administrativo* y *política*. Estas dimensiones permiten considerar que el "Estado no sólo es el aparato burocrático, sino también es una arena política en la que se procesan intereses e ideologías tanto internas como externas al entramado organizacional estatal". (Repetto, F., 2004, pág. 10).

Capacidad administrativa

Por un lado, la capacidad administrativa se sostiene en las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos. En este componente resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos y la segunda a la organización.

Con respecto a la primera, se hace referencia al número, variedad y cargos de funcionarios; a los factores organizativos y de procedimiento de recursos humanos, que regulan aspectos como el reclutamiento, la promoción, los salarios y el escalafón; a la formación/capacitación de los recursos humanos y al desarrollo del aparato organizacional estatal, entre otros aspectos.

En lo que concierne a la organización, se pone atención a la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de tareas previstas; a las responsabilidades, propósitos y funciones de la organización; a la estructura y distribución de funciones y responsabilidades; a la forma de organización; a la autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas; a los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas; entre otros elementos.

Capacidad política

La capacidad política se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos

individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública. En este componente resaltan varios factores, entre los que destacan: a) participación política, es decir, quiénes participan y cómo lo hacen; b) negociación, esto es, la voluntad política entre los actores y sus formas de negociación; y c) lucha de poder, o qué tanto los actores aceptan la distribución existente de poder.

Por lo anterior, la capacidad institucional depende no sólo de la existencia de organizaciones administrativas coherentes y cuadros burocráticos expertos bien motivados (capacidad administrativa), sino también de la constitución y acción de los actores sociopolíticos involucrados en un determinado campo de acción pública. Es decir, depende también del tipo de interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establezcan los actores del estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional.

En este sentido, la capacidad administrativa y la capacidad política constituyen los pilares sobre los que se estructura la capacidad institucional, por lo que cualquier evaluación sobre capacidad institucional debe tomar en cuenta estos dos componentes, y avanzar así hacia un enfoque interactivo y relacional que permita reconocer que la construcción o desarrollo de la capacidad institucional depende no sólo de la capacidad administrativa del aparato estatal, sino también de la relación que éstos tengan con los grupos sociales, el entorno y la ciudadanía en general (capacidad política).

En conclusión, centrar la atención en la capacidad administrativa constituye una necesidad analítica para evaluar la capacidad institucional, pero también es necesario tomar en cuenta la capacidad política.

2.2.3.3. Niveles de la capacidad institucional

Para una mejor comprensión de la capacidad institucional es necesario dar un paso más y presentar los niveles de la capacidad. En este sentido, Grindle y Forss y Venson ofrecen un marco conceptual que permite ubicar la capacidad institucional en varios niveles.

Según Grindle (1997), puntualiza cinco niveles, que van desde el nivel más micro hasta el más macro: los recursos humanos dentro de cada organización, la organización misma, el conjunto de organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar efectivamente, el contexto institucional del sector público, y finalmente, el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público.

De igual forma, Forss y Venson, siguiendo la línea de Grindle, ubican cinco niveles de capacidad institucional: 1. el individuo (micro); 2. la organización (meso); 3. la red de organizaciones; 4. la gobernación pública; y 5. las normas, valores y prácticas sociales (estos últimos tres niveles integran el nivel macro).

Como puede observarse, las aportaciones de estos autores son semejantes, por lo que los niveles se reagrupan en tres: el micro: el individuo; el meso: la organización; y el macro: el amplio contexto institucional, (figura 6 y 7).



Figura 6. Los niveles de la capacidad institucional
Fuente: adaptado de Stephane Willens y Baurnert, (2003), pág. 11
Elaboracion: José Carpio B.



Figura 7. Componentes y niveles de la capacidad institucional
Elaboración: José Carpio B.

El nivel micro hace alusión al individuo, al recurso humano dentro de cada organización. Se centra en las habilidades y aptitudes de los individuos, las cuales determinan la actuación de éstos en sus funciones dentro de la organización. En el nivel micro se trabaja en torno a varias cuestiones: ¿los individuos están motivados?, ¿tienen un trabajo con una misión clara?, ¿tienen las habilidades que corresponden a sus trabajos?, ¿cuentan con incentivos financieros y no financieros?, ¿el personal es suficiente para realizar el trabajo?, etc.

El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión. Se enfoca en el fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad, en particular en los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas de la organización y del conjunto de organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar efectivamente.

Sin embargo los problemas que se enfrentan en este nivel se expresan en las siguientes interrogantes: ¿las organizaciones tienen misiones claras y compatibles?, ¿cuentan con los recursos y prácticas de gestión apropiados para cumplirlas?, ¿existe una coordinación entre las organizaciones?

Las actividades para resolver estos problemas se relacionan con la utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras gerenciales, etc. Hay que reconocer que la actuación de la organización no sólo depende del individuo (nivel micro), sino también del

contexto institucional del país, por lo que este nivel se relaciona directamente con el nivel macro.

El nivel macro representa el último nivel de la capacidad institucional y refiere a las instituciones y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público. Las actividades asociadas con este nivel se relacionan con las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, cambios legales y de política, reforma constitucional, etcétera.

En este nivel se reconoce que los individuos y las organizaciones están inmersos en redes de organizaciones que, a su vez, están insertas en un contexto institucional más amplio. Por tanto, el éxito de una política depende de las instituciones y el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público; así como de las redes, organizaciones e individuos que se encuentran en dicho sector.

De igual forma, hay que reconocer que el éxito de una política depende también de su aceptación por parte de los ciudadanos, empresarios y organizaciones no gubernamentales. De ahí que sea fundamental tomar en cuenta las normas, valores y prácticas sociales.

Como puede observarse, estos niveles se ubican dentro de los componentes de la capacidad institucional, a tal grado que en la capacidad administrativa —que hace referencia a las habilidades técnico–burocráticas que el aparato estatal requiere para instrumentar sus objetivos oficiales— resaltan dos niveles: el micro (recursos humanos) y el meso (la organización).

El nivel macro (contexto institucional) está presente no sólo en la capacidad política (es decir, en la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establezcan los actores del estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional), sino también en la capacidad administrativa, ya que los recursos humanos y las organizaciones están insertos en un contexto institucional más amplio.

2.2.4. La creación de valor público: una aproximación conceptual

El proceso de implementación de la gestión para resultados en los gobiernos locales destaca dos procesos muy importantes en su aplicación; por un lado tenemos la mejora de la capacidad organizacional e institucional y por otro, la creación de valor público, en este subcapítulo intentaremos definir lo que entendemos por valor público, y describir los principales componentes de este proceso.

2.2.4.1. ¿Que entendemos por valor público?

Es evidente que la gestión para resultados, constituye un nuevo enfoque de como direccionar la gestión de los gobiernos locales, en efectiva e integrada de un proceso de creación de valor público (resultados) con la finalidad de optimizarlo, logrando la eficacia y la eficiencia de su desempeño, asimismo este enfoque recoge ciertas características del sector público, una de ellas es el interés público como centro de atención de la gestión.

“Efectivamente, en el centro del concepto de la GpRD se encuentra el termino valor público, que se refiere a los cambios sociales-observables y susceptibles de medición- que el estado realiza como respuesta las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática” (García, R., y García, M., 2010, pág. 6).

En consecuencia, el valor público es el valor agregado que produce el sector público, según Nora Berretta y Jorge Kaufmann (2011), *“se denomina valor público a la mejoría de las condiciones de vida de la población lograda con equidad, es decir con acceso generalizado a los bienes y servicios que producen mayor bienestar”*, pág. 57. Es decir, se genera valor público cuando se disminuye los niveles de pobreza y pobreza extrema, la desnutrición crónica, inseguridad ciudadana. Se mejora los niveles de educación, salud, ingresos, etc.

De tal manera, que la creación de valor público, es el objetivo final de la actuación de la gestión pública, la particularidad de la gestión pública se concreta y diferencia en ese punto. En consecuencia el objetivo y resultado de su actuación

se definen en producir cambios en el contexto social, económico, político y territorial.

Actualmente en la gestión pública, se pueden identificar dos fuentes principales de creación de valor público: garantizar la gobernanza global del sistema económico y social, y proveer de servicios públicos a la sociedad, al sistema productivo, y a la ciudadanía. La producción de servicios, normas, valores, culturas sociales y políticas solo adquieren valor en la medida que impacten en la realidad social.

Uno de los principales expositores de la importancia de la creación del valor público es Moore (1995) señala que la finalidad de la gestión pública es la creación de valor público, propone que la actuación del directivo público debe estar supeditada a tres escenarios de gestión: la creación de valor público en sus intervenciones, la gestión política y la gestión operativa en el contexto de ellas, (citado en Trefogli, 2013, pág. 25).

Como apreciamos, la sociedad y la ciudadanía distinguen la acción pública a través del comportamiento y actuación de los dirigentes públicos en el ejercicio de la gobernanza y a través de los servicios públicos. Los servicios públicos se convierten en la concreción y el mecanismo de entrega a la sociedad del proceso de creación de valor. Según A. Serra (2011) *sostiene que la relevancia de la producción de bienes y servicios no reside en esta producción (output), sino en la capacidad de esta producción para llevar la situación social en la dirección establecida por el programa de gobierno pág. 43*. Por tanto la valoración final de la acción del gobierno se sitúa en el grado de modificación conseguido en determinadas variables sociales (outcomes), (Figura 8).

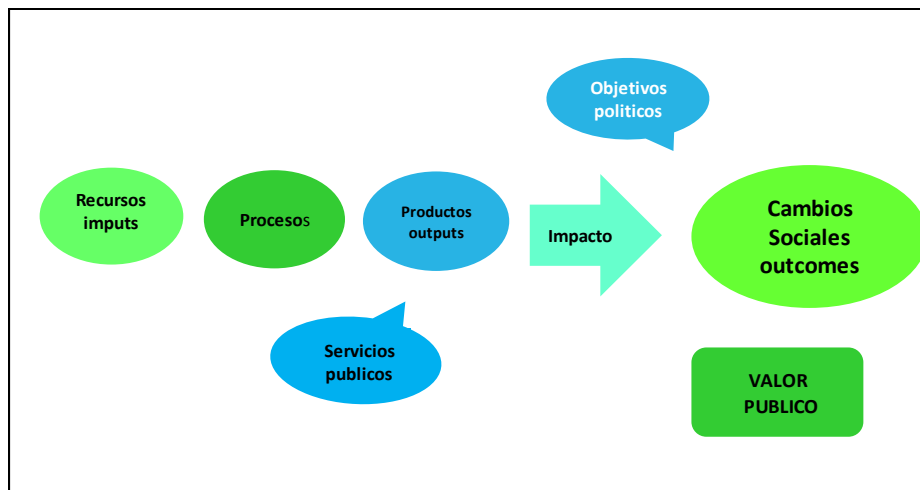


Figura 8. La creación de valor público

Elaboración: José Carpio B.

Fuente: adaptado de Alberto Serra (2011), pag. 43

En consecuencia, el enfoque basado en la creación de valor público toma los mandatos como punto de partida, y no como fines en sí mismos, articulándose con la importancia de la gestión para resultados, no solamente a nivel de resultados, su productividad, efectividad y eficiencia, sino también desde la importancia y pertinencia del impacto. Igualmente en los procesos aplicados para generar dichos resultados.

2.2.4.2. Componentes del valor público

El valor público tiene áreas importantes que se encuadran dentro de tres amplias categorías: a) servicios públicos, b) resultados, c) confianza. Sin embargo como norma general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a dar valor se ubican en estas tres categorías citadas. Particularmente es un enfoque que permite analizar las dimensiones del valor público.

- a) La provisión de servicios públicos es valorada por los ciudadanos en la medida que valoran un servicio privado y en relación directa con los costos de servicio. Entonces la satisfacción que provee un servicio es medida en términos del servicio al cliente, respecto a la información que sobre el producto se haya generado previamente y sobre la elección que pueda o no hacer para el uso del servicio y la posibilidad de acceder a otras alternativas. La satisfacción del usuario es crítica para el valor público, existe evidencia

que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios

- b) Los resultados están directamente ligados a los servicios, sin embargo, deben medirse y manejarse de diferente manera. El resultado puede ser el valor más esperado por la comunidad respecto de su gobierno. Si pensamos por ejemplo en la disminución del desempleo, estaríamos hablando de un impacto resultado esperado por la comunidad; es decir la forma en que el gobierno resuelve el problema se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el gobierno adopte y los efectos de dicha decisión determinaran la agregación de valor, o la falla del gobierno en su caso.
- c) Confianza, se convierte en la base de la relación entre ciudadanos y gobierno y es determinada por tres posiciones generales: a) por los niveles generales de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones en general, b) por la efectividad en el manejo de la economía y la generación de servicios, c) por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conducen.

En conclusión el valor público se genera en la medida que el público reconozca el bien o servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

2.2.5. Contexto de la gestión municipal: Escenario de estudio

La presente investigación ha dispuesto como escenario de investigación a la Municipalidad Provincial de Talara, órgano de gobierno local de la provincia de Talara. En este capítulo se presentan algunos datos generales de sus características sociales y económicas, lo cual permitirá situar y entender mejor el contexto de la investigación.

2.2.5.1. Ubicación espacial y descripción geográfica

La ciudad de Talara, es la capital de la provincia de Talara, ubicada en la parte noroccidental del departamento de Piura, es una provincia productora de hidrocarburos, con una ubicación estratégica, con presencia internacional, hacen que esta provincia posea un inmenso potencial.

Presenta un intenso ritmo comercial, una actividad turística en pleno desarrollo, y un mercado de servicios principalmente de transporte, pesquero, financiero, de comunicaciones, cuenta con excelentes condiciones portuarias, todo ello desarrollado alrededor de la actividad extractiva.

Según su división política de la provincia de Talara abarca una extensión territorial de 2,799.49 km², que equivale al 8% del territorio departamental y al 0.2% de la superficie territorial del país, con una población estimada de 129,396²⁶ habitantes y está integrada por seis distritos. Los centros urbanos más importantes se encuentran ubicados a los largo de la franja costera. En los que se efectúa la gran totalidad de la actividad económica de la provincia.

2.2.5.2. Características sociales y económicas

Características sociales

Las características de la provincia de Talara que se presentan a continuación, describen en primera instancia las características de la población, así mismo presentamos indicadores relacionados con el crecimiento poblacional, los niveles de educación, niveles de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, desarrollo humano, y los niveles educativos alcanzados. Según se aprecia en la tabla 4.

Tabla 3. PROVINCIA DE TALARA: PRINCIPALES INDICADORES SOCIALES, CENSO 2007

VARIABLE / INDICADOR	Dpto. de PIURA		Provincia TALARA	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
INDICE DE DESARROLLO HUMANO				0.6466
POBLACION				
Población censada	1676315	100	129396	100
Densidad pobacional				46.22
Pobreza				25.6
EDUCACION				
Asistencia al sistema educativo regular (6 a 24 años)	431143	66.5	31123	66.4
Pobl.con educ. superior (15 y más años)	282407	25.1	31085	34.1
Pobl.analfabeta (15 y más años)	103808	9.2	1731	1.9
SALUD				
Población con seguro de salud	703567	42	59311	45.8
Población con Seguro Integral de Salud	376821	22.5	14700	11.4
Población con ESSALUD	247155	14.7	33076	25.6
VIVIENDA				
Viviendas con abastecimiento de agua				
Red pública dentro de la vivienda	199127	53.5	21082	72.6
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edif.	17622	4.7	1562	5.4
Pilón de uso público	18908	5.1	417	1.4
Viviendas con servicio higiénico				
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	144418	38.8	21191	73
Red púb. de desagüe fuera de la vivienda pero dentro de la edif.	8729	2.3	1776	6.1
Pozo ciego o negro / letrina	81347	21.9	432	1.5
Viviendas con alumbrado eléctrico				
Red pública	247246	66.4	25346	87.3

Fuente : INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda
Elaboración: José Carpio B.

²⁶ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

La provincia de Talara según el resultado de los censos del año 2007, arroja una población de 129,396 habitantes, representa solo el 7.7% de la población del departamento de Piura. La tasa de crecimiento poblacional manifiesta una reducción significativa en los últimos 20 años; es así, que mientras en el periodo intercensal de 1981 – 1993, las tasas de crecimiento de Talara fue de 2.30²⁷ respectivamente; en el periodo intercensal de 1993-2007, las tasa de crecimiento se había reducido a 0.48 respectivamente. Es importante acotar que la reducción que ha sufrido Talara es una de las más altas del País.

Su densidad poblacional promedio de ocupación del territorio en la provincia de Talara presenta una tendencia ligeramente creciente, dado que en el año 1993 el promedio fue de 43.19 hab/km²²⁸ y para los años 2007 y 2011 el promedio fue de 46.22 y 47.60 hab/Km²²⁹ respectivamente, La baja ocupabilidad de Talara se evidencia cuando se equipara con la tasa de crecimiento de Piura que creció 28% del 1993 al 2011, mientras que Talara solo creció 10.2%.³⁰

De acuerdo al censo del 2007, la pobreza en la provincia de Talara, si bien es cierto, está todavía en niveles no deseables (25.6%)³¹; pero comparándolo con la pobreza a nivel de departamento que es el 45% de la población total, se puede determinar que Talara tiene el nivel más bajo nivel de toda la región. Asimismo en lo que respecta a la pobreza extrema, al tener solo 1.6% de la población en esta condición, también se puede colegir que ésta es una de las más bajas del Perú.

De acuerdo a las necesidades básicas insatisfechas Talara y sus distritos aún mantenían altos porcentajes de población con al menos una necesidad básica insatisfecha pero con una tasa inferior a la del departamento de Piura que en el 2007 tenía el 52.9% de la población con menos de una necesidad básica insatisfecha, mientras que en Talara fue de 32.3%³².

²⁷ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

²⁸ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

²⁹ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³⁰ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³¹ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³² Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

El índice de desarrollo humano es un indicador resumen que refleja la calidad de vida de los pobladores de una determinada localidad. Observamos que en Talara este indicador es de 0.641³³, ubicándolo en el puesto 23 a nivel nacional, mientras que Piura presenta un indicador de 0.597 ocupando el puesto 13 a nivel nacional. El distrito que presenta mayor IDH en la provincia de Talara es Pariñas con 0.645.

Según el sector educativo, el analfabetismo, presenta tanto a nivel nacional, departamental, provincial y distrital tendencias a reducirse; pese a estos bajos indicadores, todavía la provincia de Talara presenta grupos poblacionales en los que hay tasas de analfabetismo altas. En el año 2007, la tasa analfabetismo en la provincia de Talara afectaba al 1.9%³⁴ de la población, inferior al promedio departamental que presenta un 9.2%, básicamente este problema se presenta en la población femenina y rural, probablemente porque aún no se logra internalizar que la mujer es un agente activo en el desarrollo de la familia, sociedad y por ende del país.

Con respecto al nivel educativo alcanzado de la población de 3 años y más en el año 2007, en Talara el nivel secundario concentra a la mayor población con ese nivel de estudio con 34.28%³⁵, en tanto que los niveles superior no universitario y superior universitario completos, presentan 15.45% y 10.20%³⁶ respectivamente, cabe resaltar que todavía existe un 7.14%³⁷ de la población que no tiene ningún nivel de estudios. Sin embargo si comparamos con Piura se observa que el nivel primario concentra la mayor parte de la población con 37.61% seguido del nivel secundario (27.06) y un porcentaje elevado de población que no tiene ningún nivel de estudios de 14.22%.

Según características básicas de las viviendas en Talara, el abastecimiento de agua y electricidad en las viviendas de acuerdo al censo de población y vivienda del 2007 el abastecimiento de agua para consumo humano en las viviendas de

³³ Según informe del IDH

³⁴ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³⁵ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³⁶ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³⁷ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

Talara presenta indicadores favorables, ya que se encuentra que el 72.6%³⁸ tiene una red pública dentro de la vivienda, 5.4%³⁹ utiliza agua de la red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación y solo 1.4%⁴⁰ se abastece de un pilón de uso público.

Si bien es cierto que Talara cuenta con una red de tuberías con una aceptable cobertura, el principal problema es el insuficiente volumen de agua que llega a las principales ciudades de la provincia que imposibilita asegurar un abastecimiento permanente a las viviendas. Ello ha generado un racionamiento obligatorio que día a día se está tornando muy crítico. Por otro lado el porcentaje de población que solo cuenta con el servicio de desagüe y luz eléctrica en Talara es 72.5% y 80.01% respectivamente,

Características económicas

Población económicamente activa (PEA)

En la provincia de Talara, según el Censo del 2007, la población económicamente activa (PEA) de 14 y más años de edad asciende a 46,031 personas, representando el 48.0% de la población en edad de trabajar (PET) de 14 a más años de edad. En el periodo intercensal 1993-2007, la (PEA) ha representado una tasa de crecimiento promedio anual de 2,1%, promedio por encima del crecimiento anual de la población (0,48%). Como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4. PROVINCIA DE TALARA: POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA, 1993 Y 2007

Condición de actividad	Censo 1993		Censo 2007		Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Población en edad de trabajar	78,090	100,0	94,072	100,0	1,3
Pobacion económicamente activa	35,619	45,6	46,031	48,9	1,8
Población económicamente inactiva	42,471	54,4	48,041	51,1	0,9

Fuente: INEI Censos Nacionales de Población y vivienda: 1993 y 2007

Elaboracion: Jose Carpio B

³⁸ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

³⁹ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

⁴⁰ Según INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

Por otro lado, el nivel de educación alcanzado por el conjunto de la fuerza laboral de la provincia de Talara ha mejorado significativamente. La PEA de la provincia que carece de educación inicial o algún año de educación primaria ha disminuido. En el 2007, la PEA sin educación inicial alguno alcanzó el 0,1%, y los que tienen educación primaria 18,3% mientras que en el Censo de 1993 la PEA que no tenía educación inicial el 0,3% y con educación primaria el 28,9%, decreciendo porcentualmente en el período inter censal en 72,6% y 14,9%, respectivamente, ver tabla 5.

Tabla 5. PROVINCIA DE TALARA: PEA CENSADA, SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO, 1993 Y 2007

Condición de actividad	Censo 1993		Censo 2007		Tasa de crecimiento promedio
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	34,285	100,0	46,031	100,0	34,3
Sin nivel	66	0,2	693	1,5	950,0
Inicial	113	0,3	31	0,1	-72,6
Primaria	9,906	28,9	8,432	18,3	-14,9
Secundaria	14,967	43,7	18,209	39,6	21,7
Superior no univer.	5,015	14,6	11,089	24,1	121,1
Superior univer.	4,218	12,3	7,577	16,5	79,6

Fuente: INEI Censos Nacionales de Población y vivienda: 1993 y 2007

Elaboración: José Carpio B

PEA ocupada según nivel de actividad económica.

Tanto en Talara como a nivel departamental, la PEA ocupada está concentrada en el sector comercio, tal es así que Talara posee un 16.1% de la PEA en el sector comercio seguido de la actividad de hoteles y restaurantes y en menor proporción en el rubro de suministro de electricidad, gas y agua con 0.2%, resultado parecido presenta Piura con 15.2% en la actividad del comercio y solo el 0.5 se dedica a la actividad de suministro de electricidad, gas y agua.

Tabla 6. PEA SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA, 2007

VARIABLE / INDICADOR	Dpto. de PIURA		Provincia TALARA	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
PEA ocupada según actividad económica	525,846	100	42,433	100
Agric., ganadería, caza y silvicultura	158,286	30.1	449	1.1
Pesca	15,980	3	4,988	11.8
Explotación de minas y canteras	3,856	0.7	2,276	5.4
Industrias manufactureras	37,475	7.1	3,033	7.1
Suministro de electricidad, gas y agua	1,656	0.3	192	0.5
Construcción	25,297	4.8	3,490	8.2
Comercio	82,994	15.8	6,458	15.2
Venta, mant.y rep. veh.autom.y motoc	9,041	1.7	1,334	3.1
Hoteles y restaurantes	20,888	4	2,643	6.2
Trans., almac. y comunicaciones	45,438	8.6	5,234	12.3
Intermediación financiera	2,566	0.5	213	0.5
Activid.inmobil., empres. y alquileres	24,301	4.6	3,921	9.2
Admin.púb. y defensa; p. segur.soc.afil	15,996	3	1,616	3.8
Enseñanza	30,315	5.8	1,888	4.4
Servicios sociales y de salud	8,694	1.7	604	1.4
Otras activ. serv.comun.soc y pers.	14,736	2.8	1,887	4.4
Hogares privados con servicio domést.	13,471	2.6	966	2.3
Organiz. y órganos extraterritoriales	3	0		
Actividad económica no especificada	14,853	2.8	1,241	2.9

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007: XI Población y VI de Vivienda
Elaboración: José Carpio B.

2.2.6. Términos técnicos

El presente trabajo de investigación basado en la GpRD, resalta la utilización de términos técnicos de acuerdo con la literatura consultada y las experiencias de gestión en los ámbitos anglosajón, francófono e iberoamericano los cuales presentan una amplia diversidad de términos asociados a lo que aquí se denomina GpRD.

Al revisar tales términos, recogidos por este documento, se pueden observar dos aspectos relevantes.

- La mayor parte de los enunciados recogidos se orienta, fundamentalmente, a resaltar la necesidad de mejorar la capacidad de la gestión pública para alcanzar sus objetivos y optimizar el logro de resultados.
- La variedad de términos y definiciones existentes han creado un lenguaje confuso en desmedro de la claridad conceptual.

El segundo punto obliga a plantear una revisión de los términos asociados a la GpR que, sin ánimo de cerrar la discusión, permita un uso más homogéneo de ellos y así contribuya a clarificar los conceptos. (BID y CLAD, 2007, pág. 15, 16).

De acuerdo, con el grupo de trabajo del CAD sobre evaluación de la ayuda ha preparado un glosario de los principales términos de evaluación y gestión basada en los resultados, iniciativa auspiciada por el Banco Mundial, con la finalidad de aclarar conceptos y reducir la confusión terminológica que a menudo impera en estas materias. Ante lo cual resultaba imperioso depurar y dar mayor precisión al vocabulario empleado y lograr su armonización y coherencia. (Banco Mundial, 2002, pág. 7). En consecuencia este trabajo de investigación recoge definiciones muy depuradas y precisas de los principales términos utilizados en la actualidad:

- **Actividad:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.
- **Cambio social:** Impacto o cambio a mediano y largo plazo en las condiciones de vida de la población objetivo
- **Desempeño:** Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
- **Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
- **Evaluación:** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y

objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida.

- **Insumos:** Los recursos financieros, humanos y materiales usados para la intervención de desarrollo (la cantidad y el volumen de dólares de préstamos, la cantidad de funcionarios que trabajan en un ministerio en un programa o proyecto particular, la cantidad de libros de texto entregada a las escuelas).
- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
- **Resultados:** Los resultados físicos producidos por la intervención de desarrollo (los kilómetros de caminos pavimentados todo-clima construidos, el número de centrales eléctricas construidas, el número de consultorios construidos y las cantidades de medicamentos distribuidos).
- **Efectos:** El cambio propuesto o no intencional debido directamente o indirectamente a la intervención de desarrollo (¿Condujo la extensión de microcréditos a empresarios nuevos al crecimiento de las empresas en el corto plazo así como en el largo plazo?)
- **Resultados:** Los efectos probables o logrados en el corto y mediano plazos de los resultados de una intervención (¿Se ha mejorado la calidad de vida de la persona? ¿Hay una reducción de la pobreza como resultado de la intervención? ¿Hay una reducción de las emisiones de carbono?)
- **Indicador:** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudara evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.
- **Impacto de desarrollo:** El resultado más amplio del programa a un plazo más largo. ¿Se ha mejorado la vida de la gente? ¿Se ha mejorado la salud pública como resultado de la intervención (por ejemplo, la disponibilidad de medicamentos para combatir el VIH/SIDA; ¿se ha reducido el asma en un país (o en una región/ciudad particular) como resultado de la reducción de las emisiones de carbono?).
- **Marco lógico:** El instrumento de gestión utilizado para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente al nivel de proyecto. Comprende la identificación de los elementos estratégicos (insumos, resultados, productos, repercusión) y sus relaciones causales, indicadores y las suposiciones o los

riesgos que pueden influir el éxito y el fracaso. Por lo tanto facilita la planificación, la ejecución y la evaluación de una intervención de desarrollo.

- **Resultados:** Los resultados y el impacto de administrar activamente en pos de resultados sobre una gama amplia de intervenciones de desarrollo.
- **Cadena de resultados:** una intervención que estipula la secuencia necesaria para alcanzar los objetivos deseados comenzando con insumos, hacia actividades y productos y culminando en resultados, impactos y retroalimentación periódica a los funcionarios responsables y a los interesados directos de la sociedad civil.
- **Marco de resultados:** La lógica del programa que explica cómo el objetivo de desarrollo se logrará, incluyendo las relaciones causales y las suposiciones implícitas.
- **Gestión orientada a la consecución de resultados:** Una estrategia de gestión que se centra en los logros de desempeño mediante el uso de indicadores de desempeño clave y el diseño/implementación de sistemas eficaces de monitoreo y evaluación.

2.2.7. Formulación de hipótesis

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general como explicación tentativa del problema:

La implementación de la gestión para resultados es efectiva porque mejora la capacidad organizacional, institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia.

En función de la hipótesis general se plantearon las siguientes hipótesis secundarias:

- 1) La implementación de la gestión por resultados está asociada directamente con el diagnóstico de la capacidad institucional en la Municipalidad Provincial de Talara.
- 2) La identificación de los principales factores negativos y positivos, la identificación y priorización de los principales problemas que afectan la

gestión, están relacionados directamente con el análisis de la capacidad institucional, organizacional y entorno para el aprestamiento en la Municipalidad de Talara.

- 3) Las propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados dependen del diagnóstico y del análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara.

2.2.8. Operacionalización de variables

En el ciclo de gestión de la GpRD intervienen cinco pilares: la planificación orientada a resultados, presupuesto participativo, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación; los cuales son una expresión de variables complejas y multidimensionales que se medirán mediante manifestaciones externas; es decir mediante indicadores en cada uno de los pilares, indudablemente que su definición conceptual estará dentro del marco teórico de la gestión para resultados y de acuerdo al manual del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales.

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

Tabla N° 7. Definición conceptual y operacional de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION
		OPERACIONAL
.Gestión para Resultados (VD)	Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público a través de uso de instrumentos de gestión.	Índice que resume la capacidad institucional de los cinco pilares del ciclo de gestión de la GpR
Planificación Orientada a Resultados (VI)	Debe partir de una visión clara del futuro, debe ser estratégica, operativa y participativa parte de un conjunto de objetivos priorizados y jerarquizados.	Indicador 1. Planificación estratégica Indicador 2. Planificación operativa Indicador 3. Planificación participativa
Presupuesto Para	Es un conjunto de metodologías, proceso e instrumentos que permiten que las decisiones	Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

Resultados (VI)	involucradas en la elaboración del presupuesto incorporen consideraciones sobre: resultados pasados y esperados de las instituciones; las condiciones, exigencias e incentivos.	Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto Indicador 8. Difusión de la información
Gestión Financiera Publica (VI)	La gestión de los ingresos es un aspecto de crucial importancia, pues de ella dependen los recursos que se dispondrá para cumplir con los objetivos previstos en el plan, se requiere de dos condiciones: que una alta proporción de los ingresos del gobierno sean propios, que los ingresos que reciben por transferencias no estén preasignados.	Indicador 9. Gestión de los ingresos Indicador 10. Gestión de gastos Indicador 11. Análisis de riesgo Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto Indicador 13. contabilidad Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones publicas Indicador 16. Control interno Indicador 17. Auditoria interna
Gestión de programas y proyectos (VI)	Es el centro de la creación de valor público, instrumento que permite gestionar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos.	Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios
Seguimiento y evaluación (VI)	El seguimiento es un instrumento para gestionar el sector público, mediante un conjunto de indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas, da cuenta del desempeño de las instituciones.	Indicador 21. Sistemas de información Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional

Fuente: Adaptado de Sistema de Evaluación PRODEV (2011)

Elaboración: José Carpio B.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Las hipótesis de la presente investigación se sometieron a prueba mediante la aplicación de un diseño de investigación, mediante la recolección de datos, a través de varios instrumentos de medición, y al análisis de los datos pertinentes, seguidamente se especifica el tipo de investigación que se ha desarrollado, y a nivel general y específico el tipo de diseño utilizado. Igualmente se enuncia el procedimiento de contrastación de las hipótesis. Se describe la población y muestra, las técnicas de recolección de datos aplicados y sus técnicas para el procesamiento y análisis de la Información, además aspectos éticos tomados en cuenta.

3.1.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio incorporó las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, de que los resultados se utilizaron en la solución de los problemas de la gestión municipal, normalmente identifica la situación-problema y busca dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico.

Adicionalmente, este tipo de investigación aplicada, aplicó un diseño de investigación exploratorio cualitativo, el cual, particularmente requirió un tipo de diseño específico de estudios de casos, necesario para responder a las preguntas de investigación sobre la GpRD. Estos diseños se emplean cuando se quiere proponer planes, propuestas de gestión, o es aplicado a aspectos específicos, se caracteriza por estudiar un fenómeno dentro de un contexto real, que presenta situaciones únicas y por basarse en varias fuentes de evidencia.

Es muy útil cuando se indaga profundamente en un número limitado de casos, cuando se quiere analizar una experiencia empresarial, de gestión institucional buscando identificar razones de experiencias de éxito, como de fracaso. Los estudios de caso trabajan con una o varias unidades de investigación.

En consecuencia, dentro de esta perspectiva metodológica, interesó sintetizar, esquematizar, comprender el proceso de creación de valor público, el cual deberá estar orientado a lograr resultados, y de esta manera, mejorar la capacidad institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, una temática poco estudiada. Con este enfoque metodológico se ha esclarecido y delimitado los problemas que acontecen en su gestión y sobretodo conocer las variables de interés.

Por otro lado la investigación ha determinado el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión para resultados utilizando la metodología SEP-SN. Analizó la capacidad institucional, organizacional, y entorno con la finalidad de identificar los factores negativos y positivos, identificó los principales problemas que afectan la gestión, identificó las propuestas de mejoramiento.

3.1.2. Procedimientos de contrastación de hipótesis

Las hipótesis formuladas se contrastaron mediante el procedimientos de demostración, para lo cual utilizamos todos los argumentos lógicos, experienciales y bibliográficos sobre la gestión para resultados, necesarios para convencer sobre la conveniencia y plausibilidad de las hipótesis.

3.2. Población y muestra

Población:

De acuerdo a lo preceptuado la población está conformada por funcionarios que desempeñan cargos importantes en la institución. Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Que desempeñen cargos importantes en la institución.
- Que asuman responsabilidad directa sobre el desempeño de funciones en la entrega de bienes y servicios.
- Funcionario que asuma responsabilidad por encargo de brindar la información.

Bajo estos criterios se han incluido los siguientes cargos de institución: según se expresa en la Tabla N° 8.

Tabla N° 8. Población según criterios de inclusión y exclusión

N°	Áreas	Población
1	Gerente Municipal	4
2	Unidad de Cooperación Institucional	2
3	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2
4	Unidad de Racionalización	3
5	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	2
6	Unidad de Logística	3
7	Unidad de Contabilidad	2
8	Oficina de Control Institucional	2
9	Gerencia de Desarrollo Territorial	2
10	Subgerencia de Proyectos de Inversión Pública	3
11	Gerencia de Servicios Públicos	2
12	Gerencia de Seguridad ciudadana	2
13	Gerente de Desarrollo Humano y Económico	3
14	Subgerencia de los Servicios de Salud	3
	Total	35

Fuente: Organigrama Institucional MPT
Elaboración: José Carpio B

Unidad de análisis:

Municipalidad Provincial de Talara

Muestra:

Para la determinación óptima del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple que se usa en variables cualitativas, para técnicas de encuesta y entrevista la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{\epsilon^2 [N-1] + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z: Representa valor de la abscisa de la curva normal y está asociada al nivel de confianza, para el caso del trabajo se considera una confianza del 90%, cuyo valor es Z = 1.64.

P: Proporción de hombres conformado por funcionarios, profesionales y especialistas que desempeñan cargos importantes en la Municipalidad Provincial de Talara, para el caso del problema se tiene el siguiente valor (P = 0.7).

Q: Proporción de mujeres conformado por funcionarias, profesionales y especialistas que desempeñan cargos importantes en la Municipalidad Provincial de Talara, para el caso del problema se tiene el siguiente valor (P = 0.3).

ε: Margen de error 10%.

N: Población conformado por 35 personas.

n: Tamaño óptimo de muestra, por determinar.

Entonces, a un nivel de significancia de 90% y 10% como margen de error y reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.7) (0.3) (35)}{(0.1)^2 (35-1) + (1.64)^2 (0.7) (0.3)}$$

$$n = 22$$

El tamaño de muestra calculada fue 22 personas para realizar las encuestas en la Municipalidad Provincial de Talara. Con este valor se determino el factor de distribución muestral (fdm) = n/N

$$\text{fdm} = 35/22$$

$$\text{fdm} = 0.62$$

Tabla N° 9. Distribución de la muestra

Nº	Áreas	Muestra (n)
1	Gerencia Municipal	3
2	Unidad de Cooperación Internacional	1
3	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	1
4	Unidad de Racionalización	2
5	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	2
6	Unidad de Logística	2
7	Unidad de Contabilidad	1
8	Oficina de Control Institucional	1
9	Gerencia de Desarrollo Territorial	1
10	Subgerencia de Proyectos de Inversión Pública	2
11	Gerencia de Servicios Públicos	1
12	Gerente de Seguridad Ciudadana	1
13	Gerente de Desarrollo Humano y Económico	2
14	Sub Gerencia de Servicios de Salud	2
	Total	22

Fuente: Organigrama Institucional MPT

Elaboración: José Carpio B

Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra fue de 22 encuestados

3.3. Técnicas de recolección de datos

Describimos los principales métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la investigación. Se precisa los procedimientos para aplicar los instrumentos. Particularmente en esta investigación se aplicó un instrumento de registro/medición ya existente, creado por el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado sistema de evaluación PRODEV (SEP), cuyo propósito es analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público.

3.3.1. Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

De acuerdo con los objetivos planteados en este estudio y a las variables definidas se emplearon los siguientes métodos y técnicas e instrumentos:

Métodos: la presente investigación utilizara los siguientes métodos:

- **Lógico – causal:** a partir de los elementos que se constatan se establecen las causas que dan origen a la situación problema a la cual se le dará respuesta en el transcurso de la investigación.
- **Análisis – síntesis:** a partir de los antecedentes encontrados y a la situación problema se establecen conclusiones que luego son validadas, así como se conforma la base teórica y metodológica de la investigación

Técnicas de investigación

El desarrollo de la presente investigación aplicó el diseño de investigación exploratorio cualitativo, para la responder a las preguntas de la investigación necesitamos datos fiables y válidos para lo cual aplicamos dos tipos de técnicas: la revisión documental y las entrevistas a profundidad de acuerdo a la naturaleza del problema y metodología de investigación:

- **Revisión documental:** permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de la gestión para resultados de desarrollo,

Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

Se revisó tesis doctorales, de maestría, de licenciatura provenientes de diferentes Universidades a nivel internacional como nacional, revisaran informes, opiniones, artículos, sistematización de experiencias, provenientes de organismos internacionales, como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, la CEPAL, etc.

Esta técnica de investigación aplicó el siguiente procedimiento:

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

- **Entrevistas a profundidad:** se efectuaron entrevistas cualitativas a profundidad a través, de reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de perspectivas que tienen los informantes acerca de, experiencias de la eficacia y eficiencia de la gestión municipal, tal como las expresan en sus propias palabras.

Al respecto se siguió el siguiente procedimiento: Se entrevistaron a responsables de las áreas de planificación, presupuesto, finanzas, proyectos de inversión, logística, servicios públicos y gerentes, con el propósito de conocer el estado actual de la situación de implementación de la gestión para resultados,

Al respecto se ha continuado el siguiente procedimiento:

1. Se realizó llamadas telefónicas a cada uno de los responsables de área.
2. Visitas individuales a cada responsable con la finalidad de conocer los diferentes aspectos de la gestión municipal.

3. Recolección de datos hechos por el mismo investigador.
4. Procesamiento de datos en archivos Word 2007
5. Depuración de información para su análisis.
6. Se realizó el análisis respectivo.

Instrumentos de investigación

Seguidamente para la recolección de datos se selecciono dos tipos de instrumentos de registro/medición. Con la finalidad de captar la opinión de los responsables en el desempeño de sus funciones de gestión municipal, para conocer sus expectativas, opiniones sobre la marcha de la municipalidad al respecto se empleo los siguientes instrumentos de investigación:

- **Guía de revisión documental**

Se instrumento a través de la guía de revisión documental, se reviso exhaustivamente los documentos de los diferentes enfoques teóricos de la gestión para resultados, de sistematización de experiencias de gestión, considerando las siguientes variables: autor, año, título, muestra, diseño de investigación, instrumento o método de investigación, conclusiones de las relaciones, tipo de organización, aspectos investigados. La definición de las variables se presenta en la tabla siguiente:

Tabla N° 10. Guía de revisión documental, definición de variables

Variable	Definición
Autor	Apellidos e iniciales del autor
Año	Año de publicación del articulo
Título	Título del texto, artículo de investigación
Muestra	Número y descripción de la muestra usada
Diseño	Tipo de la investigación
Instrumento	Nombre del instrumento empleado
Método de recol.	modalidad
Conclusiones	Listado de principales conclusiones
Lugar de ubicación	País o ciudad donde se ubica la muestra
Tipo de organización	Publica, rubro de actividad
Aspectos estudiados	Dimensión de las variables objeto de estudio

Fuente: Adaptado de Vara-Horna, Arístides (2012)
 Elaboración: José Carpio B

▪ **Guía de entrevista no estructurada**

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a profundidad, instrumentada a través de un cuestionario de entrevista no estructurada. Es un instrumento tomado de la metodología del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP – SN) BID, (2011), el cuestionario comprenderá cinco tópicos, que representan los principales componentes de la gestión para resultados, cada una con sus respectivos ítems:

Tabla N° 11. Cuestionario, planificación orientada a resultados

Indicador 1. Planificación estratégica

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

Necesita cumplir con las siguientes condiciones:

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

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

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

Como mínimo debe contener los siguientes elementos:

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un plan de gobierno de mediano plazo o existe un plan que no dispone de los elementos indicados.	0
El plan de gobierno está en elaboración o solamente cuenta con el elemento 2.	1

El plan de gobierno cumple con el elemento 2 y 3.	2
El plan de gobierno cumple con los elementos 2 y 4.	3
El plan de gobierno cumple con tres de los cuatro elementos.	4
El plan de gobierno cumple con todos los elementos.	5

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

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

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

Los planes sectoriales deben cumplir con las mismas características señaladas para el plan del gobierno (Indicador 1, requisito 2) y, por tanto, no se lo debe confundir con el plan operativo anual.

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

Indicador 2. Planificación operativa

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

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

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

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

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

El plan debe establecer con claridad las entidades responsables de la ejecución de cada uno de los programas y sus componentes

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

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

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

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

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

Indicador 3. Planificación participativa

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

Para establecer si las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno se deben considerar los siguientes elementos.

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

4. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la consulta.
5. Las opiniones emitidas por las organizaciones de la sociedad civil se incorporaron en los objetivos y metas del plan.

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

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

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

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

Tabla N° 12. Cuestionario, presupuesto para resultados (PrR)

Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

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

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

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

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

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

Entre el 61 y el 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	4
Más del 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	5

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

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

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

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

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

Requisito 1. Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos

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

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

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

Existen reglas cualitativas y se cumplen sistemáticamente.	4
Existen reglas cuantitativas y se cumplen sistemáticamente.	5

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

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

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

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

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto

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

Entre los principales mecanismos se encuentran los siguientes:

1. Acreditación de la calidad de una institución o dependencia.
2. Delegación de responsabilidades de niveles institucionales superiores a inferiores.
3. Reconocimientos económicos individuales (ascensos, salarios diferenciales o bonos anuales).
4. Incentivos económicos a las instituciones (fondos concursables, financiamiento de proyectos, fondos adicionales).
5. Reglas que permiten flexibilidad gerencial para el logro de resultados institucionales o el cumplimiento de los contratos de gestión.
6. No se consideran aquí los premios a la excelencia institucional o personal, muy difundidos en ALC, puesto que por lo general no se otorgan con base en información sobre el desempeño.

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existen mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión de las	0

instituciones programas y departamentos del gobierno subnacional o los mecanismos que existen no se implican	
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 20% o menos del presupuesto.	1
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 21 y 40% del presupuesto.	2
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 41 y 60% del presupuesto.	3
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 61 y 80% del presupuesto.	4
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 81% o más del presupuesto.	5

Indicador 8. Difusión de la información

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

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

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

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

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

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

No aplicable	3
No aplicable	4
Los informes de ejecución presupuestaria se hacen públicos en Internet antes de que hayan transcurrido seis meses desde que la Entidad Fiscalizadora Superior entregó los informes de auditoría.	5

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

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

Fuente: Adaptado de Sistema de Evaluación PRODEV (2011)
Elaboración: José Carpio B

Tabla N° 13. Cuestionario, gestión financiera pública

Indicador 9. Gestión de los ingresos

Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios

Para contar con los recursos necesarios para el logro de los resultados previstos en dicho plan, es necesario que el gobierno tenga suficiente autonomía en la asignación de los fondos públicos, para lo cual se requiere por lo menos dos condiciones: i) que una alta proporción de los ingresos del gobierno sean propios y, ii) que los ingresos que recibe por transferencias no estén preasignados. Esto permite una flexibilidad suficiente para que el gobierno asigne los recursos a las áreas que considera prioritarias.

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

Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por transferencias

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

Requisito 3. Calificación internacional de riesgo

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

Indicador 10. Gestión de los gastos

Debe considerarse solamente el presupuesto originalmente aprobado y no las modificaciones que pudieron haberse realizado en el transcurso del año. La siguiente tabla muestra la forma de cálculo.

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

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

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

Indicador 11. Análisis de riesgo

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

Las obligaciones directas son los compromisos financieros que el gobierno deberá cumplir en el futuro

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

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

Las obligaciones indirectas o contingentes son los gastos en los que el gobierno deberá incurrir en el caso de que se presente un determinado evento y para las cuales existe compromisos legales.

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

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

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto

Una adecuada clasificación del presupuesto permite realizar seguimiento del gasto relativo a las siguientes dimensiones: i) económica, ii) funcional y, iii) programas

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

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

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

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

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
El presupuesto no tiene una clasificación por programas.	0
No aplicable	1

No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
El presupuesto si tiene una clasificación por programas.	5

Indicador 13. Contabilidad

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

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

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

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

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

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

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

A fin de poder elaborar informes detallados de la ejecución presupuestal con referencia a los objetivos del gobierno, es necesario que el catálogo de cuentas permita la comparación directa

con el presupuesto y abarque los distintos clasificadores del presupuesto en particular el funcional y el programático (indicador 11, requisito 3).

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

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

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

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

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

Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)

La gestión financiera pública (GFP) es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público.

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

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

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

La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:

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

5. Administración tributaria.

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

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

Por tanto, es importante que, además de los componentes que forman el núcleo principal de la administración financiera, mencionados en el requisito 2, el sistema de adquisiciones también esté integrado al SIAF.

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

Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado.

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

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

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

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

El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de 90 días o menos.	5
--	---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 16. Control interno

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

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

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

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

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

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

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

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

Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.

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

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

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

Indicador 17. Auditoría externa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Adaptado de Sistema de Evaluación PRODEV (2011)
Elaboración: José Carpio B

Tabla N° 14. Cuestionario, gestión de programas y proyectos

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos

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

El gobierno subnacional debe disponer de un sistema de evaluación ex ante con los siguientes elementos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo

Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.

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

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

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

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

El proceso de participación social debe organizarse de manera que cumpla las siguientes condiciones:

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

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

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

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

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

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

Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.

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

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

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios

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

La cartera de servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

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

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

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

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

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

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

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

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

Entre los principales se incluyen los siguientes tipos:

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

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

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

Existen tres o cuatro de los mecanismos.	4
Existen todos los mecanismos.	5

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

Una estrategia de mejoramiento de los servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

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

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

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

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

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

Por tanto, la idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y, por lo menos, deben cumplir con los siguientes elementos.

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

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

Fuente: Adaptado de Sistema de Evaluación PRODEV (2011)
 Elaboración: José Carpio B

Tabla N° 15. Cuestionario, seguimiento y evaluación

Indicador 21. Sistemas de información

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

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

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

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

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

Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional

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

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

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

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

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

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

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

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

Un sistema de seguimiento requiere la construcción de instrumentos y metodologías de trabajo, la definición de procesos y procedimientos, la elaboración de guías, manuales y otros documentos técnicos que sirven para la operación del sistema. Asimismo, los indicadores deben cumplir las siguientes condiciones para garantizar su idoneidad como instrumento de medición de los resultados.

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento o el sistema no cumple ninguno de las condiciones.	0

El sistema cumple con un requisito.	1
El sistema cumple con dos condiciones.	2
El sistema cumple con tres condiciones.	3
El sistema cumple con cuatro condiciones.	4
El sistema cumple con cinco condiciones.	5

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

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

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

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

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

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

Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las evaluaciones deben usarse por lo menos con los siguientes propósitos:

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

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones o la información de las evaluaciones no se usa para ninguno de los propósitos.	0

La información de las evaluaciones se usa para dos o menos propósitos.	1
La información de las evaluaciones se usa para tres propósitos.	2
La información de las evaluaciones se usa para cuatro propósitos.	3
La información de las evaluaciones se usa para cinco propósitos.	4
La información del sistema de seguimiento se usa para seis o más propósitos.	5

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

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

Fuente: Adaptado de Sistema de Evaluación PRODEV (2011)

Elaboración: José Carpio B

3.3.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los Instrumentos

La validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación, provienen de un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado sistema de evaluación PRODEV (SEP) para gobiernos subnacionales.

3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Después de realizada la recogida de datos a través de los instrumentos de investigación, guía de revisión documentaria y guía de entrevista no estructurada, se inició una fase esencial que consistió en resumir, analizar e interpretar la información obtenida.

Para esta fase se adoptó la técnica de análisis de contenido, que consiste en una descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual, es decir permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información cualitativa acumulada en datos, respuestas o valores correspondientes a variables de la gestión para resultados.

Específicamente es una técnica de codificación que convierte datos textuales en categorías siendo el caso que toda la información recogida en la entrevista a

profundidad será sistematizada en un conjunto de indicadores con categorías codificadas que posteriormente puedan graficarse. Seguidamente describimos las principales actividades a realizar:

A nivel de la situación general de la gestión del gobierno subnacional desarrollaremos la siguiente actividad:

- **Actividad 1** – Introducción al análisis institucional organizacional: Al respecto se realizó un primer análisis institucional con el objetivo de identificar y priorizar tanto los problemas, restricciones, debilidades o riesgos que afectan la gestión del gobierno, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades existentes.

Descripción. Este análisis general inicial constituye un paso previo a la identificación y formulación de propuestas de mejoramiento de la gestión que sean factibles de implementar por el gobierno subnacional. El diagnóstico de situación actual de la gestión por resultados en el gobierno subnacional y la formulación de planes de mejoramiento que sean factibles de implementar constituyen el elemento central de la metodología de la GpRD-GSN.

Es necesario hacer una introducción al análisis institucional para identificar los factores positivos y negativos que determinan en buena medida la capacidad del gobierno subnacional para desempeñar sus funciones de una manera efectiva, eficiente y sostenible, en la perspectiva de generar valor público.

A nivel de cada componente de la gestión para resultados desarrollado las siguientes actividades:

1 Componente planificación orientada a resultados

- **Actividad 2** - Diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional para implementar la planificación orientada a resultados (metodología SEP-SN)

Objetivo. Identificar la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores asociados a la capacidad de gestión para la planificación por resultados en sus dimensiones estratégica, operativa y participativa.

Descripción. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN), instrumento desarrollado por el programa PRODEV del BID. La actividad consiste en realizar los primeros 4 pasos descritos en la página 7 del "Manual SEP-SN".

Metodología

Paso 1. Leer las primeras 16 páginas del manual SEP-SN que incluyen la introducción y los indicadores de la planificación orientada a resultados.

Paso 2. Identificar las fuentes de información para describir la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores 1, 2 y 3 correspondientes al pilar de la planificación orientada a resultados.

Paso 3. Una vez colectada la información se utilizó la plantilla matriz de análisis de la planificación orientada a resultados para documentar la situación actual en relación con los indicadores 1, 2 y 3 haciendo referencia a las condiciones y elementos enumerados en los requisitos de cada indicador.

Paso 4. Una vez documentada la situación actual en la matriz de análisis, se analizó la situación existente de la planificación orientada a resultados con base en los criterios de calificación para cada uno de los requisitos de los indicadores 1, 2 y 3 y luego asignar el puntaje correspondiente de 0 a 5, según criterios descritos en el Manual SEP-SN.

Recursos.

Para el desarrollo de esta actividad se contaron con los siguientes documentos: manual SEP-SN (documento pdf), y la matriz de análisis SEP-SN - Planificación orientada a resultados (documento Word)

- Actividad 3 - Análisis institucional y organizacional sobre la planeación orientada a resultados e identificación de acciones de mejoramiento

Objetivos.

Identificación y priorización tanto de los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión de su gobierno en relación con la planeación orientada a resultados, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas y oportunidades existentes.

Identificar acciones de mejoramiento de la planeación estratégica, operativa y participativa a implementar, durante los años siguientes a su terminación.

Descripción.

Con base en el análisis realizado por el equipo en la actividad 1 y en la versión inicial de la matriz de análisis elaborada por el equipo durante la actividad 2 en relación con los indicadores 1, 2 y 3 del SEP-SN, en esta actividad 3 se analizó cuáles son los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión de su gobierno en relación con la planeación orientada a resultados y se determinó la situación actual existente en el gobierno subnacional.

El análisis institucional de esta actividad se complementó y profundizó el análisis de la situación general del gobierno subnacional (actividad 1) y la situación específica de la planeación orientada a resultados documentada y calificada en la (actividad 2). Por tanto, se deberá preguntarse “por qué” se da la situación actual, a fin de analizar la secuencia y la diversidad de causas que determinan esta situación.

En la medida en que se realice este análisis en forma adecuada, se identificaron las acciones apropiadas que contribuyen al mejoramiento de la gestión orientada a resultados, tanto en lo estratégico, lo operativo y lo participativo.

Las acciones de mejoramiento que se proponga en forma preliminar en esta actividad deberán tener en cuenta: a) los aspectos positivos ya identificados en las actividades 1 y 2 y, b) los aspectos que consideren relevantes y aplicables al gobierno subnacional.

Metodología.

Realizar el análisis y completar las tres secciones de la plantilla para análisis institucional de la planeación orientada a resultados.

Recursos.

Se contó con los siguientes recursos para el desarrollo de esta actividad: Plantilla para el análisis institucional de la planeación orientada a resultados e identificación de acciones de mejoramiento.

2 Componente Presupuesto para Resultados

- **Actividad 4** - Diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional para implementar el presupuesto por resultados (metodología SEP-SN)

Objetivo. Realizar un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno subnacional para presupuestar por resultados.

Descripción. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN), instrumento desarrollado por el programa PRODEV del BID. La actividad consiste en realizar los primeros 4 pasos descritos en la página 7 del "manual SEP-SN".

Metodología

Paso 1. Leer las páginas 17 a 26 del manual SEP-SN donde se presentan los indicadores 4 a 8 correspondientes al presupuesto por resultados.

Paso 2. Identificar las fuentes de información para describir la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores 4, 5, 6, 7 y 8 correspondientes al presupuesto por resultados.

Paso 3. Una vez recolectada la información se utilizó la matriz de análisis del presupuesto por resultados para documentar la situación actual en relación con los indicadores 4, 5, 6, 7 y 8 haciendo referencia a las condiciones y elementos enumerados en los requisitos de cada indicador.

Paso 4. Una vez documentada la situación actual en la matriz de análisis del presupuesto por resultados, se analizó la situación existente con base en los criterios de calificación para cada uno de los requisitos de los indicadores 4, 5, 6, 7 y 8 y se asignó el puntaje correspondiente (escala de 0 a 5), el cual se registra en el espacio indicado para ello en la matriz de análisis del presupuesto por resultados.

Recursos.

Para el desarrollo de esta actividad se contó con los siguientes documentos: manual SEP-SN (documento pdf), y la matriz de análisis del presupuesto por resultados (documento Word)

- **Actividad 5** - Análisis institucional y organizacional sobre el presupuesto por resultados e identificación de acciones de mejoramiento

Objetivos

Identificación y priorización tanto de los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión del gobierno en relación con el presupuesto por resultados, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas y oportunidades existentes. Identificar acciones de mejoramiento del presupuesto por resultados a implementar, durante los años siguientes a su terminación.

Descripción.

Con base en el análisis realizado en la (actividad 1) y en la versión inicial de la matriz de análisis elaborada durante la actividad 4 en relación con los indicadores 4, 5, 6, 7 y 8 del SEP-SN, en esta (actividad 5) se analizó cuáles son los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión del gobierno en relación con el presupuesto por resultados y que

determinan en forma directa o indirecta la situación actual existente en el gobierno subnacional.

El análisis institucional de esta actividad se complementó y profundizó el análisis de la situación general del gobierno subnacional (actividad 1) y la situación específica del presupuesto por resultados documentada y calificada en la (actividad 5). Por tanto, se preguntarse “por qué” se da la situación actual, a fin de analizar la secuencia y la diversidad de causas que la determinan. En la medida en que se haga este análisis en forma adecuada, se podrá identificar acciones apropiadas que contribuyan al mejoramiento del presupuesto por resultados.

Las acciones de mejoramiento que el equipo proponga en forma preliminar en esta actividad deberán tener en cuenta: a) los aspectos positivos ya identificados en las actividades (1 y 5).

Metodología

Se realizó el análisis y se completo las dos secciones de la plantilla para análisis institucional del presupuesto por resultados.

Recursos.

Recursos para el desarrollo de esta actividad: plantilla para el análisis institucional y organizacional del presupuesto por resultados e identificación de acciones de mejoramiento.

3 Componente: Gestión financiera publica

- **Actividad 6** - Diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional para la gestión financiera pública, SIAF, la contratación y el control interno (metodología SEP-SN).

Objetivo.

Se realizó un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno subnacional para la gestión financiera pública, el sistema integrado de administración financiera (SIAF), la contratación pública y el control interno.

Descripción.

El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN), instrumento desarrollado por el programa PRODEV del BID. La actividad consiste en realizar los primeros 4 pasos descritos en la página 7 del "manual SEP-SN".

Metodología.

Paso 1. Leer las páginas 27 a 43 del manual SEP-SN donde se presentan los indicadores 9 a 17 correspondientes a la gestión financiera pública

Paso 2. Se identificaron las fuentes de información para describir la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 correspondientes a la gestión financiera pública.

Paso 3. Se utilizó la matriz de análisis de la gestión financiera pública para documentar la situación actual en relación con los indicadores 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 haciendo referencia a las condiciones y elementos enumerados en los requisitos de cada indicador.

Paso 4. Una vez documentada la situación actual en la matriz de análisis de la gestión financiera pública, se analizó la situación existente con base en los criterios de calificación para cada uno de los requisitos de los indicadores 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 y se asignó el puntaje correspondiente (escala de 0 a 5), el cual se registrará en el espacio indicado para ello en la matriz de análisis de la gestión financiera pública.

Recursos.

Para el desarrollo de esta actividad se contó con los siguientes documentos: manual SEP-SN (documento pdf) y la matriz de análisis de la gestión financiera pública (documento Word).

Actividad 7- Análisis institucional y organizacional de la gestión financiera pública, el SIAF, la contratación y el control interno e identificación de acciones de mejoramiento

Objetivos.

Se Identificó y priorizó tanto de los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión de su gobierno en relación con la gestión financiera, el SIAF, la contratación pública y el control interno, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas y oportunidades existentes. Se identifico acciones de mejoramiento de la gestión financiera, el SIAF, la contratación pública y el control interno a implementar.

Descripción.

Con base en el análisis realizado por el equipo en la actividad 1 y en la versión inicial de la matriz de análisis elaborada por el equipo durante la actividad 6 en relación con los indicadores 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 del SEP-SN, en esta actividad se analizó cuáles son los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión del gobierno en relación con la gestión financiera, el SIAF, la contratación pública y el control interno y que determinan en forma directa o indirecta la situación actual existente en el gobierno subnacional.

El análisis institucional de esta actividad complementó y profundizó el análisis de la situación general del gobierno subnacional (actividad 1) y la situación específica del presupuesto por resultados documentada y calificada en la (actividad 6). Por tanto, se deberá preguntarse “¿por qué?” se da la situación actual, a fin de analizar la secuencia y la diversidad de causas que la determinan. En la medida en que se haga este análisis en forma adecuada, se podrá identificar acciones apropiadas que contribuyan al mejoramiento del presupuesto por resultados. Las acciones de mejoramiento que el equipo proponga en forma preliminar en esta actividad deberán tener en cuenta: a) los aspectos positivos ya identificados en las actividades (1 y 6).

Metodología.

Se realizó el análisis y se completo las dos secciones de la plantilla para análisis institucional y organizacional de la gestión financiera, el SIAF, la contratación pública y el control interno.

Recursos.

Los participantes contaron con los siguientes recursos para el desarrollo de esta actividad: Plantilla para el análisis institucional y organizacional de la gestión financiera e identificación de acciones de mejoramiento.

4 Componente: Gestión de programas y proyectos

- **Actividad 8.** Diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional para la gestión de programas y proyectos (metodología SEP-SN)

Objetivo.

Se realizó un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno subnacional para la gestión de programas y proyectos.

Descripción.

El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN), instrumento desarrollado por el programa PRODEV del BID. La actividad consiste en realizar los primeros 4 pasos descritos en la página 7 del "manual SEP-SN".

Metodología.

Paso 1. Leer las páginas 44 a 53 del manual SEP-SN donde se presentan los indicadores 18, 19 y 20 correspondientes a la gestión de programas y proyectos.

Paso 2. Se identificaron las fuentes de información para describir la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores 18, 19 y 20 correspondientes a la gestión de programas y proyectos. Es muy importante tener en cuenta que los indicadores 19 y 20 deben aplicarse a los cuatro sectores, dependencias o instituciones del gobierno subnacional cuyo presupuesto combinado represente el 60% o más del gasto anual. Generalmente, esos sectores son educación, salud, obras públicas y transporte. No obstante, eso depende de las competencias y funciones que tenga su respectivo gobierno subnacional

Paso 3. Se utilizó la matriz de análisis de la gestión de programas y proyectos para documentar la situación actual en relación con los

indicadores 18, 19 y 20 haciendo referencia a las condiciones y elementos enumerados en los requisitos de cada indicador.

Paso 4. Una vez documentada la situación actual en la Matriz de Análisis de la Gestión de Programas y Proyectos, se analizó la situación existente con base en los criterios de calificación para cada uno de los requisitos de los indicadores 18, 19 y 20 y asigna el puntaje correspondiente (escala de 0 a 5), el cual se registra en el espacio indicado para ello en la matriz de análisis de la gestión de programas y proyectos.

Recursos. Para el desarrollo de esta actividad se contó con los siguientes documentos: manual SEP-SN (documento pdf), y la matriz de análisis de la gestión de programas y proyectos (documento Word).

- **Actividad 9** - Análisis institucional y organizacional de la gestión de programas y proyectos e identificación de acciones de mejoramiento

Objetivos.

Se identificaron y priorizaron tanto de los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectan la gestión del gobierno en relación con la gestión de programas y proyectos, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas y oportunidades existentes. Se identificaron acciones de mejoramiento de la gestión de programas y proyectos a implementar, durante los años siguientes a su terminación.

Descripción.

Con base en el análisis en la (actividad 1) y en la versión inicial de la matriz de análisis elaborada durante la (actividad 9) en relación con los indicadores 18, 19 y 20 del SEP-SN, en esta actividad se analizó cuáles son los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectaron la gestión del gobierno en relación con la gestión de programas y proyectos que determinan en forma directa o indirecta la situación actual existente en el gobierno subnacional.

El análisis institucional de esta actividad complementó y profundizó el análisis de la situación general del gobierno subnacional (actividad 1) y la situación específica del presupuesto por resultados documentada y calificada en la (actividad 9). Por tanto, se deberá preguntarse “¿por qué?” se da la situación actual, a fin de analizar la secuencia y la diversidad de causas que la determinan.

En la medida que el equipo haga este análisis en forma adecuada, podrá identificar acciones apropiadas que contribuyan al mejoramiento de la gestión de programas y proyectos. Las acciones de mejoramiento que el equipo proponga en forma preliminar en esta actividad deberán tener en cuenta: a) los aspectos positivos ya identificados en las actividades (1 y 9).

Metodología.

Realizar el análisis y completar las dos secciones de la plantilla para análisis institucional y organizacional de la gestión de programas y proyectos.

Recursos.

Recursos para el desarrollo de esta actividad: plantilla para el análisis institucional y organizacional de la gestión de programas y proyectos e identificación de acciones de mejoramiento.

5 Componente: Seguimiento y Evaluación

- **Actividad 10.** Diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional para la gestión de seguimiento y evaluación de resultados (metodología SEP-SN)

Objetivo.

Realizar un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno subnacional para la gestión de seguimiento y evaluación de resultados.

Descripción.

El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP-SN), instrumento desarrollado

por el programa PRODEV del BID. La actividad consiste en realizar los primeros 4 pasos descritos en la página 7 del "manual SEP-SN".

Metodología

Paso 1. Leer las páginas 54 a 61 del manual SEP-SN donde se presentan los indicadores 21, 22 y 23 correspondientes a la gestión de seguimiento y evaluación de resultados.

Paso 2. Se identificaron las fuentes de información para describir la situación actual del gobierno subnacional en relación con los indicadores 21, 22 y 23 correspondientes a la gestión de seguimiento y evaluación de resultados.

Paso 3. Se utilizó la matriz de análisis de la gestión de seguimiento y evaluación para documentar la situación actual en relación con los indicadores 21, 22 y 23, haciendo referencia a las condiciones y elementos enumerados en los requisitos de cada indicador.

Paso 4. Una vez documentada la situación actual en la matriz de análisis de la gestión de seguimiento y evaluación, se analizó la situación existente con base en los criterios de calificación para cada uno de los requisitos de los indicadores 21, 22 y 23 y se asignará el puntaje correspondiente (escala de 0 a 5), el cual se registra en el espacio indicado para ello en dicha matriz.

Recursos.

Para el desarrollo de esta actividad se contó con los siguientes documentos: manual SEP-SN (documento pdf), matriz de análisis de la gestión de seguimiento y evaluación (documento Word)

- **Actividad 11** - Análisis institucional y organizacional de la gestión de seguimiento y evaluación de resultados e identificación de acciones de mejoramiento

Objetivos.

Se identificaron y priorizaron tanto de los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) de la gestión del gobierno en relación con el seguimiento y la evaluación de resultados, como de las soluciones en marcha, avances, fortalezas y oportunidades existentes. Identificar acciones

de mejoramiento de la gestión de seguimiento y la evaluación de resultados a implementar.

Descripción.

Con base en el análisis realizado en la (actividad 1) y en la versión inicial de la matriz de análisis elaborada durante la (actividad 10) en relación con los indicadores 21, 22 y 23 del SEP-SN, en esta actividad se analizó cuáles son los problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que afectaron la gestión del gobierno en relación con el seguimiento y la evaluación de resultados que determinarán en forma directa o indirecta la situación actual existente en el gobierno subnacional.

El análisis institucional de esta actividad complementó y profundizó el análisis de la situación general del gobierno subnacional (actividad 1) y la situación específica del seguimiento y la evaluación de resultados documentada y calificada en la (actividad 11). Por tanto, se deberá preguntarse “¿por qué?” se da la situación actual, a fin de analizar la secuencia y la diversidad de causas que la determinan. En la medida se haga este análisis en forma adecuada, se podrá identificar acciones apropiadas que contribuyan al mejoramiento de la gestión de programas y proyectos.

Las acciones de mejoramiento que el equipo proponga en forma preliminar en esta actividad deberán tener en cuenta: a) los aspectos positivos ya identificados en las actividades (1 y 10).

Metodología

Realizar el análisis y completar las dos secciones de la plantilla para análisis institucional y organizacional de la gestión de seguimiento y evaluación.

Recursos.

Para el desarrollo de esta actividad tenemos lo siguiente: plantilla para el análisis institucional y organizacional de la gestión de seguimiento y evaluación de resultados e identificación de acciones de mejoramiento.

3.5. Aspectos éticos

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró en forma estricta el cumplimiento de los principios jurídicos y éticos que nos permitieron asegurar la originalidad de la investigación, asimismo se ha respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto, de los informes de las distintas experiencias, de las fuentes electrónicas consultadas, e instrumentos de investigación facilitados por el Banco Interamericano de Desarrollo sobre la GpRD, necesarias para estructurar el marco teórico y operativo del estudio.

Para ello, las citas bibliográficas se transcribieron en forma textual, según lo mencionado por cada autor en la respectiva fuente de información consultada, por otro lado, gran parte de los datos que se utilizó son de carácter público, se incluye su contenido sin modificaciones, excepto aquellas necesarias para la aplicación de la metodología para el análisis requerido de esta investigación. Igualmente se conservo intacto el contenido de las respuestas del cuestionario, manifestaciones y opiniones que se recibió de los funcionarios.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de la capacidad institucional de la Municipalidad Provincial de Talara

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación, en los cuales se muestra el análisis de la capacidad institucional de la Municipalidad Provincial de Talara que incluye el diagnóstico de la capacidad subnacional para la gestión para resultados en el desarrollo, un análisis institucional y organizacional del aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD. Del mismo modo se presentan las perspectivas de mejoramiento: acciones propuestas, insumos necesarios, productos, efectos e impactos esperados.

Todo esto con el propósito de determinar la capacidad organizacional, institucional, de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados en favor de los pobladores de la provincia de Talara.

Según datos obtenidos por el SEP (aplicación del cuestionario) se elaboró el índice general que resume la capacidad institucional del gobierno subnacional, el índice promedio para el conjunto de los pilares del ciclo de gestión es de 2.1, lo que indica que la institución se encuentra en un nivel medio de implementación de la GpRD.

4.1.1. Diagnóstico de la capacidad subnacional para la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)

En el siguiente contenido se muestran los resultados del diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional de la provincia de Talara, con la finalidad de implementar la gestión para resultados. Para el desarrollo del diagnóstico se ha utilizado la metodología SEP-SN desarrollada por el programa PRODEV del Banco Interamericano de Desarrollo.

Con la información obtenida por el SEP, se elaboró, el índice general que resume la capacidad institucional del gobierno subnacional de la provincia de Talara, el índice promedio para el conjunto de los pilares del ciclo de gestión, es de 2.1, lo

que indica que la institución se encuentra en el nivel intermedio de desarrollo de la GpRD.

Por otro lado, el resultado muestra la existencia de fuertes diferencias entre los pilares del ciclo de gestión, el primer pilar obtuvo un índice de desarrollo de nivel avanzado, es el pilar de la gestión de planificación por resultados con un índice de 3.5 de 5, contrariamente el pilar de seguimiento y evaluación es de un nulo desarrollo. Según se expresa en la tabla N° 16.

Tabla N° 16. Pilares del ciclo de gestión según nivel de desarrollo de la GpRD en la provincia

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

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base del cuestionario

A continuación se presenta un resumen de la situación actual de cada uno de los pilares que integran la gestión por resultados y para mayor detalle en el anexo 1 se presenta la información detallada de los respectivos indicadores para cada pilar.

4.1.1.1. Planificación orientada a resultados

En el presente subcapítulo se presenta un diagnóstico de la situación actual de la planificación orientada a resultados en sus tres dimensiones la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación participativa.

De acuerdo a los resultados de SEP en el pilar de la planificación para resultados se puede apreciar el grado de desarrollo de la gestión pública por resultados del gobierno subnacional de la provincia de Talara, según se puede apreciar en la Tabla N° 17, se estima un índice promedio del grado de desarrollo de 3.5 sobre

5, de la capacidad institucional, lo que indica que respecto a este pilar la institución se encuentra en una fase de avanzada de la implementación de la GpRD.

Tabla N° 17. Indicadores de planificación para resultados según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Indicadores de planificación para resultados	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Planificación estratégica	4.0	4.0		
Planificación operativa	2.0		2.0	
Planificación participativa	4.5	4.5		
Total	3.5			

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base del cuestionario

Situación actual de la planificación estratégica

La planificación estratégica según indicadores muestra una capacidad de desempeño a nivel avanzado, presenta un grado de desarrollo de 4.0, existe una unidad orgánica que se encarga de la planificación gubernamental, y tiene como función conducir el proceso de planificación y programación de los objetivos gubernamentales. Dispone de un marco normativo nacional y subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que facilita el ejercicio de sus funciones. Asimismo dispone de personal suficiente y capacitado en planificación, cuenta con capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información.

El plan de gobierno es producto del proceso de planificación estratégica concertada para el período que fueron elegidas las autoridades, normalmente 4 años. Ha sido formulado en un horizonte de largo plazo, hasta el año 2021. La formulación del plan está de acuerdo a los lineamientos del Plan Bicentenario del Perú, plan de dimensión nacional territorial.

El plan cuenta con indicadores de efecto impacto para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. El plan de desarrollo concertado provincial si contiene indicadores de acuerdo a los objetivos estratégicos de desarrollo, los cuales contienen como meta de acuerdo a las metas planteadas en el Plan Bicentenario

del Perú al 2021. El plan de desarrollo concertado provincial (plan de gobierno), ha sido elaborado de acuerdo a un nuevo enfoque metodológico, ha determinado sus problemas, se han determinado los indicadores de acuerdo a variables cuantitativas y cualitativas.

Los sectores del gobierno subnacional cuentan con planes de mediano plazo entre ellos tenemos: el plan de seguridad ciudadana a cargo de la gerencia de seguridad ciudadana, el plan integral de gestión de residuos sólidos a cargo de la gerencia de servicios públicos, encontrándose entre el 21 y el 40% de los sectores que dispone de planes de mediano plazo.

Situación actual de la planificación operativa

Los objetivos trazados por el plan de gobierno si se concretan en programas, es decir, en un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios, procesos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. En este caso se ha tomado como referencia los proyectos para analizar todos los requisitos mínimos que tengan referencias a programas. Cada uno de los proyectos del plan establece el conjunto de productos mediante los cuales alcanzaran los efectos que el plan de gobierno establece.

Estos se identifican en el momento de la formulación del plan operativo institucional, el mismo que es evaluado de manera trimestral. Según las condiciones que cumple la identificación de productos está entre el 21 y el 40% de los programas que identifican los productos. Si se identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas de acuerdo al plan operativo institucional.

Según las condiciones que cumple la identificación de unidades institucionales, está entre el 21 y el 40% de los programas que identifican unidades institucionales. Los programas cuentan con financiamiento, lo cual está establecido en el presupuesto institucional de apertura, encontrándose entre el 21 y el 40% de los programas que cuentan con financiamiento. Asimismo los proyectos cuentan con metas anuales y multianuales para los productos, lo cual

está establecido en el plan operativo institucional. Encontrándose entre el 21 y el 40% de los proyectos que establecen metas anuales.

Situación actual de la planificación participativa

La participación de las organizaciones de la sociedad civil en los objetivos y metas del plan ha sido fundamental, tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue, como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta el gobierno, lo cual permite que los planes sean más relevantes y apropiados.

El término sociedad civil abarca a un amplio espectro de organizaciones que incluyen a: juntas vecinales, organizaciones del vaso de leche, sindicatos, asociaciones gremiales, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones educativas, asociaciones de pobladores etc.

Al respecto existe un marco legal nacional y subnacional que establece la participación de la sociedad civil en discusión de las metas y objetivos del plan de desarrollo concertado, el cual fue elaborado según consultas a las organizaciones de la sociedad civil recogiendo las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad civil, siendo publicado un documento en el cual se sistematizó las opiniones recogidas durante la consulta.

4.1.1.2 Presupuesto para resultados

En el presente subcapítulo se presenta un resumen de la situación actual de los indicadores sobre la clasificación del presupuesto con base en programas, de la perspectiva presupuestaria de mediano plazo, la evaluación de la efectividad del gasto, los incentivos para gestión efectiva del gasto y la difusión de información.

Con la información obtenida por el SEP, se elaboró un índice que resume las capacidades institucionales respecto del pilar del presupuesto por resultados con un índice promedio de 1.5 sobre 5, lo que indica que la institución se encuentra en un grado de desarrollo medio respecto de su implementación de la GpRD.

Tabla N° 18. Indicadores de presupuesto para resultados según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Indicadores de presupuesto por resultados	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Clasificación del presupuesto en base a programas	2.0		2.0	
Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	0.7			0.7
Evaluación efectiva del gasto	0.0			0.0
Incentivos para la gestión efectiva del gasto	2.0		2.0	
Difusión de información	1.5			1.5
Total	1.5			

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base cuestionario

La clasificación del presupuesto con base en programas, muestra un nivel medio de desarrollo según indicador se estima un grado de 2.0 en su capacidad. El proceso de elaboración del presupuesto considera los resultados a los que se espera llegar que constan en el plan de desarrollo concertado y está articulado con los objetivos y metas de nuestra Institución muy parcialmente.

En el presupuesto del periodo estudiado, se ha considerado además de las actividades, un porcentaje para los proyectos priorizados en el presupuesto participativo y un porcentaje destinado a programas por resultados, según el análisis realizado se ha verificado que el presupuesto institucional de apertura – PIA para el año 2012 contiene solamente un porcentaje entre el 21 y el 40% del presupuesto estructurado en base programas por resultados; de igual manera existe una parcial consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto solamente entre el 21 y el 40% de los programas del presupuesto y del plan coinciden e incluyen información sobre los objetivos y metas, de igual manera entre el 21 y el 40% de los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto en una categoría especial.

La perspectiva presupuestaria de mediano plazo, no presenta mayor trascendencia en la gestión de los recursos públicos para un periodo de tres años a más, según su indicador presenta un nivel de 0.75 de desarrollo

incipiente, por cuanto no existe una proyección de ingresos y gastos de mediano plazo, del mismo modo, la aplicación de reglas de responsabilidad fiscal cuantitativas se cumplen parcialmente, ni tampoco el marco de mediano plazo se actualiza anualmente.

Sin embargo en nuestro país existen dispositivos a nivel nacional que establecen las políticas y reglas de responsabilidad fiscal, las cuales se establecen a través de la ley general de presupuesto público y la ley de presupuesto periodo 2012 que se imponen las variables que se desea controlar, como nivel del endeudamiento, el déficit fiscal o el gasto público. Asimismo tenemos un organismo de control la “Contraloría General de la República” que vela por que estas políticas y reglas establecidas sean cumplidas.

La evaluación de la efectividad del gasto es inexistente, por cuanto no existen los mecanismos que permitan efectivizar la evaluación del gasto de manera sistemática, es decir no existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional. Solo se realiza la evaluación cuantitativa del ingreso y gasto (eficiencia y eficacia), y se realiza el seguimiento financiero y físico. Igualmente no existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias y de gestión se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público. Por otro lado no existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.

Los incentivos para la gestión efectiva del gasto existen de manera parcial, según los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional, como la acreditación de la calidad de una institución o dependencia, igualmente incentivos económicos a la institución como los fondos concursables, financiamiento de proyectos, fondos adicionales, este indicador presenta un grado de desarrollo medio 2.0 etc.

La difusión de la información del gobierno subnacional presenta un indicador de 1.5 que representa un bajo nivel de desarrollo por cuanto la ciudadanía no es

informada oportunamente sobre el presupuesto que se va a discutir y aprobar por el órgano deliberativo subnacional. Es publicado en internet después que se ha aprobado. Asimismo los informes de ejecución del gasto están a disposición de la ciudadanía a través de internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha

4.1.1.3. Gestión financiera pública

En este subcapítulo abordamos el diagnóstico de la situación actual del pilar de la gestión financiera del gobierno subnacional según sus principales indicadores. La gestión financiera, auditoría y adquisiciones es el pilar que mayores fortalezas exhibe, fruto de cambios legales efectuados por las leyes de control y contraloría (2002), administración financiera (2003) y contrataciones (2004), entre otras.

Estos cambios normativos han impulsado transformaciones institucionales que se encaminan a fortalecer las capacidades del gobierno subnacional para implantar la GpR. Según la información obtenida por el SEP, presenta un índice promedio de alrededor de 2.8 de grado de desarrollo de la capacidad institucional, lo que indica que se encuentra en un nivel medio de desarrollo. Según la tabla siguiente.

Tabla N° 19. Indicadores de gestión financiera, según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Indicadores de gestión financiera	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Gestión de los ingresos	2.0		2.0	
Gestión de los gastos	0.0			0.0
Análisis del riesgo	0.0			0.0
Clasificación del gasto del presupuesto	5.0	5.0		
Contabilidad	5.0	5.0		
Sistema integrado de administración financiera	4.6	4.6		
Sistema de adjudicaciones	3.1	3.1		
Control interno	1.6		1.6	
Auditoría externa	4.5	4.5		
Total	2.8			

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base del cuestionario

La situación actual de la gestión de los ingresos del gobierno subnacional no cuenta con una alta proporción de ingresos propios. Según cálculos efectuados se ha verificado que los ingresos propios de la MPT para el año 2012 son aproximadamente 19.62%. Sin embargo existe una baja preasignación de los

ingresos por transferencias verificándose que los ingresos que están preasignados en la MPT para el año 2012 son de 2.7%. Igualmente no presenta calificación internacional de riesgo.

Por otro lado, la gestión de los gastos expresan una marcada debilidad dada por la existencia de una diferencia considerable promedio de desviación de 32.61% entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos 3 años, según el indicador presenta un nulo desarrollo. Lo cual indica que el ejercicio presupuestario fue inapropiado y con una limitada capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas para el año fiscal. (Se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo).

La gestión financiera no realiza análisis de riesgo fiscal de las obligaciones directas e indirectas, es decir el examen de los eventos no evitables que podrían ocurrir en el futuro y que acarrearían una tensión financiera. Este indicador presenta un índice de 0 es decir, un grado inexistente de desarrollo.

Sin embargo la clasificación de gastos del presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica, funcional y por programas que permite articular el presupuesto con la planificación. El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las normas internacionales de contabilidad del sector público. Se preparan anualmente los estados financieros consolidados, que incluyen a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno local y dan cuenta de los ingresos y egresos así como de los pasivos y activos financieros.

El informe sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros, se someten a la auditoría externa lo más pronto posible para que la rendición de cuentas sea oportuna, normalmente se inicia en el mes de marzo o abril, nuestro plan de cuentas contable permite la comparación directa con el presupuesto y abarca los distintos clasificadores del presupuesto en particular el funcional y el programático. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (devengado).

En cuanto al SIAF, la entidad cuenta con un SIAF-GL, desarrollado por el gobierno central a través del Ministerio de Economía y Finanzas-MEF y de uso obligatorio para los gobiernos locales. Está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad. El SIAF que empleamos cuenta con los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería, deuda pública.

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas, está integrado al SIAF. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones públicas no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión. La duración de los procesos de adquisición y contrataciones en nuestro país es variable de acuerdo al tipo de proceso de selección convocado, sin embargo en todos los casos no supera a 90 días, siempre y cuando no se realicen impugnaciones a los procesos. Estos plazos están normados por la ley de contrataciones del estado, anualmente se formula y elabora un plan anual de contrataciones-PAC que es aprobado mediante resolución de alcaldía y está basado en el presupuesto institucional de apertura, a su vez está articulado con plan operativo institucional.

En nuestro país existe el sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones de estado – SEACE, un sistema electrónico en el cual se registra el plan anual de contrataciones-PAC y todas las etapas de los procesos de selección realizados, asimismo permite y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. Este sistema es de uso obligatorio para todo el sector público a nivel nacional, el cual es de libre acceso toda la ciudadanía para realizar consultas y con niveles de acceso establecidos para los gobiernos, locales regionales y estado que realizan el registro de la información de los procesos de selección, a los cuales se le asigna un usuario y una clave de acceso.

En el SEACE se publica todas las contrataciones inmersas en la ley de contrataciones del estado, y que son aquellas contrataciones que superan los S/.11,400.00 (3UITs), lo que esta interconectado al SIAF, siendo un requisito haber registrado todas las etapas del proceso hasta la etapa del contrato (con

cronograma de pago), valorizaciones y liquidación, para poder realizar el pago correspondiente.

El sistema de control interno y de auditoría externa dispone de un marco institucional adecuado para el control interno. Cuenta con una unidad de auditoría, denominada oficina de control institucional, a cargo de un auditor. Existe un código de conducta o referencia normativa interna equivalente, denominado código de ética establecido para todas las instituciones del estado. Se toman acciones concretas cuando se presentan infracciones al código de conducta. Sin embargo no cuenta con un comité de auditoría.

Se realiza auditorías financieras sobre los ingresos y gastos de nuestro gobierno local, la cual es realizada por sociedades de auditores externos. Estas auditorías financieras examinan si las actividades, las operaciones y la información que quedan reflejados en los estados financieros de la nuestra entidad resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, incluidas las leyes presupuestarias, y han sido debidamente autorizadas. En las auditorías que se realizan en nuestra entidad, se analiza la totalidad de los ingresos y gastos de nuestro gobierno. Sin embargo el gobierno local no pone a disposición de la ciudadanía los informes elaborados por la auditoría externa a través del internet. Ni se realizan auditorías de gestión o desempeño que examinan los planes, los proyectos, las operaciones y los procesos de nuestra organización pública.

4.1.1.4. Gestión de programas y proyectos

El pilar de la gestión de programas y proyectos es uno de los más importantes porque constituye la centralidad de la creación de valor, es aquí donde, el gobierno subnacional expresa las fortalezas y debilidades del conjunto de los componentes del ciclo de gestión, es así como los aspectos débiles del pilar (planificación sectorial están desarticulados con los aspectos fuertes de la evaluación ex ante de proyectos. Y al mismo tiempo los aspectos débiles (gestión e información sectorial) están vinculados a los aspectos débiles de todo el ciclo del PpR y MyE.

Según el análisis obtenido por el SEP, presenta un índice promedio de 2.4 de la capacidad institucional respecto a la gestión de programas y proyectos lo que indica que se encuentra en una etapa de avance intermedio en el grado de desarrollo GpRD, sin embargo muestra ciertas particularidades negativas.

Tabla N° 20. Indicadores de gestión de programas y proyectos según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Indicadores de gestión de programas y proyectos	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Evaluación ex ante	5.0	5.0		
Planificación sectorial de mediano plazo	2.3		2.3	
Gestión de la produc. de bienes y servi.	0.0			0.0
Total	2.4			

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base del cuestionario

La situación actual de la evaluación ex ante de proyectos, muestra un comportamiento de nivel avanzado en su desarrollo con un grado de avance de 5 puntos, se realiza con el propósito de asegurar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos que realizará, sea con transferencias del gobierno central o con fondos de otras fuentes de financiamiento, dispone de un sistema de evaluación ex ante que somete a todas las propuestas de proyectos a evaluaciones ex ante, uno de los principales objetivos de las evaluaciones ex ante es generar elementos de juicio que permitan tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos con base en su pertinencia al plan de mediano plazo, a su relevancia, coherencia interna, rentabilidad socioeconómica, entre otros aspectos.

Con el propósito de dar transparencia a la asignación de los recursos, se hace público a través de las páginas de internet los resultados de las evaluaciones ex ante de los proyectos según el aplicativo informático dispuesto por web Ministerio de Economía y Finanzas. Esta información está disponible inmediatamente después de haber entregado el informe de evaluación.

En el ámbito de la planificación sectorial de mediano plazo, es otro de los indicadores que presenta un nivel intermedio de desarrollo 2.3 puntos según indicador, se formuló su plan de desarrollo provincial concertado en el cual están insertados los principales sectores: sector educación, sector salud, sector transportes, y sector obras y su intervención está en función de las competencias y funciones prescritas en la ley orgánica de municipalidades y generalmente esta intervención está referida a la construcción de infraestructura. Este plan marco contiene 3 elementos que están presente en su formulación referidos a:

- Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente.
- Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos se refieren a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y son el resultado de un ejercicio de priorización.
- Se ha establecido estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo.

Por el contrario respecto a otros elementos el plan de desarrollo los cumple parcialmente, y según nuestro criterio no los tomamos en cuenta para la calificación

- Los productos (bienes y servicios) que se entregan a los ciudadanos. Son producidos directamente por el gobierno subnacional consistente en infraestructura, equipamiento. A través de estos productos el gobierno se propone alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan.
- Sin embargo se cuenta con indicadores para medir el desempeño a nivel de los objetivos y no a nivel de los productos. Mediante los cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno o analizar sus resultados.

- Se han establecido metas a lograrse durante el período, respecto a los objetivos y no a nivel de los productos. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de lo que el gobierno subnacional pretende alcanzar y se han planteado tanto para el mediano plazo como para el corto plazo (año).
- El plan no está disponible en internet. se encuentra en trámite de aprobación por el consejo municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal municipal:

Indudablemente en su formulación participó la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados.

Gestión de la producción de bienes y prestación de servicios, es otro de los indicadores de un nivel de desarrollo medio 2.1 puntos de calificación. En este proceso de gestión de la producción de bienes y servicios no existe una compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos pero si produce directamente bienes como la construcción de infraestructura que está disposición del sector educación según los planes y programas del gobierno en productos que crean valor. Ni se establecen metas anuales y multinuales para la producción de los bienes y servicios.

La producción de los bienes y servicios no se enmarcan en contratos de gestión y desempeño acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. No existen contratos que fijen la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometan a producir anualmente, no existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales. Particularmente no existe una estrategia para el mejoramiento de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados. Ni se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el gobierno subnacional.

4.1.1.5. Gestión de seguimiento y evaluación de resultados.

Desde la perspectiva del gobierno subnacional de la provincia de Talara, en gestión pública no están claramente diferenciadas las funciones de seguimiento y evaluación, ni tampoco se observa que la ejecución de políticas institucionales, programas y proyectos en todo su ciclo de ejecución se optimice mediante un sistema de seguimiento y evaluación integrado verticalmente y horizontalmente.

Según la información obtenida por el SEP, este pilar representa un índice de 0, lo que indica que la capacidad institucional se encuentra en un grado de desarrollo incipiente. Según la tabla N° 21 se muestran los indicadores correspondientes.

Tabla N° 21. Indicadores de seguimiento y evaluación según grado de desarrollo de la GpRD en la provincia

Indicadores de seguimiento y evaluación	Grado de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Sistemas de información	0.0			0.0
Seguimiento de la gestión del gasto	0.0			0.0
Evaluación de la gestión	0.0			0.0
Total	0.0			

Fuente: Encuesta (2013) sobre la base del cuestionario

La situación actual de los sistemas de información, no cuenta con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos.

El seguimiento de la gestión del gobierno subnacional, expresa serias particularidades en el grado de su desarrollo, no existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del gobierno subnacional mediante indicadores de desempeño, que incluya a todos los programas y proyectos del plan de gobierno y, en el mejor de los casos, a todas las unidades y entidades del gobierno subnacional, incluso aquellas desconcentradas. Asimismo, los indicadores no cumplen las siguientes condiciones para garantizar su idoneidad

como instrumento de medición de los resultados, No existe sistemas de seguimiento que se use para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.

En el ámbito de la evaluación de la gestión del gobierno subnacional, no cuenta con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, que emita juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, o examina resultados no buscados, ni estudiar el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

4.1.2. Análisis institucional y organizacional del aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD.

En este capítulo se presenta el análisis de la capacidad del gobierno subnacional y del entorno institucional, político, social y económico a fin de identificar los principales factores negativos y positivos que inciden ese gobierno para implementar la gestión por resultados y avanzar en la identificación y priorización de los principales problemas que afectan la gestión.

A continuación se presenta un resumen ejecutivo del análisis realizado que incluye un análisis general de la capacidad del gobierno y un análisis específico para cada uno de los pilares de la gestión por resultados. A continuación en el anexo 3 del presente documento se presenta la información detallada del análisis realizado tanto a nivel general como en cada pilar.

4.1.2.1. Análisis general de la capacidad del gobierno subnacional y análisis del entorno.

Tal y como se ha planteado, la GpR opera en un marco organizativo definido, en este caso, las administraciones públicas. En este capítulo se identificaron los requisitos y condiciones previas para que la GpRD pueda funcionar en este ambiente. Están vinculados al entorno político, institucional y social y al desarrollo organizativo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, algunas experiencias y analistas sugieren que en el sector público la GpRD puede favorecer al desarrollo institucional y la calidad de la acción de gobierno. Aceptando esta posibilidad, debe también constatarse que la GpRD precisa, para su implantación, de un entorno institucional y político relativamente maduro, en los que se den condiciones mínimas.

El análisis general destaca los factores negativos y positivos relacionados con la motivación y capacidad de los funcionarios públicos vinculados al gobierno subnacional, con la capacidad del gobierno en términos organizacionales y con el entorno institucional, político, social y económico, se resume esta información de las tablas de la sección 1 del anexo 2.

La motivación y capacidad de los funcionarios vinculados al gobierno subnacional, esta fortalecida por un nivel de desarrollo de capacidades gestionado por el personal, sin embargo existen factores que debilitan la capacidad de los recursos humanos, la mayoría de personal cuenta con formación intermedia, con débil conocimiento de normas públicas referentes a todos los sistemas administrativos, y carente de incentivos por su desempeño,

En el ámbito de la capacidad del gobierno subnacional, existen factores que refuerzan este escenario como la voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública, de crear valor público en beneficio de la población, al direccionar la institución de acuerdo a la misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución, según nuestra Historia íntimamente vinculada a la explotación del petróleo en el contexto del país reforzada por las relaciones intergubernamentales que interactúan positivamente.

Por otro lado, la capacidad de gobierno, se ve afectada por una limitada captación de recursos tributarios, insuficiente gestión de cobranza de los adeudos, documentos de gestión desactualizados, y la existencia de un sistema de control interno debilitado, asimismo en este ámbito existen problemas como una gestión Financiera limitada, sin una adecuada planificación, gestión administrativa sin

orientación planificada en su direccionamiento, el proceso de planificación desarticulado de la GpR, y el proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos.

En el entorno institucional, político, social y económico, el grado de madurez de las democracias se refleja en su solidez institucional. De ella se derivan la coherencia del ordenamiento territorial, jurídico, económico y administrativo. Requiere de un marco institucional sólido para que haya continuidad en la gestión pública y, por tanto, en la implementación de la GpR. Como se deduce de lo visto en este documento, desarrollar una gestión orientada a resultados supone invertir esfuerzos sistemáticos y continuos a través de un período de tiempo largo, lo cual requiere estabilidad institucional.

La interacción política entre los niveles de gobierno de la provincia de Talara y sus principales actores, en el marco de las leyes y normas vigentes y costumbres imperantes, existen elementos positivos que fortalecerían la implementación de la GpRD, existe un marcado interés del gobierno subnacional de promover la inversión privada y la generación de empleo, en el marco de convenios interinstitucionales, principalmente en la ejecución de la política nacional de apoyo al sector Mype, asimismo el aprovechamiento de oportunidades como la suscripción de convenios destinados a fortalecer el sistema de control y gestión de la institución, aunado al nivel de concertación de autoridades que coadyuven al desarrollo económico y social.

Según la política de descentralización y los requisitos legales asociados en la gestión de su gobierno subnacional, en el escenario de la gobernabilidad, existen oportunidades que pueden incidir en el fortalecimiento de la GpRD como la descentralización y modernización del estado, transferencias de competencias, recursos del gobierno nacional, el plan de modernización y plan de incentivos, y la atención preferente de los programas sociales, el fortalecimiento de la organización y participación de los vecinos, contribuirían al fortalecimiento de la gobernabilidad en la provincia.

Contrariamente, según los niveles de pobreza y desarrollo humano, conflictos sociales, existen elementos que afectan el entorno como el desempleo, y a su vez según las relaciones del gobierno con la sociedad civil, actores del desarrollo local y regional, existe una débil conciencia tributaria, débil conciencia cívica, y el incremento del índice de violencia de la sociedad.

Según la priorización y justificación los 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión para resultado

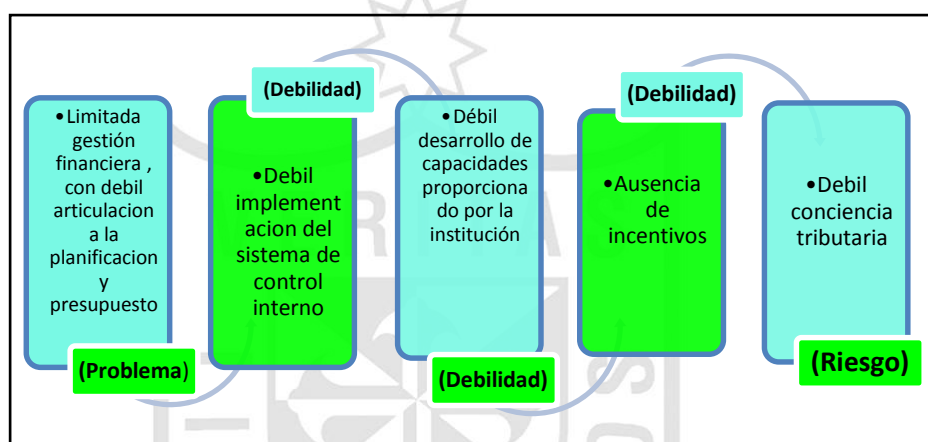


Figura N° 9. Priorización de 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.2.2 Planificación orientada a resultados

La planificación es uno de los principales instrumentos que el gobierno subnacional de la provincia de Talara utiliza para definir la carta de navegación de la provincia, es decir su rumbo, su destino, de esta manera responder a tres interrogantes básicas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos llegar?

Desde esta dimensión, enfocada desde la planificación orientada a resultados, significa ciertos avances que podrían tener una seria intervención para poder orientar la gestión municipal desde lo estratégico, operativo y participativo. Desde el punto de vista estratégico la gestión municipal presenta ciertos aspectos positivos que merecen ser destacados como por ejemplo que la gestión está direccionada por el plan estratégico institucional de mediano plazo, el cual está

articulado al Plan Bicentenario al 2021 constituyéndose en principal instrumentos de planificación.

Otro avance importante es que el plan estratégico institucional identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas los cuales contienen indicadores de efecto e impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno, estableciendo las metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios), dentro del marco de una misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución.

Sin embargo, en este escenario presenta serias restricciones que afectan la eficiencia de la gestión cuyo proceso de planificación se encuentra desarticulado de la GpR, principalmente el PpR no cumple con los objetivos metas propuestos, a su vez no cuenta con manuales y procedimientos establecidos para poder llevar a cabo los procesos técnicos. Todo ello se traduce en una desarticulación entre presupuesto y la planificación.

Por otro lado, la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción, si bien el Plan estratégico Institucional establece un conjunto de programas para el logro de los objetivos e identifica los productos (bienes y servicios), siendo los programas los que disponen de fuentes de financiamiento. Contrariamente la capacidad operativa se encuentra afectada por un conjunto de debilidades y restricciones que limitan la identificación de los responsables de cada uno de los programas incumpliendo las metas anuales y multianuales de entrega de productos por la limitada asignación de recursos financieros

Asimismo, desde el punto de vista participativo, las principales decisiones de gestión pública se realizan tomando en cuenta la mayoría de los actores de la provincia, las organizaciones de la sociedad civil participan en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional, conjuntamente con el consejo municipal, indudablemente la gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos,

Para intervenir en el pilar de la planificación por resultados se priorizan y se

justifican los cinco principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos que el equipo considera que se deben abordar prioritariamente:

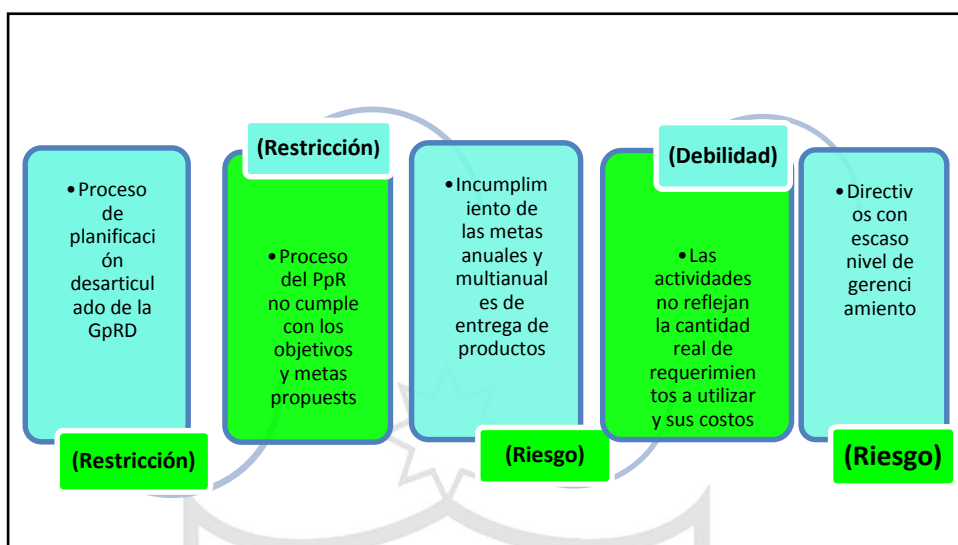


Figura N° 10. Priorización de 5 principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.2.3 Presupuesto por resultados

Durante la presente gestión, el gobierno subnacional, ha desarrollado diversas actividades con miras a construir un presupuesto orientado a resultados. Expresando su voluntad política por implementar los nuevos enfoques de la gestión pública por resultados. Entre dichas acciones se destacan aspectos positivos que permiten la creación de un escenario que facilitaría la implementación del PpR, fundamentalmente una misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución refuerzan este accionar.

Otro aspecto importante es la elaboración de un presupuesto en base a programas que incluye información sobre sus objetivos y metas el cual sería un buen apoyo para avanzar en un PpR, considerando que los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.

Contrariamente la gestión presupuestaria se ve afectada porque solamente considera un porcentaje limitado del presupuesto del gobierno subnacional clasificado como programas de esta manera afecta la articulación del presupuesto

con el plan de gobierno denotando una limitada consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto de tal forma que el presupuesto por resultados no cumple con los objetivos y metas propuestos.

Desde la perspectiva presupuestaria de mediano plazo, el pilar del PpR no cuenta con un horizonte de la política fiscal que trascienda el presupuesto anual, ocasionada por una limitada proyección plurianual de ingresos y gastos, cuyo marco de mediano plazo no se actualiza anualmente.

En materia de la evaluación de la efectividad del gasto, es un elemento central del PpR, que permite analizar el desempeño de la institución en el uso de los recursos públicos sin embargo en este nivel existen restricciones ocasionadas por la inexistencia de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño que permita analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional, de un sistema de indicadores de desempeño que hacen seguimiento del progreso y logro de los objetivos y metas del gobierno. Ni tampoco existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias y de gestión se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación de desempeño del gasto público.

Los incentivos para la gestión efectiva del gasto y la difusión de información en el gobierno subnacional son una parte importante no solo del PpR, sino también de la GpRD, pues contribuyen a la creación de una cultura basada en la obtención de resultados, desde esta óptica la gestión del gobierno subnacional existen debilidades en la gestión efectiva del gasto ocasionada por la inexistencia de mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno, ni tampoco existen incentivos al personal de la institución, sin embargo existen sanciones que desincentivan los esfuerzos.

Otro aspecto importante está referido a la difusión de la información, la información sobre el presupuesto del gobierno subnacional debe estar a disposición de la ciudadanía a través de las páginas de internet cuando este se presente al respectivo consejo municipal. Este es un aspecto que demuestra serias debilidades por la incipiente información a disposición de la ciudadanía.

Según el análisis realizado se han destacado los cinco principales problemas, restricciones, debilidad o riesgos que el equipo considera que se deben abordar prioritariamente entre ellos tenemos:

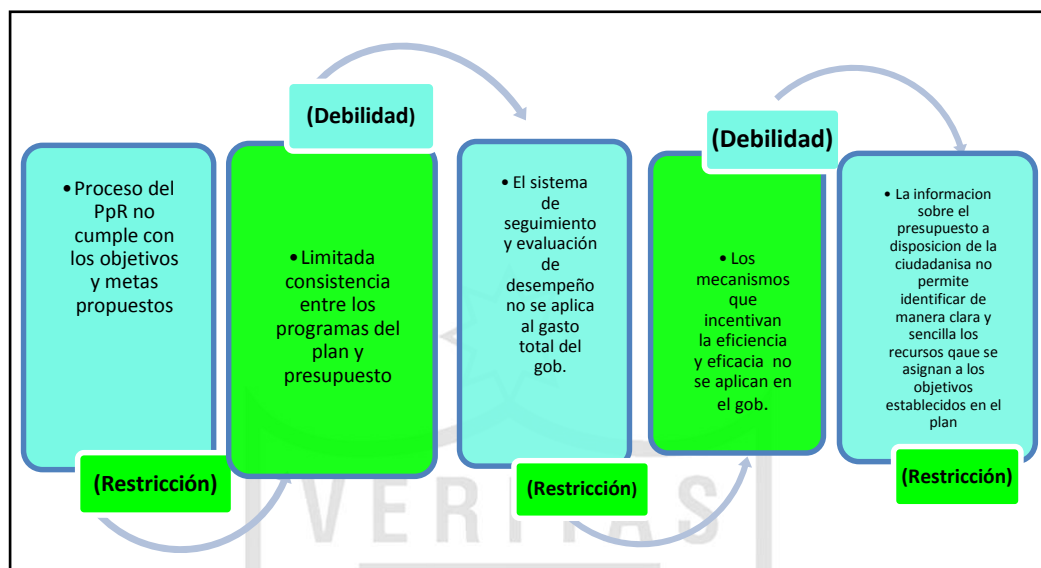


Figura N° 11. Priorización de 5 principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.2.4 Gestión financiera pública

En este subcapítulo abordamos el análisis institucional y organizacional del pilar de la gestión financiera del gobierno subnacional según sus principales indicadores. La gestión financiera, auditoría y adquisiciones es el pilar que mayores fortalezas exhibe, fruto de cambios legales efectuados por las leyes de control y contraloría (2002), administración financiera (2003) y contrataciones (2004), entre otras.

En cuanto a la gestión de los ingresos, este es un aspecto de suma importancia para la gestión del gobierno, pues de ello dependen los recursos que dispondrá con los recursos previstos en el plan de mediano plazo. Para ello es necesario que el gobierno tenga la suficiente autonomía en la asignación de los fondos públicos para lo cual se requiere una de las principales condiciones que fortalecen su accionar dada por la existencia de una baja preasignación de los ingresos por transferencias, por el contrario el gestionamiento de los ingresos se encuentra afectado por la limitada captación de los recursos tributarios, una débil gestión

financiera sin una adecuada planificación, y por una insuficiente gestión de cobranza de los adeudos, todo ello aunado a una débil conciencia tributaria por parte de los vecinos.

Por otro lado, la gestión de los gastos expresan una debilidad por la existencia de una diferencia considerable entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los tres últimos años. Otro aspecto importante de la gestión financiera es el análisis del riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas e indirectas.

La clasificación de gastos del presupuesto, están basados en factores positivos que significan avances y permiten realizar un seguimiento del gasto relativo a la dimensión económica, funcional y por programas.

El manejo contable del gobierno subnacional se fundamenta en las normas internacionales de contabilidad del sector público, al terminar el año fiscal se prepara un informe financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.

La gestión financiera se ve reforzada por la existencia del SIAF, el cual está compuesto por las siguientes aéreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad, integrado al sistema de adquisiciones y contratación pública

En el ámbito del sistema de adquisiciones y contrataciones públicas existen avances importantes como por ejemplo el promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo, se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria, existe un sistema electrónico para recolectar información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de internet, contrariamente la oficina encargada de las adquisiciones públicas no dispone de objetivos metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión, ni tampoco su sistema electrónico de

adquisiciones no permite realizar transacciones de compra-venta a través de internet.

En el ámbito del sistema de control interno no se dispone de un marco adecuado para el control interno, con serias debilidades en la implementación del sistema de control interno, adicionalmente no se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de la gestión financiera del gobierno. Sin embargo se realizan algunos avances de actividades de control.

La función de auditoría externa, cuyo funcionamiento se encuentra regulado por la ley orgánica del sistema de control promulgada en 2002. Si existen avances respecto a la realización de auditorías financieras externas anuales sobre los ingresos y gastos del gobierno y también se realizan auditorías financieras externas sobre los activos/pasivos financieros del gobierno.

Según el análisis realizado se han destacado los cinco principales problemas, restricciones, debilidad o riesgos que el equipo considera que se deben abordar prioritariamente entre ellos tenemos:

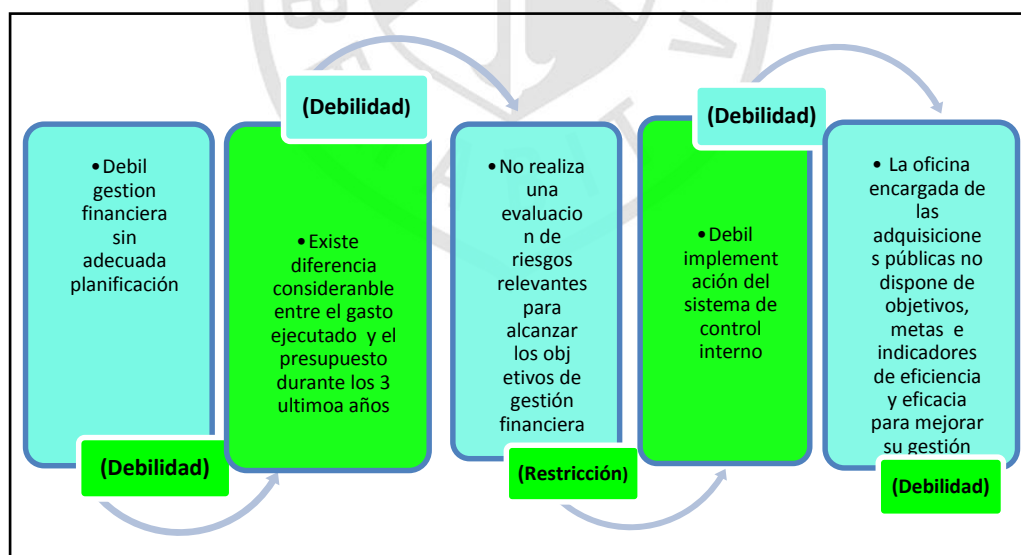


Figura N° 12. Priorización de 5 principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.2.5 Gestión de programas y proyectos

El pilar de la gestión de programas y proyectos es uno de los más importantes

porque constituye la centralidad de la creación de valor, es aquí donde, el gobierno subnacional expresa las fortalezas y debilidades del conjunto de los componentes del ciclo de gestión, es así como los aspectos débiles del pilar (planificación sectorial están desarticulados con los aspectos fuertes de la evaluación ex ante de proyectos. Y al mismo tiempo los aspectos débiles (gestión e información sectorial) están vinculados a los aspectos débiles de todo el ciclo del PpR y MyE.

Particularmente la evaluación ex ante de proyectos representa un aspecto fundamental de la gestión. El sistema nacional de inversión pública define los procesos y los instrumentos idóneos para el análisis y la selección de las inversiones, realizando evaluaciones ex ante, a los proyectos como paso previo a su aprobación, definiendo las propuestas de proyectos que se someten anualmente a evaluaciones ex ante.

Cuyos resultados se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos, y también si información sobre el resultado de las evaluaciones ex ante está a disposición de la ciudadanía a través de las páginas de internet. Sin embargo, el plan sectorial de mediano plazo presenta debilidades que limitan la planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados.

Por otro lado, la planificación sectorial de mediano plazo, el gobierno subnacional cuenta con el plan estratégico institucional de mediano plazo en las que se trazan los objetivos y las estrategias de los sectores. A su vez los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. El plan ha sido elaborado con la participación de la sociedad civil, particularmente. Existe una limitada planificación sectorial de la producción de los bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados.

La planificación sectorial de mediano plazo en los cuatro sectores, educación, salud, obras públicas y transportes tienen un horizonte de mediano plazo, la elaboración de los planes han contado con la participación de la sociedad civil. Asimismo los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan

nacional y cuentan con su respectivo financiamiento.

Contrariamente, la gestión de la producción de bienes y prestación de servicios para los sectores de educación, salud, obras y transportes, presenta un conjunto de debilidades y restricciones que se expresa en una deficiente gestión de la cartera de bienes que produce y los servicios que prestan los sectores, no existen metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios, con frecuencia existe una limitada implementación de mecanismos que incentiven la obtención de resultados, ni tampoco recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.

Según el análisis realizado se han destacado los cinco principales problemas, restricciones, debilidad o riesgos que el equipo considera que se deben abordar prioritariamente entre ellos tenemos:

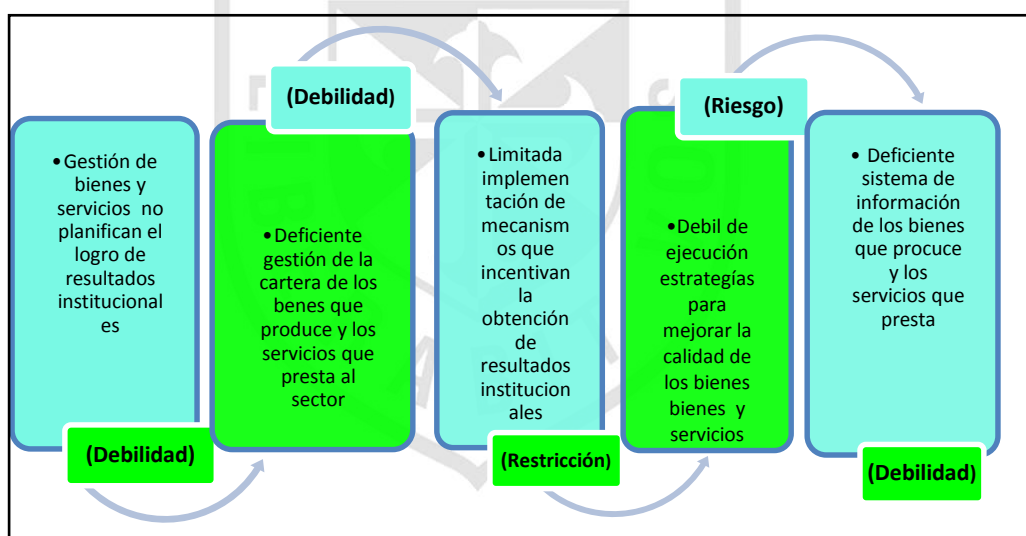


Figura N° 13. Priorización de 5 principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.2.6 Gestión de seguimiento y evaluación de resultados

Desde la perspectiva del gobierno subnacional de la provincia de Talara, en gestión pública no están claramente diferenciadas las funciones de seguimiento y evaluación, ni tampoco se observa que la ejecución de políticas institucionales, programas y proyectos en todo su ciclo de ejecución se optimice mediante un sistema de seguimiento y evaluación integrado verticalmente y horizontalmente.

En la reforma del estado particularmente se ha avanzado en cuanto a la planificación, presupuesto participativo, gestión financiera, gestión de proyectos y programas, todos los componentes con diferentes énfasis pero al fin denotan un avance, sin embargo el componente de seguimiento y evaluación es el que menos desarrollo ha tenido salvo algunas particularidades.

Desde esta perspectiva, en nuestro gobierno subnacional las principales limitaciones desde el punto del seguimiento y evaluación para el logro de resultados tenemos los siguientes:

No existe un sistema de seguimiento que realice una recopilación sistemática de datos sobre la marcha de las entidades, programas y proyectos que ejecutan el plan del gobierno subnacional, El gobierno subnacional no cuenta con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos. Igualmente no existe un sistema de información que integre toda la información de los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional

Asimismo, los indicadores no cumplen las condiciones para garantizar su idoneidad como instrumento de medición de los resultados, No existe sistemas de seguimiento que se use para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. Particularmente, el gobierno subnacional no cuenta con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidad, programas y proyectos del gobierno subnacional. Considerando que la evaluación es la “apreciación sistémica y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.

No existe un programa de evaluaciones que establezca el monto de recursos que se empleará en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se usará. Tradicionalmente la evaluación está limitada al examen de los proyectos, sin embargo, en la actualidad se considera importante evaluar también las políticas, las instituciones y los programas, pues todos ellos forman parte de las intervenciones de las políticas públicas

La unidad responsable no cuenta con normas técnicas para la realización de las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. Estos explican por qué, para qué, quién, cómo, cuándo, y a qué costo se realizará una evaluación y deben elaborarse siguiendo normas técnicas y procedimientos debidamente formalizados. No se realizan evaluaciones para mejorar la gestión de la institución. Las evaluaciones deben usarse por lo menos con los siguientes propósitos:

Según el análisis realizado se han destacado los cinco principales problemas, restricciones, debilidad o riesgos que el equipo considera que se deben abordar prioritariamente entre ellos tenemos:

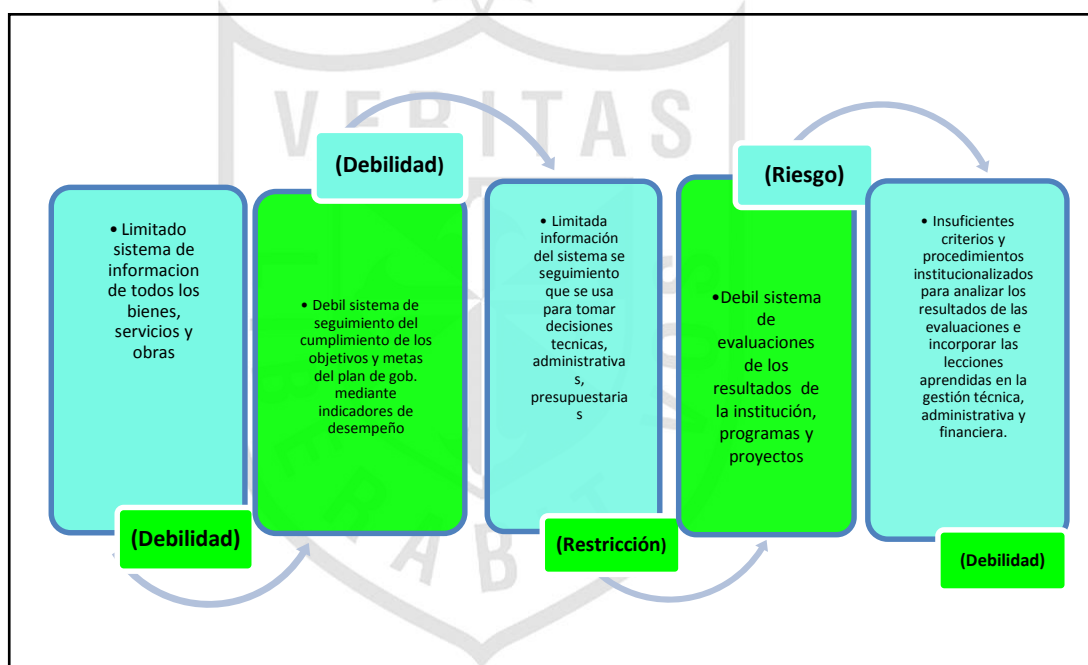


Figura N° 14. Priorización de 5 principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos
Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario

4.1.3. Perspectivas de mejoramiento: Acciones propuestas, insumos necesarios, productos, efectos e impactos esperados

En el marco del análisis institucional y organizacional del aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD, se han formulado un conjunto de propuestas de mejoramiento de la gestión por resultados en respuesta a los problemas identificados y priorizados durante el diagnóstico y el análisis organizacional e institucional correspondiente a los pilares de la planificación orientada a

resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación.

Adicionalmente, se recogió y sistematizó las propuestas de mejoramiento formuladas por los asistentes a los talleres de movilización de saberes organizados por el investigador. Es importante avanzar de manera integral y gradual la implementación de la gestión por resultados

A continuación se presenta un resumen ejecutivo de las acciones propuestas para mejorar la gestión subnacional en cada uno de los pilares, indicando los insumos necesarios para realizar dichas acciones, así como los productos, efectos e impactos esperados como resultado de su implementación. Para mayor información sobre el particular en el anexo 4 se presenta la información detallada de las propuestas de mejoramiento en cada pilar con sus correspondientes cadenas de resultados.

4.1.3.1 Planificación orientada a resultados

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

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

Por tal motivo, a continuación presentamos un resumen ejecutivo de las acciones propuestas para mejorar la gestión subnacional en cada uno de los pilares, indicando a su vez, los insumos necesarios para realizar dichas acciones, así como los productos, efectos e impactos esperados como resultado de su implementación.

Cabe indicar, que el anexo 4 se presenta la información detallada de las propuestas de mejoramiento en cada pilar con sus correspondientes cadenas de resultados. Ante los problemas identificados y expresados en el punto 4.1.2 del presente documento, a continuación, proponemos la realización inmediata de las siguientes actividades según cada componente:

Planificación orientada a resultados

Impacto esperado 1:

Orientar el mejoramiento de la gestión institucional mediante la identificación y el diseño de procesos y procedimientos normalizados, responsabilidades y autoridades que permitan el logro de los objetivos de estos procesos

Efecto esperado

El efecto esperado como resultado de la obtención de los productos descrito es:
Sistema de planificación articulado

Productos esperados

1. Autoridades involucradas en proceso de planificación del desarrollo
2. Aplicación de la metodología de la PpR

Actividades propuestas

- 1.1. Disposición de un marco normativo nacional y subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que facilita el ejercicio de sus funciones.
(oportunidad)
- 1.2. Implementación los nuevos enfoques de la gestión pública **(fortaleza)**
- 1.3. Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos,
(fortaleza)
- 2.1. Ejecución de programa de fortalecimiento de capacidades
- 2.2. Elaboración de planes de gobierno de mediano plazo
- 2.3. Ejecución plan de modernización y plan de incentivos **(oportunidad)**
- 2.4. Articulación de la misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución **(fortaleza)**

2.5. Selección de personal suficiente y capacitado en planificación. **(avance)**

2.6. Realización programa de sensibilización dirigido a los vecinos

Insumos necesarios

1.1.1 Aprobar la ordenanzas, decretos reglamentos que facilite el ejercicio de sus funciones

1.2.1 Aprobación de normas directivas ordenanzas que implementan la gestión por resultados

1.3.1 Implementación de instancias de participación ciudadana

2.1.1 Implementación talleres de capacitación en planificación por resultados

2.2.2 Implementar talleres de sensibilización dirigidos a la sociedad civil

2.3.1 Elaboración de propuestas de actividades

2.4.1 Talleres de formulación

2.4.2 Establecer una nueva estructura organizacional

2.5.1 Selección de personal

2.6.1 Ejecución de talleres de sensibilización dirigida a las organizaciones de la sociedad civil sobre gestión por resultados

2.7.1 Elaboración de informes sobre indicadores

Impacto esperado 2

Proceso del presupuesto participativo cumple con la eficacia y eficiencia del gasto público

Efecto esperado

Proceso del PpR cumple con los objetivos y metas propuestos (restricción)

Productos esperados

1. Articulación entre el planeamiento y resultados desde la perspectiva de resultados

2. Capacidad de la gestión orientada a resultados

Actividades propuestas

1.1 Implementación de un sistema de información, seguimiento, y evaluación

- 2.1 Ejecución del ordenamiento institucional y de funciones facilita el logro de resultados
- 3.1 Rendición de cuentas y participación de la sociedad civil informada en el proceso de toma de decisiones

Insumos necesarios

- 1.1.1 Sistematizar la información estadística
- 1.1.2 Elaborar un plan de acción
- 1.1.3 Realizar talleres de capacitación en seguimiento y evaluación
- 1.1.4 Elaborar el diagnóstico del territorio de la provincia
- 2.1.1 Establecer las directivas de los procedimientos de la planificación por resultados
- 3.1.1 Realizar audiencias públicas para la rendición de cuentas

Impacto esperado 3

Disponibilidad de bienes y servicios a favor de la comunidad

Efecto esperado

Cumplimiento de las metas anuales y multianuales de entrega de productos (riesgo)

Productos esperados

- 1. Plan de gobierno ejecutado
- 2. Trabajo de equipo eficiente

Actividades propuestas

- 1.1 Formulación del plan de gobierno establece programas para el logro de los objetivos
- 1.2 Ejecución de programas del plan de gobierno han identificado los productos (bienes y servicios) que se generaron.
- 2.1 Capacitación de los funcionarios en planificación

Insumos necesarios

- 1.1.1. Formular el plan de gobierno bajo el enfoque de la gestión por resultados

1.2.1. Utilizar la metodología de la cadena por resultados

1.3.1. Ejecutar talleres de capacitación en GpR

2.1.1. Desarrollar talleres de capacitación

Impacto esperado 4

Garantizar durante toda la gestión por actividades las estrategias en la organización, dirección y control, asegurándose de manera permanente la identificación y aplicación de las medias correctivas más convenientes en cualquier tipo de desviación en la gestión.

Efecto esperado

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

Productos esperados

1. Presupuesto Inicial ejecutado con racionalidad

2. Asignación centrada en actividades

Actividades propuestas

1.1 Articulación entre objetivos y previsión presupuestal

1.2 Ejecución de presupuestal con flexibilidad en la toma de decisiones

2.1 Utilización apropiada de recursos

2.2 Alineación entre objetivos y plazos

Insumos necesarios

1.1.1. Formular las directivas de procedimientos presupuestales

1.2.1. Medición, registro y control de actividades

2.1.1. Formular el plan de inventarios

2.2.1. Establecer las directivas de procedimientos de las actividades

Impacto esperado 5

Orientar el desarrollo integral del municipio en el corto plazo, mediano y largo plazo, en forma participativa y concertada, mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y sus instrumentos (plan de acción y POA), con base en la normalidad vigente.

Efecto esperado

Impacto, buena imagen, credibilidad y confianza en la acción de gobierno y eficacia de la inversión pública

Productos esperados

1. Competencias para la toma de decisiones en relación con planes, programas y proyectos. Con buen nivel de desarrollo de competencias
2. Trabajo de equipo eficiente

Actividades propuestas

- 1.1 Ejecución del plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos **(Avance)**
- 1.2 Identificación de los productos (bienes y servicios) que generará el plan de gobierno
- 2.1 Articulación entre funcionarios de alto nivel y demás servidores públicos responsables de los procesos

Insumos necesarios

- 1.1.1. Formular el plan de gobierno bajo el enfoque de gestión por resultados
- 1.2.1. Utilizar la metodología de la cadena por resultados
- 2.1.1. Desarrollar talleres de capacitación para el trabajo en equipo

4.1.3.2. Presupuesto para Resultados

Contando con la voluntad política en implementar los enfoques de la gestión se crearan los mecanismos y el marco normativo de competencia para la aplicación de la metodología de la programación y formulación presupuestaria estratégica (articulación) contando para ello con el personal técnico especializado, quienes deberán tener en cuenta la misión institucional en concordancia con la visión de desarrollo, elementos importantes para el diseño y ejecución de los programas estratégicos, contenidos en una nueva estructura funcional programática.

Impacto esperado 1

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

Efecto esperado

Proceso del PrR logra cumplir los objetivos y metas propuestos

Productos esperados

1. Gestión presupuestaria con enfoques de la programación presupuestaria estratégica ejecutada
2. Marco normativo aplicado

Actividades propuestas

- 1.1 Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública (**fortaleza**)
- 1.2 Aplicación de la metodología de programación presupuestaria estratégica (**lectura Caso Perú**)
- 1.3 Capacitación en el conocimiento y manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria
- 2.1 Formulación de un marco normativo del gobierno local (**lectura caso Perú**)

Insumos necesarios

- 1.1.1. Formular el plan de trabajo para implementar la gestión para resultados
- 1.2.1. Formulación del presupuesto institucional de apertura bajo el enfoque para resultados
- 1.2.2. Reorganizar el trabajo técnico
- 1.2.3. Crear instancias de análisis y toma de decisiones
- 1.3.1. Talleres de fortalecimiento de capacidades en metodología de programación presupuestaria, gestión para resultados
- 2.1.1. Elaboración de directivas para el desarrollo de las etapas del ciclo presupuestario

Impacto esperado 2

Adecuada articulación entre los procesos de planificación y los procesos presupuestales

Efecto esperado

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

Productos esperados

1. Presupuesto institucional de apertura en base a programas por resultados formulado

Actividades propuestas

- 1.1 Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (**fortaleza**)
- 1.2 Adecuación del presupuesto (**lectura Caso Perú**)
- 1.3 Diseño de programas estratégicos

Insumos necesarios

- 1.1.1. Formular la misión articulada a las dinámicas de la visión de desarrollo
- 1.2.1. Reformular el presupuesto institucional
- 1.3.1. Aplicar la metodología de la cadena de resultados

Impacto esperado 3

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

Efecto esperado

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

Productos esperados

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

Actividades propuestas

- 1.1 Implementación el sistema de seguimiento y evaluación de desempeño
- 1.2 Seguimiento de los indicadores de producto (finales)
- 2.1 Desarrollo de evaluaciones

Insumos necesarios

- 1.1.1. Formular el sistema de indicadores de desempeño
- 1.1.2. Sistematizar información de evaluaciones de desempeño

- 1.1.3. Diseño de un sistema de información en la página Web
- 1.1.4 Establecer una línea de base de productos en los programas estratégicos
- 1.2.1 Elaboración de reportes de avance físico de productos
- 2.1.1 Elaboración de reportes de evaluaciones de los programas por resultados

Impacto esperado 4

Fortalecer la disciplina fiscal del gobierno subnacional

Efecto esperado

Los mecanismos incentivan la eficiencia y eficacia institucional en el gobierno subnacional.

Productos esperados

- 1. Mecanismos de incentivos Institucionalizados

Actividades propuestas

- 1.1 Ejecución plan de modernización y plan de incentivos (**oportunidad**)
- 1.2 Negociación y suscripción de la directiva de convenios de administración (**lectura Caso Perú**)

Insumos necesarios

- 1.1.1. Elaborar programa de actividades
- 1.1.2. Establecer compromisos administrativos (incentivos)

Impacto esperado 5

Fortalecer la gobernabilidad fiscal del gobierno subnacional

Efecto esperado

La información sobre el presupuesto permite identificar los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.

Productos esperados

- 1. Instancias de participación ciudadana en el PpR promovidas

Actividades propuestas

- 1.1. Gestión propicia la organización y participación de los vecinos (**fortaleza**)
- 1.2 Fortalecimiento del presupuesto participativo por resultados (**lectura Caso Perú**)
- 1.3 Realización de experiencia de monitoreo participativo (**lectura Caso Perú**)
- 1.4 Provisión de información a los agentes participantes en el PP que les permita priorizar proyectos

Insumos necesarios

- 1.1.1. Promover las instancias de participación ciudadana
- 1.2.1. Desarrollar el presupuesto participativo para resultados
- 1.3.1 Establecer audiencias de consulta ciudadana
- 1.4.1 Entrega de reportes de información presupuestal y de desempeño

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

La gestión financiera debe procurar que los recursos asignados a los programas estén disponibles oportunamente y en volúmenes acordados, Para incrementar la eficiencia de los recursos públicos que se utilizan para la ejecución del plan de mediano plazo.

Impacto esperado 1

Eficacia y eficiencia en la asignación del gasto e ingresos

Efecto esperado

Débil gestión financiera articulada a la planificación

Productos esperados

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

Actividades propuestas

- 1.1. Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública por resultados (fortaleza)
- 1.2 Especialización recursos humanos en gestión por resultados

2.1 Ampliación la base tributaria

Insumos necesarios

- 1.1.1. Ejecución del plan de acción de la gestión financiera con enfoque por resultados
- 1.2.1. Implementación de programa de capacitación en GpR
- 2.1.1 Realizar un proceso de fiscalización
- 2.1.2 Aplicar penalidades efectivas
- 2.1.3 Reducir al mínimo las exenciones
- 2.1.4 Desarrollar incentivos al cumplimiento y al pronto pago
- 2.1.5 Actualizar el catastro urbano

Impacto esperado 2

Gobierno subnacional con capacidad para gestionar las tareas durante el año fiscal mediante un apropiado ejercicio presupuestal

Efecto esperado

Gasto ejecutado y presupuesto aprobado durante los últimos tres años tienen igualdad en su ejecución

Productos esperados

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

Actividades propuestas

- 1.1 El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas. (fortaleza)
- 2.1 El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. (avance)
- 3.1 El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. (avance)

Insumos necesarios

- 1.1.1. Elaborar plan de desarrollo enfocado en los resultados
- 1.1.2. Formular los programas presupuestales estratégicos
- 1.1.3. Establecer la estructura programática estratégica
- 2.1.1. Realizar un seguimiento del gasto relativo a la dimensión económica
- 2.1.2. Ordenar la los gastos públicos de acuerdo a las estructuras de las cuentas nacionales
- 3.1.1 Realizar el seguimiento del gasto relativo a la dimensión funcional

Impacto esperado 3

Proveer las desviaciones del presupuesto de ingresos y ejecución del gasto

Efecto esperado

Gestión financiera del gobierno subnacional realiza evaluaciones de riesgo para alcanzar sus objetivos

Productos esperados

1. Normas internacionales de contabilidad son aplicadas en el sistema de contabilidad
2. Servicios de auditoría externa auditan estados financieros de ingresos/gastos y activos/pasivos financieros dentro de los seis meses posteriores a la finalización del año

Actividades propuestas

- 1.1. El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las normas internacionales de contabilidad del sector público. (fortaleza)
- 1.2. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. (fortaleza)
- 2.1. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. (avance)
- 2.2. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría

externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año.
(solución en marcha)

Insumos necesarios

- 1.1.1. Aplicar normas internacionales de contabilidad del sector público
- 1.2.1. Establecer catalogo de cuentas
- 2.1.1. Elaborar estados financieros consolidados
- 2.1.2. Elaborar balance general
- 2.2.1. Auditar los estados financieros sobre los ingresos y gastos
- 2.2.2. Auditar los activos y pasivos financieros

Impacto esperado 4

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

Efecto esperado

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

Productos esperados

- 1. Información sobre adjudicaciones y de contratos publicados en las páginas de internet
- 2. Procesos de contratación articulados con los marcos de evaluación

Actividades propuestas

- 1.1. Se publica en el internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos. (oportunidad)
- 1.2. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de internet. (fortaleza)
- 2.1. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF.
- 2.2. El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. (avance)

2.3. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. ([solución en marcha](#))

Insumos necesarios

- 1.1.1. Elaborar informes sobre adjudicación de contratos
- 1.2.1. Implementar un sistema de información
- 1.2.2. Preparar, recolectar, difundir información sobre las adquisiciones y contrataciones en la página web de la municipalidad
- 2.1.1. Registrar oportunamente las fases en el SEACE
- 2.1.2. Registrar los contratos en el SEACE
- 2.1.3. Registrar órdenes de compra y servicios
- 2.2.1. Implementar sistema de auditoría y control eficaz
- 2.2.2. Preparar órdenes compra en forma oportuna
- 2.3.1. Elaborar el plan anual de adquisiciones

Impacto esperado 5

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

Efecto esperado

Sistema de control interno fortalecido en todos los ambientes de control

Productos esperados

- 1. Sistema de control interno implementado
- 2. Auditorías financieras externas realizadas sobre los estados financieros, balance general del gobierno subnacional

Actividades propuestas

- 1.1. Se realizan actividades de control interno. (avance)
- 2.1. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. (avance)
- 2.2. Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera. (avance)
- 2.3. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos/pasivos financieros del gobierno subnacional. (avance)

Insumos necesarios

- 1.1.1. Establecer directivas de los procesos y procedimientos de la gestión municipal
- 1.1.2. Formular un diagnóstico del sistema de control interno
- 1.1.3. Implementar acciones de control en todos los ambientes de control de la gestión
- 2.1.1. Establecer procesos de auditoría a los estados financieros
- 2.1.2. Difundir los informes de auditoría de los estados financieros
- 2.2.1. Rediseñar los procesos y procedimientos de la gestión
- 2.2.2. Establecer el monitoreo de las operaciones
- 2.3.1. Establecer auditoría financiera externa sobre los activos y pasivos financieros

4.1.3.4. Gestión de programas y proyectos

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

Impacto esperado 1

Orientar el mejoramiento de la gestión institucional sectorial

Efecto esperado

Gestión de bienes y servicios planifican el logro de resultados institucionales

Productos esperados

- 1. Proceso de planificación sectorial implementado en los sectores del municipio
- 2. Desarrollo de competencias con alto nivel para la toma de decisiones

Actividades propuestas

- 1.1. Formulación del plan sectorial
- 1.2. Implementación de sistemas de evaluación y desempeño
- 2.1 Capacitación para el diseño estratégico de los servicios

Insumos necesarios

- 1.1.1. Talleres de capacitación en gestión de servicios
- 1.1.2. Plan de trabajo para la formulación del plan
- 1.2.1. Establecer normas técnicas

- 1.2.2. Procesar información para el sistema de evaluación y desempeño
- 1.2.3. Construcción de instrumentos y metodologías de trabajo
- 1.2.4. Elaboración de guías
- 2.1.1. Talleres de capacitación para el diseño estratégico

Impacto esperado 2

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

Efecto esperado

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

Productos esperados

- 1. Calidad de los bienes y servicios estandarizados
- 2. Mecanismos incentivan resultados institucionales

Actividades propuestas

- 1.1. Evaluación de los servicios de acuerdo a estándares establecidos
- 1.2. Ejecución las metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios
- 2.1. Establecimiento de normas procedimientos

Insumos necesarios

- 1.1.1. Diseñar un sistema de información
- 1.1.2. Recolección de base de datos
- 1.1.3. Ficha básica de servicios
- 1.1.4. Mapas de procesos
- 1.1.5. Protocolos y soportes informáticos de gestión
- 1.2.1. Establecer metas anuales y multianuales para produc. de bienes y servicios
- 2.1.1. Contratos de gestión y desempeño
- 2.1.2. Establecer un marco regulador de la prestación de servicios públicos
- 2.1.3. Manual de gestión de los servicios

Impacto esperado 3

Estimular el buen desempeño del personal

Efecto esperado

Mecanismos aprobados y ejecutados incentivan la obtención de resultados institucionales

Productos esperados

1. Reconocimientos económicos otorgados
2. Flexibilidad organizativa y de adaptación ejecutada permiten el logro de resultados

Actividades propuestas

- 1.1. Asignación presupuestaria
- 2.1. Aplicación de reglas que permiten la flexibilidad gerencial para el logro de resultados
- 2.2. Delegación de responsabilidades en niveles institucional superior a inferiores

Insumos necesarios

- 1.1.1. Salarios diferenciales o bonos anuales
- 1.1.2. Informes del trabajo de evaluación
- 1.1.3. Informes de cumplimiento de metas y objetivos
- 2.1.1. Documentos de gestión
- 2.1.2. Directivas de los procesos y procedimientos
- 2.1.3. Manual de procesos y procedimientos
- 2.2.1. Contratos de gestión
- 2.2.2. Convenios establecidos
- 2.2.3. Resolución de alcaldía
- 2.2.4. Resolución gerencial

Impacto esperado 4

Mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios

Efecto esperado

Ejecución de estrategia mejoran la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo)

Productos esperados

1. Bienes y servicios cuentan con adecuado gestionamiento
2. Recursos humanos calificados

Actividades propuestas

- 1.1. Producción de bienes y servicios con procesos planificados
- 1.2. Seguimiento y evaluación de los procesos
- 2.1. Capacitación de recursos humanos

Insumos necesarios

- 1.1.1. Elaborar el plan de trabajo
- 1.1.2. Elaborar fichas de información básica
- 1.2.1. Sistema de control
- 2.1.1. Talleres de capacitación en gestión de servicios públicos
- 2.1.2. Talleres de asistencia técnica

Impacto esperado 5

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

Efecto esperado

Sistema de información de bienes y servicios eficiente

Productos esperados

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

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección de información para verificar indicadores de desempeño que establece el plan sectorial
- 2.1. Actualización del sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes y servicios

Insumos necesarios

- 1.1.1. Normas técnicas para elaboración de indicadores de desempeño

- 1.1.2. Realizar encuestas
- 1.1.3. Definir procesos y procedimientos de producción de bienes y servicios
- 2.1.1. Establecer normas técnicas
- 2.1.2. Elaboración de guías
- 2.1.3. Diseñar el aplicativo informático

4.1.3.5. Gestión de seguimiento y evaluación de resultados

Institucionalizar el seguimiento y evaluación de resultados como funciones articuladas en todos los pilares de la GpRD. es la única manera de disponer de información oportuna y confiable sobre los cambios que aquella produce en la sociedad

Impacto esperado 1

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

Efecto esperado

Sistema de información eficiente cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional

Productos esperados

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

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección de información para verificar indicadores de desempeño
- 2.2. Actualización del sistema, de recolección, ingreso y procesamiento de datos de todos los bienes, servicios y obras.

Insumos necesarios

- 1.1.1. Realizar encuestas
- 1.1.2. Definir procesos y procedimientos de producción de bienes y servicios y obras
- 1.1.3. Realizar focalización de población objetivo

- 2.2.1. Diseñar aplicativo informático
- 2.1.2. Elaboración de guías técnicas
- 2.1.3. Talleres de capacitación sobre la operación del sistema

Impacto esperado 2

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

Efecto esperado

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

Productos esperados

- 1. Sistema de información opera sistemáticamente en toda la acción del gobierno subnacional
- 2. Medición de desempeño incorporada en la toma de decisiones

Actividades propuestas

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

Insumos necesarios

- 1.1.1. Realizar encuestas
- 1.1.2. Operadores del sistema
- 1.1.3. Establecer normas que regulan el sistema
- 1.2.1. Talleres de capacitación
- 1.2.2. Facilitadores
- 1.2.3. Guías metodológicas
- 2.1.1. Establecer normas técnicas para la elaboración de indicadores de desempeño
- 2.1.2. Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para operación del sistema
- 2.1.3. Facilitadores especializados

Impacto esperado 3

Informar sobre el avance y logro de los resultados de la gestión municipal

Efecto esperado

Información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.

Productos esperados

1. Sistema de información sobre resultados opera sistemáticamente
2. Prácticas y procedimientos alientan el uso de la información sobre el desempeño de las personas e instituciones

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal
- 2.1. Información incorporada en la toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias

Insumos necesarios

- 1.1.1. Entrevistas a informantes calificados
- 1.1.2. Informes de estudio de casos
- 1.1.3. Informes de análisis de los indicadores de desempeño
- 2.1.1. Informes de seguimiento
- 2.1.2. Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para incorporar información en los procedimientos
- 2.1.3. Facilitadores especializados

Impacto esperado 4

Contribuir a determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo

Efecto esperado

Sistema de las evaluaciones evalúa resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos.

Productos esperados

1. Sistema de información sobre resultados opera sistemáticamente
2. Toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias ejecutadas en base a información de desempeño

Actividades propuestas

- 1.1. Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal
- 2.1. Incorporación de la medición de desempeño en el sistema de gestión presupuestaria, gestión de programas y proyectos
- 2.2. Evaluación de políticas, de la institución, y programas

Insumos necesarios

- 1.1.1. Entrevistas a informantes calificados
- 1.1.2. Informes de estudio de casos
- 1.1.3. Informes de análisis de los indicadores de desempeño
- 2.1.1. Técnicas para la elaboración de indicadores de desempeño
- 2.1.2. Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para operación del sistema
- 2.2.1. Elaborar un programa plurianual de evaluaciones
- 2.2.2. Establecer las normas técnicas para las evaluaciones
- 2.2.3. Establecer los términos de referencia para las evaluaciones

Impacto esperado 5

Corregir la marcha de las instituciones, programas y proyectos.

Efecto esperado

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

Productos esperados

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

Actividades propuestas

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

Insumos necesarios

- 1.1.1. Informes técnicos
- 1.2.1. Guías metodológicas
- 1.2.2. Definir metodología de trabajo
- 1.2.3. Elaborar documentos técnicos para la operación del sistema
- 2.1.1. Talleres de capacitación en evaluación de desempeño
- 2.1.2. Facilitadores sobre la operación del sistema de evaluación



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de resultados

A partir de toda la información recopilada en el transcurso de la investigación, se conceptúa una opinión de los detalles más importantes de la investigación, determinando el verdadero alcance de la tesis de acuerdo a la validez interna de la investigación, de la validez externa, del nivel de integración de los resultados con el conocimiento antepuesto y del alcance de la contrastación de hipótesis.

Desde el punto de vista de la validez interna, los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de entrevista no estructurado, un instrumento tomado de la metodología del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP – SN) BID, (2011), cuyo propósito es analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), el SEP es útil para diagnosticar la capacidad institucional de gestión para resultados con la finalidad de elaborar un plan de mejoras institucionales, así como para realizar un seguimiento de la implementación de dicho plan.

El cuestionario comprende cinco tópicos, que representan los principales pilares de la gestión para resultados, cada uno con sus respectivos ítems, quedando registradas todas las actividades mencionadas por medio de cuestionarios desarrollados por cada uno de los entrevistados. Las técnicas utilizadas han permitido realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se obtuvieron.

Los resultados obtenidos corresponden al estudio de la gestión para resultados en el desarrollo, en la mejora de la capacidad institucional y del proceso de creación de valor público de la municipalidad de Talara, no pudiendo generalizarse estos resultados a otros contextos, debido a la diferenciación de cada gobierno subnacional en su etapa particular de desarrollo institucional, fortalezas y debilidades.

Desde la perspectiva de la validez externa, lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, siendo el sistema de evaluación PRODEV-SN un poderoso instrumento para diagnosticar el grado de avance e institucionalización de los diferentes pilares de la gestión de los gobiernos subnacionales interesados en mejorar.

El nivel de integración de los resultados de la presente investigación con el conocimiento antepuesto son análogos a los resultados obtenidos en la implementación de la GpRD, guardan una similitud con investigaciones anteriores realizadas a nivel internacional, según estudios realizados por García, R. y García, M. (2010), CIDE, CLEAR (2007), la similitud está basada en las características que presenta el grado de desarrollo de la GpRD aplicada en América Latina y el Caribe,

En forma general la región se encuentra en una etapa inicial del proceso de implementación de la GpRD, con una diferenciación en el nivel de institucionalización: un pequeño grupo de países presenta una consolidación de sistemas orientados a medir y analizar los resultados de la gestión del sector público para usarlos en las decisiones técnicas y políticas; sin embargo otro grupo presenta sistemas básicos que responden al modelo burocrático tradicional.

Asimismo, se aprecia diferente grado de avance de los cinco pilares de la gestión pública: se observa un notable progreso de los sistemas de gestión financiera pero al mismo tiempo los sistemas de monitoreo y evaluación, presupuesto por resultados presentan un escaso desarrollo.

A nivel nacional, la similitud según Ugarte, M., Ángeles N. y Kantor A. (2012), Casas, C. (2011), Ramos, L. y Albitres, R. (2010), presenta las mismas características que a nivel internacional.

5.2. Conclusiones

En el presente subcapítulo se presentan las principales conclusiones de la investigación, que caracterizan la situación y las perspectivas futuras de la implementación de la GpRD en el gobierno subnacional de la provincia de Talara

- 1) En el contexto de los gobiernos subnacionales existe un proceso de reforma y modernización de la gestión pública, desde finales de la década anterior, y con mayor énfasis a partir del 2007 con la implantación del PpR. De acuerdo con los resultados de la investigación cuyo objetivo fue determinar el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión por resultados, utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara se destacan los siguientes son las siguiente aspectos:
 - a) En su conjunto, el gobierno subnacional de la provincia de Talara, se encuentra en una etapa intermedia del proceso de implementación de la GpRD, el índice promedio para el conjunto de los pilares es de 2.1 en el nivel de desarrollo, aunque en cada uno de los pilares de la gestión pública muestra diferente grado de avance, se estima un nivel avanzado del sistema de la planificación para resultados 3.5 grado del nivel de desarrollo, en un nivel intermedio destacan los sistemas de gestión financiera, auditoría y adquisiciones 2.8 en su nivel de estimación, la gestión de programas y proyectos de inversión presenta un índice de 2.4, el sistema del presupuesto para resultados 1.5 de nivel de desarrollo. Por el contrario el sistema de seguimiento y evaluación presenta un índice de 0.0 de nivel de implementación.
 - b) El proceso de institucionalización de la GpRD es parcial, los diferentes sistemas de la gestión planificación por resultados, PpR, gestión financiera, gestión de programas y proyectos y M&E, no toman en cuenta el conjunto de procesos y procedimientos que intervienen en la creación de valor público según los indicadores compuestos por requisitos mínimos que son las características y que presenta dichos sistemas en un entorno de GpRD.

- 2) De igual manera, la conclusión cuyo objetivo fue analizar la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprestamiento a fin de identificar los principales factores negativos y positivos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de la Municipalidad Provincial de Talara, destacan los siguientes aspectos:
- a) El pilar de la planificación orientada a resultados presenta un nivel avanzado de desarrollo institucional, su sistema de planificación está enfocado en perspectivas futuras, su mayor desafío es fortalecer la planificación de mediano plazo dentro de las estructuras programáticas de los planes de desarrollo concertado y planes de desarrollo institucional, es decir articular en largo, el mediano y corto plazo, sin embargo en el corto plazo, a nivel operativo presenta serias restricciones que afectan la eficacia de la gestión, el proceso de planificación se encuentra desarticulado de la GpRD, principalmente el presupuesto participativo por resultados cumple parcialmente con los objetivos y metas anuales y multianuales propuestos debido a una limitada asignación de recursos financieros.
 - b) El pilar del presupuesto participativo para resultados presenta un bajo nivel en su grado de implementación de la GpRD. La gestión presupuestaria está enfocada desde el punto de vista incrementalista en la manera de presupuestar los recursos, y presupuestar en base a insumos, presenta serias restricciones que limitan el ejercicio presupuestario considera un menor porcentaje del presupuesto clasificado como programas entre el 21 y el 40% del presupuesto estructurado como programas, afectando de esta manera, la articulación del presupuesto con el plan de desarrollo, implicando una baja consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto solamente entre el 21 y el 40% de los programas del presupuesto y del plan coinciden, incumpliendo con los objetivos y metas propuestos, cuya perspectiva presupuestaria de mediano plazo no trasciende del corto plazo, igualmente no toma en cuenta la efectividad del gasto. Por tanto las decisiones presupuestarias y de gestión no se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.

- c) El pilar gestión financiera pública, se encuentra en un nivel de capacidad intermedia, muestra un escenario con mayores transformaciones institucionales, se observa un importante proceso de actualización de normas referidas a las áreas de adquisiciones, contabilidad, control interno, presenta una automatización de sus principales procedimientos, sin embargo su gestión no está enfocada según los principios de la GpRD, presentando un ejercicio presupuestario inapropiado, con una limitada capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas durante el ejercicio fiscal, dado que existe una diferencia considerable entre el gasto ejecutado y el presupuesto original durante los últimos tres años con un promedio de desviación de 32% de diferencia.
- d) El pilar gestión de programas y proyectos, se encuentra en un nivel intermedio de su capacidad institucional, pero es menos avanzado que el de gestión financiera pública. Sin embargo el plan sectorial de mediano plazo referidos al sector educación, salud, transporte y obras públicas expresa una limitada planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados. Carece de estrategias para mejorar la calidad de bienes y servicio según estándares de calidad.
- e) El pilar seguimiento y evaluación, no dispone de un sistema de seguimiento de la gestión basado en la recopilación de datos sobre la marcha de la entidad, programas y proyectos desde punto de vista de la cadena de valor, ni tampoco se realizan evaluaciones de los resultados.
- 3) Igualmente de acuerdo con el objetivo de identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara tenemos los siguientes aspectos:
- a) Desde el punto de vista de la planificación orientada a resultados, se propone la realización inmediata de la disposición de un marco normativo nacional y subnacional orientado a mejorar la gestión institucional mediante la identificación y el diseño de procesos y procedimientos

normalizados que permitan el logro de los objetivos en el marco de los nuevos enfoques de la gestión pública. La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

- b) El presupuesto para resultados deberá ser implementado mediante la aplicación de la metodología de programación y formulación presupuestaria, sus acciones deberán ser evaluadas en su desempeño,
- c) La gestión financiera, deberá promover la eficiencia y eficacia del gasto público dentro de un enfoque de gestión pública para resultados
- d) La gestión de programas y proyectos desarrollara un proceso de planificación sectorial implementado en los sectores del municipio, enmarcado en un sistema de evaluación y desempeño que evaluara los servicios de acuerdo a estándares establecidos de acuerdo a metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios.
- e) El sistema de seguimiento y evaluación deberá desarrollar todo un sistema de información para que contribuya a la toma de decisiones administrativas y presupuestarias.

5.3. Recomendaciones

En este subcapítulo exponemos un conjunto de propuestas para mejorar los 5 problemas (restricciones, debilidades o riesgos) identificados y priorizados que el gobierno subnacional deberá abordar para mejorar la gestión por resultados en los 5 pilares de la gestión para resultados.

1. La implementación de la gestión para resultados para el desarrollo es necesaria en la municipalidad provincial de Talara, ya que permite el mejoramiento de la capacidad organizacional e institucional y la creación de valor público en beneficio de los pobladores.
2. Desde el punto de vista de los pilares de la gestión se recomienda los siguientes aspectos:

- a) Fortalecer la planificación orientada a resultados dentro de perspectivas de la visión de desarrollo con la misión institucional en un contexto de mediano plazo articulando el plan y el presupuesto cuyos objetivos prioritarios, estrategias, metas, deberán sustentarse en sus respectivos indicadores de desempeño.
 - b) Constituir un presupuesto para resultados articulando la planificación con el presupuesto y el logro de los resultados en base a una mayor incorporación de programas facilitando el seguimiento y evaluación, dentro del marco de una perspectiva presupuestaria de mediano plazo, en un horizonte de política fiscal que trascienda el presupuesto anual cuyos recursos deberán ser evaluados desde la efectos de efectividad del gasto.
 - c) Fortalecer gestión financiera pública y la de riesgos integrada y orientadas al logro de resultados, los recursos deberán asignarse oportunamente y en los montos acordado para financiar los proyectos y programas. Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, la gestión de los ingresos y gastos
 - d) Diseñar y consolidar el sistema de evaluación ex post de los proyectos de inversión, fortalecer la planificación sectorial de la producción de bienes y servicios orientada a resultados y ejecutar estrategias para mejorar la calidad de bienes y servicios según estándares de calidad.
 - e) Institucionalizar el sistema de monitoreo y evaluación como funciones articuladas en todos los pilares de la GpRD. Es necesario diseñar y ejecutar sistemas monitoreo y evaluación estableciendo, normas, procedimientos y mecanismos para la evaluación de políticas, programas y proyectos.
3. El mejoramiento de la gestión municipal deberá disponer de la prioridad y cobertura presupuestal necesaria para poder intervenir en las principales actividades de desarrollo organizacional e institucional.

Fuentes de información primaria

Las evidencias directas de la investigación se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos de guía de revisión documental y guía entrevistas a profundidad dirigida al público objetivo (funcionarios), con la finalidad de aproximarlos a aspectos cualitativos de la gestión municipal:

- La Gestión para Resultados en el Desarrollo avances y desafíos en América Latina y el Caribe, (García, R. y García, M. (2010), Disponible en Internet: <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/BID/gprBID2010.pdf>
- Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, BID y CLAD (2007), disponible en www.clad.idorg/documentos/otros-documentos/material.../8.../file
- Manual del Sistema de Evaluación PRODEV, Gobiernos Subnacionales BID, (2011)
- Guía de revisión documental
- Guía de entrevista a profundidad

Fuentes de información secundaria

Se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Información de datos:

- Para los recursos financieros se consultó la base de datos del SIAF local para el periodo 2011-2013, disponible en página www.mef.gob.pe/siaf/default.html
- Se consultó la base de datos de la DNPP, portal del presupuesto participativo del Ministerio de Economía y Finanzas, disponible en página web: <http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe>,
- Para la inversión pública local se consultó la base de datos del SNIP, disponible en página. web: http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/banco/consultapip.php.
- Se consultó la base de datos del INEI, ENAHO, DATAWAHOUSE, PNUD, disponible en página web: <http://www.inei.gob.pe/>; <http://www.pnud.org.pe/>

Información Bibliográfica Electrónica

1. **AC Publica SAC, (2012)**, Informe de Misión: documento de identificación de la problemática y mapeo de actores, disponible en internet:
2. **Alvarado, B. y Morón, E. (2008)**, Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Disponible en internet, http://www.srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0811%20%20Alvado_Moron.pdf
3. **Banco Mundial, (2002)**, Glosario de los principales términos sobre evaluación, Disponible en Internet:
4. **BID y CLAD (2007)**, Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, www.clad.org/documentos/otros-documentos/material.../8.../file
5. **BID, (2007)**, Análisis Prospectivo de las Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Subnacionales de Chile, disponible en internet: www.iadb.org/.../publication-detail,7101.html?...
6. **Casas, C. (2012)**, Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú, Disponible en Internet: <http://sgp.pcm.gob.pe/images/documentos/diagnostico%20reforma%20y%20modernizacion%20al%2019-04-2012.pdf>
7. **Casas, C. (2012)**, Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la gestión pública, Disponible en Internet; <http://sgp.pcm.gob.pe/images/documentos/marco%20conceptual%20sobre%20reforma%20y%20modernizacion%20del%20estado%2019.04.12.pdf>
8. **CIDE, CLEAR (2013)**, Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Comunidad de Profesionales y Expertos en Gestión para Resultados en el Desarrollo de México, 1º Edición, 2013, Disponible en internet: http://www.clearla.cide.edu/sites/default/files/Brief_Fortaleciendo%20la%20GpRD%20en%20M%C3%A9xico.pdf
9. **Fiestas C. (2012)**, Análisis de la Orientación del Gasto e Inversión Pública Local en el distrito de Pariñas: 2007-2011. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas: Universidad Nacional de Piura.

10. **García, R. y García, M. (2010)**, La Gestión para Resultados en el Desarrollo avances y desafíos en América Latina y el Caribe, Disponible en Internet: <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/BID/gprBID2010.pdf>
11. **López, A. (2002)**. La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. I.N.A.P. Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Disponible en Internet: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF
12. **Ministerio de Economía y Finanzas, (2010)**, De las Instituciones al Ciudadano: la Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú, disponible en internet: www.eclad.cl/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf
13. **Ospina, S. (2002)**, Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora, disponible en internet: www.Geolatina.net/IDEAS/documentos/monit_herramientas.pdf
14. **Vara, A., (2012)**, 7 Pasos para una Tesis Exitosa, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad San Martín de Porres Disponible en internet: http://aristidesvara.net/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf
15. **Ramos L. y Albitres R. (2010)**, Sistema de Gestión por Resultados, Aportes para su Aplicación. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales: Universidad Nacional de Ingeniería. Disponible en Internet: http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres_cr.pdf
16. **Ugarte M., Ángeles N. y Kantor A. (2012)**, La investigación Económica y Social en el Perú 2007-2011. Balance y Prioridades. Disponible en Internet: http://cies.org.pe/files/documents/files/concurso_2012/INFORME-FINAL-GESTION PUBLICA.pdf



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema Principal		Objetivo Principal		Hipótesis Principal				
¿Cuál es la capacidad organizacional, institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados a favor de los pobladores de la provincia de Talara?	Determinar la capacidad organizacional, institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, para implementar la gestión para resultados a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados a favor de los pobladores de la provincia de Talara	La implementación de la gestión para resultados es efectiva porque mejora la capacidad organizacional, institucional de la Municipalidad Provincial de Talara, a fin de agregar valor público orientado a lograr resultados a favor de los pobladores de la provincia de Talara						
Problemas Específicos		Objetivos Específicos		Específicos				
¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad institucional para implementar la gestión para resultados utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara?	Determinar la capacidad institucional para implementar la gestión para resultados utilizando la metodología SEP-SN, en la Municipalidad Provincial de Talara	La implementación de la gestión para resultados esta asociada directamente con el diagnóstico de la capacidad institucional en la Municipalidad Provincial de Talara						
¿Cuál es el análisis de la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprendizaje a fin de identificar los principales factores positivos y negativos, problemas que afectan la gestión de la Municipalidad de Talara?	análisis de la capacidad institucional, organizacional y entorno del aprendizaje a fin de identificar los principales factores positivos y negativos, identificar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de la Municipalidad de Talara	La identificación de los principales factores positivos y negativos, la identificación y priorización de los principales problemas que afectan la gestión, están relacionados directamente con el análisis de la capacidad institucional, organizacional y entorno para el aprendizaje en la Municipalidad Provincial de Talara						
¿Cuáles son las propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara?	Identificar las propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados durante el diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara	Las propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados dependen del diagnóstico y el análisis institucional y organizacional en la Municipalidad Provincial de Talara						
Metodología								
Tipo de investigación								
Investigación aplicada								
Diseño de integración general	Diseño específico	Procedimiento de contrastación de hipótesis	Población y muestra	Técnicas de recolección de datos	Métodos	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación	Técnicas de procedimientos y análisis de información
Diseño de investigación cualitativo	Diseño específico estudio de casos	Procedimiento de demostración	(N): 35 (n): 22	Instrumento de registro/medición sistema de evaluación	lógico causal y análisis de síntesis	Revisión documental y entrevista a profundidad	Guía de revisión documental y guía de entrevista a profundidad	Técnica de análisis de contenido a través de codificación de textos, matrices



Anexo 1

MATRIZ DE ANÁLISIS CONSOLIDADA SEP-SN

**Planificación Orientada a Resultados
Presupuesto por Resultados
Gestión Financiera Pública
Gestión de Programas y Proyectos
Gestión de Seguimiento y Evaluación de Resultados**

País:	Perú
Nombre del gobierno subnacional:	Municipalidad Provincial de Talara
Tipo de gobierno subnacional (Estado, Provincia, Región, Departamento o Municipio):	Municipio
Fecha de elaboración:	febrero de 2014

PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Indicador 1. Planificación estratégica	Calificación
1. Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.	4
<p>Situación actual: En la Municipalidad Provincial de Talara, existe en la estructura organizacional, la unidad orgánica que se encarga de la planificación gubernamental, la cual se denomina Oficina de Planeamiento y Presupuesto y tiene como función conducir el proceso de planificación y programación de los objetivos gubernamentales y para hacerlo se han implementado las siguientes acciones:</p>	
1. Dispone de un marco normativo nacional y subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que facilita el ejercicio de sus funciones.	
2. Dispone de personal suficiente y capacitado en planificación.	
3. Contar con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos técnicos.	
4. Contar con capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información.	
<p>Observaciones: Pregunta 1: Si cumple con esta primera disposición, dispone de un marco legal que facilita el ejercicio de su funciones entre estas normas tenemos: la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto, según el artículo 52, inc. 52.2, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales programan y formulan sus presupuestos de acuerdo a las disposiciones del presente Título que les sean aplicables y a las normas contenidas en las Directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público. Asimismo dispone de un marco legal subnacional entre ellos tenemos: el Reglamento de Organización y funciones en la cual se describe sus funciones Pregunta 2: Si cumple con esta segunda disposición, cuenta con recursos humanos con conocimientos y capacidades en planificación estratégica. Pregunta 3: No cumple con tercera condición, No cuenta con un Manual de Procedimientos Pregunta 4: Si cumple con esta cuarta condición. En conclusión cumple con (3) condiciones según los criterios le corresponde una calificación general de 4 puntos en promedio.</p>	
<p>Fuentes de información: Leyes, Normas que sustentan esta calificación:</p>	
<p>Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto, disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf</p>	
<p>Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p>	
<p>Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por ordenanza Municipal N° 10-06-2011-MPT, de fecha 7 de junio de 2011. Disponible en: http://www.munitalara.gob.pe/</p>	
<p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Lavery Saavedra Nombre del Encuestado Cargo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>Econ. Luz Eliana Benítez García Nombre del Encuestado Cargo Coordinadoras del Área de Planeamiento</p>	

Email: elianabenites18@hotmail.com
Teléfono 969774667

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

3

Situación actual:

El plan de gobierno es producto del proceso de planificación estratégica concertada para el período que fueron elegidas las autoridades, normalmente 4 años. Ha sido formulado en un horizonte de largo plazo, hasta el año 2021. La formulación del plan está de acuerdo a los lineamientos del Plan Bicentenario del Perú, plan de dimensión nacional territorial, Contiene los siguientes elementos:

1. Análisis de la situación y de los problemas de la población sustentada en información cuantitativa y cualitativa reciente.

2. Objetivos Estratégicos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión. Estos objetivos se refieren a cambios en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y es el resultado de un ejercicio de priorización.

3. Contempla metas a lograrse durante el período de gestión. Las metas son una expresión cuantitativa de los objetivos (efectos e impactos) que el gobierno subnacional pretende alcanzar durante el período de su gestión. Las metas se refieren a los cambios sociales que se busca lograr y se planteen para cada año del período de gestión.

4. Contiene Estrategias que se aplicarán durante el período de gestión 2012-2016, para lograr los objetivos gubernamentales. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Por lo general, estas estrategias se concretan en programas y proyectos.

Observaciones:

Pregunta:

El plan de gobierno en nuestro país, a nivel subnacional, se denomina Plan de Desarrollo Concertado Provincial, tiene un horizonte temporal de mediano y largo plazo al 2021, es articulado al Plan Bicentenario, a sus objetivos, metas e indicadores. En conclusión cumple con (2) condiciones según los criterios le corresponde una calificación general de 3 puntos en promedio.

Fuentes de información:

Leyes, Normas que sustentan esta calificación:

Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal:

<http://www.munitalara.gob.pe/>

Plan Bicentenario del Perú, documento disponible en la siguiente dirección electrónica

<http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil.

Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años.

Sin embargo, no incluye una programación multianual, debido a que sus proyecciones involucran una alta incertidumbre. Por ello, en este Plan solo se presentan las metas de fin de periodo —como aspiraciones nacionales a una mejor calidad de vida para toda la ciudadanía— y un conjunto de programas estratégicos de largo plazo, que permiten un mayor grado de especificidad para guiar la toma de decisiones públicas y privadas. El plan de largo plazo no es un plan de acción sino de orientación, y por ello requiere de una programación multianual para hacerse operativo.

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laverrey Saavedra

Nombre del Encuestado

Cargo

<p>Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>3. Existen indicadores de efecto / impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno.</p>	<p>1</p>
<p>Situación actual:</p> <p>El plan cuenta con indicadores de efecto impacto para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. El Plan de Desarrollo Concertado Provincial si contiene indicadores de acuerdo a los objetivos estratégicos de Desarrollo, los cuales contienen como meta de acuerdo a las metas planteadas en el Plan Bicentenario del Perú al 2021</p>	
<p><input type="checkbox"/> Los indicadores incluyen variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se medirán los logros alcanzados y observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Efectos son los cambios a corto y mediano plazo en el comportamiento o en el estado de los Beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).</p>	
<p><input type="checkbox"/> Impactos son los cambios en las condiciones de vida de la población objetivo a mediano y largo plazo.</p>	
<p>Observaciones:</p> <p>Pregunta: El Plan de Desarrollo Concertado Provincial (plan de gobierno), ha sido elaborado de acuerdo a un nuevo enfoque metodológico, ha determinado sus problemas, se han determinado los indicadores de acuerdo a variables cuantitativas y cualitativas. En la totalidad de los objetivos estratégicos se han formulado sus indicadores. Según los criterios establecidos le corresponde una puntuación general de (5) puntos de calificación.</p> <p>Fuentes de información:</p> <p>Documento que sustentan esta calificación:</p> <p>Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Lavery Saavedra Nombre del Encuestado Cargo: Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>4. Existen planes sectoriales de mediano plazo que contienen objetivos prioritarios y sus correspondientes estrategias.</p>	<p>2</p>
<p>Situación actual:</p> <p>Cada uno de los sectores del gobierno subnacional debe contar con un plan de mediano plazo. Se entiende por sectores las unidades institucionales (secretarías, direcciones, empresas desconcentradas) a cargo de la gestión de áreas específicas del gobierno subnacional como educación, salud, transporte, obras públicas, saneamiento ambiental, etc. Este plan puede ser parte del plan de gobierno o haberse elaborado independientemente. Los planes sectoriales deben cumplir con las mismas características señaladas para el plan del gobierno (Indicador 1, requisito 2) y, por tanto, no se lo debe confundir con el plan operativo anual.</p>	
<p>Observaciones:</p> <p>Pregunta: Los sectores del gobierno subnacional cuentan con planes de mediano plazo entre ellos tenemos: el plan de Seguridad ciudadana a cargo de la gerencia de seguridad ciudadana, el plan integral de gestión de residuos sólidos a cargo de la gerencia de servicios públicos, encontrándose entre el 21 y el 40% de los sectores que dispone de planes de mediano plazo. De tal manera que obtendría una calificación de 2 puntos</p> <p>Fuentes de información:</p> <p>Documento que sustentan esta calificación:</p> <p>Plan de seguridad ciudadana, se encuentra en archivo digital</p> <p>Encuestado:</p>	

Enma Robles Nunura
 Nombre del Encuestado
 Cargo
 Coordinadora de Seguridad ciudadana
 Email: enmaroblesnu@hotmail.com
 Teléfono: 969318114

Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos, se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica:
<http://www.munitalara.gob.pe/portal/documentos/Planes/pigarst.pdf>

Encuestado:
 Ing. Arturo Steven Campos Olaya
 Nombre del Encuestado
 Cargo
 Gerente de Servicios Públicos
 Email: stevenarthcam@hotmail.com
 Teléfono: 969170001

Indicador 2. Planificación operativa	Calificación
1. El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos.	2
<p>Situación actual: Los objetivos trazados por el plan de gobierno si se concretan en programas, es decir, en un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios, procesos y/o proyectos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. Es posible que los planes de algunos gobiernos subnacionales se organicen en base a proyectos y no a programas. En este caso se tomará como referencia los proyectos para analizar todos los requisitos mínimos que tengan referencias a programas.</p>	
<p>Observaciones Pregunta: El plan de gobierno se organiza como proyectos de inversión, en este caso tomaremos como referencia los proyectos para analizar todos los criterios mínimos que tengan referencia a programas, según el plan de gobierno entre 41 y el 60% del de los objetivos se operacionalizan en programas, por lo cual tendrían una calificación de 3 puntos.</p> <p>fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laverri Saavedra Nombre del Encuestado Cargo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
2. Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.	2
<p>Situación actual: Cada uno de los programas del plan establece el conjunto de productos mediante los cuales alcanzaran los efectos que el plan de gobierno establece. Los productos son los bienes y servicios que se entregarán a los ciudadanos, son producidos directamente por la entidades públicas</p>	
<p>Observaciones: Pregunta: Estos se identifican en el momento de la formulación del Plan operativo Institucional, el mismo que es evaluado de manera trimestral. Según las condiciones que cumple la identificación de productos está entre el 41 y el 60% de los programas que identifican los productos. Correspondiéndole una calificación de 3 puntos según criterio de calificación.</p>	

<p>Fuentes de información: Documento que sustentan esta calificación: Presupuesto Institucional de Apertura http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Lavery Saavedra Nombre del Encuestado Cargo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>3. El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas.</p>	2
<p>Situación actual: La responsabilidad por el logro de los resultados establecidos en los programas no recae en una institución o unidad institucional, la producción y entrega de los productos corresponde a varias instituciones o departamentos. El plan no establecer con claridad las entidades responsables de la ejecución de cada uno de los programas y sus componentes.</p>	
<p>Observaciones: Pregunta: Si se identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas. De acuerdo al Plan Operativo Institucional. Según las condiciones que cumple la identificación de unidades institucionales, está entre el 41 y el 60% de los programas que identifican unidades institucionales. Correspondiéndole una calificación de 3 puntos según criterio de calificación.</p> <p>fuentes de información: Plan Operativo Institucional http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Lavery Saavedra Nombre del Encuestado Cargo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>4. Los programas del plan de gobierno cuenta con financiamiento.</p>	2
<p>Situación actual: A fin de que el plan de gobierno de mediano plazo se lleve a cabo, es necesario que los programas que constan en este si cuentan con recursos en el presupuesto.</p>	
<p>Observaciones Pregunta: Si los programas cuentan con financiamiento, lo cual está establecido en el presupuesto institucional de apertura. Encontrándose Entre el 81 y el 100% de los programas que cuentan con financiamiento. Correspondiéndole una calificación de 5 puntos</p> <p>fuentes de información: Presupuesto Institucional de Apertura http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Lavery Saavedra Nombre del Encuestado Cargo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p>	
<p>5. El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).</p>	2

Situación actual:

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

Observaciones:

Pregunta: Si los programas cuentan con metas anuales y multianuales para los productos, lo cual está establecido en el plan operativo institucional. Encontrándose Entre el 61 y el 80% de los programas que establecen metas anuales. Correspondiéndole una calificación de 4 puntos. Según criterios de calificación.

fuentes de información:

Plan Operativo Institucional

<http://www.munitalara.gob.pe/>

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laverri Saavedra

Nombre del Encuestado

Cargo

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Email: victorlaberry@hotmail.com

Teléfono: 979135490

Indicador 3. Planificación participativa**Calificación**

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

5

Situación actual:

La participación de las organizaciones de la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno es fundamental tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue, como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual permite que los planes sean más relevantes y apropiados.

El término sociedad civil abarca a un amplio espectro de organizaciones que incluyen a: juntas vecinales, organizaciones del vaso de leche, sindicatos, asociaciones gremiales,, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones educativas, asociaciones de pobladores e iglesias. Para establecer si las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno se ha considerado los siguientes elementos.

1. La Existencia de un marco legal nacional y subnacional que establecen la participación de la sociedad civil en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno.

2. Para la elaboración del plan de gobierno actual se realizaron consultas a las organizaciones de la sociedad civil.

3. La consulta recogió de manera metódica las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad civil (sindicatos, gremios empresariales, organizaciones no gubernamentales, universidades, instituciones académicas, gremios profesionales, organizaciones de campesinos, asociaciones de pobladores e iglesias, etc.).

4. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la consulta.

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

Observaciones:

Pregunta 1: Si cumplió con una de las principales condiciones, este proceso está amparado en un conjunto normas de carácter nacional y subnacional que promueven que la sociedad civil participe en la toma de decisiones de la gestión pública, esta posibilidad se realiza a través de los procesos de formulación del plan de desarrollo concertado. Y además podría darse el caso que se planteen en el proceso de formulación del presupuesto participativo.

Pregunta 2: Si cumple con esta segunda disposición, se realizaron un conjunto de talleres participativos donde se realizaron las consultan respectivas.

Pregunta 3: Si cumple con esta tercera condición, este es una de los aspectos muy importantes donde se recoge la opinión de la

mayoría de representantes de las organizaciones, los cuales por mandato tienen derecho a participar en las asambleas de formulación del plan de desarrollo, se realiza una convocatoria pública a través de los medios de comunicación, medios radiales y prensa escrita.

Pregunta 4: Si cumple con esta cuarta condición. Si se elaboraron documentos mediante actas de cada taller que se realiza, los cuales sirven de insumos para la sistematización de la información obtenida y posteriormente se elabora el informe final del Plan de desarrollo Concertado Provincial.

Pregunta 5: Si cumple con esta quinta condición. La sociedad civil participa en todos los talleres, los representantes de las organizaciones territoriales y temáticas participan mediante delegados, emiten su opinión y mediante el consenso se toman los acuerdos.

En conclusión cumple con (5) condiciones según los criterios le corresponde una calificación general de 5 puntos en promedio.

Fuentes de información:

Leyes, Normas que sustentan esta calificación:

Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica:

http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/pdf/ley_27658.pdf

Esta Ley preceptúa en el Cap. III De las relaciones del Estado con el Ciudadano

Art. 8. Democracia Participativa. El Estado debe promover y establecer los mecanismos para una adecuada democracia participativa de los Ciudadanos, a través de mecanismos directos e indirectos de participación.

Art.9. Control Ciudadano. El ciudadano tiene derecho de participar en los procesos de formulación presupuestal, fiscalización, ejecución y control de la gestión del Estado, mediante los mecanismos que la normatividad establezca.

Ley de Bases de la Descentralización – N° 27783, se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.datosperu.org/tb-normas-legales-oficiales-2011-Agosto-15-08->

Preceptúa en el Capítulo IV – Dice: La Participación Ciudadana como obligación de los gobiernos regionales y locales en la formulación, debate y concertación de los planes de desarrollo y presupuestos participativos, así como en la concertación, control, evaluación y rendición de cuentas de la gestión pública.

Ley N° 28056, Ley marco del presupuesto participativo, disponible en la siguiente dirección electrónica

http://www.transparencia.org.pe/documentos/ley_marco_del_presupuesto_participativo_28056.pdf

En su artículo 3.- Finalidad

La Ley tiene por finalidad recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad, para considerarlos en los presupuestos y promover su ejecución a través de programas y proyectos prioritarios, de modo que les permita alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo humano, integral y sostenible. Asimismo optimizar el uso de los recursos a través de un adecuado control social en las acciones públicas.

Instructivo del Presupuesto Participativo por Resultados, aprobado por RESOLUCION DIRECTORAL N° 007-2010-EF/76.01 disponible en la siguiente dirección electrónica

<http://www.munihuamanga.gob.pe/downloads/Presupuesto%20Participativo/2012/instructivo-ppto-2013.pdf>

Informe del Proceso del Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados, disponible en el portal Web del Ministerio de Economía y Finanzas. En el link del presupuesto participativo por resultados.

<http://www.mef.gob.pe/>

http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/app_pp/entrada.php

Este informe contiene la sistematización del desarrollo del proceso del presupuesto participativo basado en resultados, de acuerdo a las diferentes fases que el proceso estipula.

Encuestado:

Econ. Ricardo Reyes Medina

Cargo: Jefe de Cooperación Internacional

Coordinador del Plan de Desarrollo Concertado Provincial

Coordinador del Proceso del Presupuesto Participativo

Email: lidereliren6@hotmail.com

Teléfono: rpm *0218556

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

4

Situación actual:

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

1. Si Existe un marco legal nacional o subnacional que establece la participación del órgano legislativo subnacional en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno. (si)
2. El plan de gobierno actual fue discutido por el órgano legislativo subnacional. (si)
3. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la discusión. (si)
4. Las opiniones emitidas por el órgano legislativo subnacional se incorporaron en los objetivos y metas del plan.(si)
5. El plan de gobierno actual fue aprobado por el órgano legislativo subnacional.(no)
<p>Observaciones: Si cumple con 4 condiciones, según la matriz le corresponde una puntuación de (4) puntos de calificación La participación del Consejo Municipal es muy importante porque permite respaldar la toma de decisiones respecto de los usos de los recursos presupuestales, en concordancia con las normas que promueven una efectiva participación ciudadana.</p> <p>fuentes de información:</p> <p>LEY N° 28056 Ley marco del presupuesto participativo, disponible en: http://www.transparencia.org.pe/documentos/ley_marco_del_presupuesto_participativo_28056.pdf Esta ley tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los planes de desarrollo concertados de los gobiernos regionales y gobiernos locales, así como la fiscalización de la gestión.</p> <p>En su capítulo II, de la programación participativa, Artículo 4.- De las Instancias del Presupuesto Participativo, sostiene, Constituyen instancias de participación en el proceso de programación participativa del presupuesto, en concordancia con las disposiciones legales vigentes: -El Consejo de Coordinación Regional. -El Consejo de Coordinación Local Provincial. -El Consejo de Coordinación Local Distrital. Para el desarrollo del proceso, los consejos de coordinación regional y local se constituyen, conforman su directiva, elaboran y aprueban sus estatutos y sus planes de trabajo, dentro del marco de sus respectivas leyes y las normas que para regular este proceso se expidan.</p> <p>Ley de Bases de la Descentralización – N° 27783 , se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica: www.datosperu.org/tb-normas-legales-oficiales-2011-Agosto-15-08- Preceptúa en el Capítulo IV – Dice: La Participación Ciudadana como obligación de los gobiernos regionales y locales en la formulación, debate y concertación de los planes de desarrollo y presupuestos participativos, así como en la concertación, control, evaluación y rendición de cuentas de la gestión pública.</p> <p>Ley N° 27927, Ley Orgánica de Municipalidades disponible en: http://www.munibellavistasm.gob.pe/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=203 Preceptúa en el subcapítulo I, el concejo municipal, artículo 9°.- atribuciones del concejo municipal corresponde al concejo municipal: 1. aprobar los planes de desarrollo municipal concertados y el presupuesto participativo. 2. aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los planes de desarrollo municipal concertados y sus presupuestos participativos.</p> <p>Informe del Proceso del Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados, disponible en el portal Web del Ministerio de Economía y Finanzas. En el link del presupuesto participativo por resultados. http://www.mef.gob.pe/ http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/app_pp/entrada.php Este informe contiene la sistematización del desarrollo del proceso del presupuesto participativo basado en resultados, de acuerdo a las diferentes fases que el proceso estipula.</p> <p>Encuestado: Nombre del Encuestado Econ. Ricardo Reyes Medina Cargo Jefe de Cooperación Internacional Coordinador del Plan de Desarrollo Concertado Provincial Coordinador del Proceso del Presupuesto Participativo Email: lidereliren6@hotmail.com Teléfono rpm *0218556</p>

PRESUPUESTO PARA RESULTADOS (PpR)

Indicador 4. Clasificación del presupuesto con base en programas	Calificación
5. Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas.	2
<p>Situación actual:</p> <p>En la Municipalidad Provincial de Talara se cuenta con un plan de nivel provincial denominado Plan de desarrollo Concertado Provincial formulado en un horizonte de largo plazo hasta el año 2021. A nivel Institucional el Plan Estratégico Institucional formulado en un horizonte de mediano plazo del 2012-2016. El proceso de elaboración del presupuesto considera los resultados a los que se espera llegar y que constan en el plan provincial y está articulado con los objetivos y metas de nuestra Institución. En el presupuesto del presente año se ha considerado además de las actividades, un porcentaje para los proyectos priorizados en el Presupuesto Participativo y un porcentaje destinado a programas por resultados.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Que del análisis realizado se ha verificado que el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA para el año 2012 contiene un porcentaje del 25.68% del presupuesto clasificado como Programas por resultados, en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 2 puntos.</p> <p>Particularmente, el porcentaje del 25.68% se refiere a Programas por Resultados, los cuales han sido incorporados en el PIA de acuerdo a los Resultados priorizados por el Gobierno Nacional.</p> <p>Sin embargo tenemos en cuenta los conceptos que precisan según se indica “Que el presupuesto esté estructurado por programas y en este sentido “un programa es un conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y/o proyectos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. En tal sentido, las unidades institucionales no pueden considerarse como programas (ejm: una Dirección Municipal de Educación no es un programa de educación). También es necesario indicar que los programas están compuestos tanto por el gasto corriente como por el gasto de inversión”.</p> <p>Creemos que todas estas indicaciones son muy importantes y debemos tener en cuenta al realizar el análisis del presupuesto por resultados.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Participativo del 2012 • Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado mediante Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
6. Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto.	2
<p>Situación actual:</p> <p>El Presupuesto Institucional de Apertura - PIA está alineado al Plan Estratégico Institucional, por cuanto los programas del PIA se originan en plan del gobierno de mediano plazo como es el Plan de estratégico Institucional.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se tiene que un 30% de los Programas establecidos en el Plan Estratégico Institucional, se encuentran incorporados en el Presupuesto Institucional 2012, en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 2 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico Institucional - PEI aprobado mediante Resolución de Alcaldía 371-06-2012-MPT • Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado mediante Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT 	

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
 Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: victorlaberry@hotmail.com
 Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
 Especialista en Presupuesto
 Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: roger_david@hotmail.com
 Teléfono: 952527644

7. Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas.	2
---	----------

Situación actual:

En el Presupuesto Institucional se establecen los objetivos y metas en forma general, en base a los cuales se formulan los programas, proyectos y actividades y en cada uno de estos últimos se establecen las metas económicas y físicas para el periodo fiscal que es anual.

Los Objetivos se establecieron en forma general para todo el presupuesto.

De acuerdo a la normatividad vigente, para el año 2013, nuestro presupuesto debe elaborarse en su totalidad como un Presupuesto por Resultados, en el cual se deben reflejar los objetivos y metas por cada programa.

Observaciones:

En todos los programas, proyectos y actividades del Presupuesto Institucional, se establecen las metas físicas y económicas. Se tiene unidades de medida y cantidad por cada programa; en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.

Al establecerse los objetivos y metas generales en el presupuesto y en cada uno de los programas, proyectos y actividades del Presupuesto Institucional, se establecen las metas económicas y físicas, en las cuales se tiene unidades de medida y la cantidad que se debe lograr por cada programa; tendíamos que el 100% de los programas incluyen información sobre sus objetivos y metas, en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.

Fuentes de Información:

- Plan estratégico Institucional - PEI aprobado mediante Resolución de Alcaldía 371-06-2012-MPT.
- Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado mediante Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
 Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: victorlaberry@hotmail.com
 Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
 Especialista en Presupuesto
 Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: roger_david@hotmail.com
 Teléfono: 952527644

8. Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica.	2
---	----------

Situación actual:

Todos los recursos que el gobierno central transfiere a la Municipalidad Provincial de Talara para ejecutar programas específicos se registran por Fuentes de Financiamiento, Rubros y Tipo de Recurso. Lo cual permite identificarlos individualmente y realizar el seguimiento de la ejecución de gasto y de los resultados obtenidos.

Ente las Fuentes de Financiamiento y Rubros tenemos las siguientes:

Fuente de Financiamiento: Recursos Ordinarios

Rubro: Vaso de Leche

Programa Complementación Alimentaria-Comedores

Programa Complementación Alimentaria- PANTBC

Observaciones:

En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.

Fuentes de Información:

Presupuesto Institucional de Apertura-PIA aprobado mediante Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
 Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: victorlaberry@hotmail.com
 Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
 Especialista en Presupuesto
 Oficina de Planeamiento y Presupuesto
 Email: roger_david@hotmail.com
 Teléfono: 952527644

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	Calificación
<p>1. Se elaboran proyecciones plurianuales de los ingresos y los gastos.</p>	0
<p>Situación actual:</p> <p>En la Municipalidad Provincial de Talara solo se realizan proyecciones de gastos de inversión en obras públicas de acuerdo a lo normado por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Programación del Presupuesto Multianual de la Inversión Pública que abarca un horizonte de 3 años (2013 al 2015).</p> <p>De acuerdo a la normatividad vigente los presupuestos son anuales.</p> <p>Observaciones:</p> <p>En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información: Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Programación del Presupuesto Multianual de Inversión Pública 2013-2015 http://www.mef.gob.pe</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
<p>2. Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional.</p>	0
<p>Situación actual:</p> <p>En nuestro país existen dispositivos a nivel nacional que establecen las políticas y reglas de responsabilidad fiscal, las cuales se establecen a través de la Ley General de Presupuesto Público y la Ley de Presupuesto periodo 2012 que se imponen las variables que se desea controlar, como nivel del endeudamiento, el déficit fiscal o el gasto público. Asimismo tenemos un Organismo de Control la “Contraloría General de la República” que vela por que estas políticas y reglas establecidas sean cumplidas.</p> <p>Observaciones:</p> <p>En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de Información: Ley General de Presupuesto</p>	

Ley de Presupuesto año 2012
Directiva de Formulación del Presupuesto 2012
Directiva de Ejecución del Presupuesto 2012

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

3. El marco de mediano plazo se actualiza anualmente.

0

Situación actual:

En la Municipalidad provincial de Talara no se realizan proyecciones de mediano plazo, por tanto no se puede actualizar.

Observaciones:

En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Fuentes de Información:

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

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

0

Situación actual:

En la Municipalidad Provincial de Talara para el presupuesto anual se consideran los ingresos y gastos a corto plazo, solo lo correspondiente al ejercicio fiscal que se está formulando.

Observaciones:

En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Fuentes de Información:

Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado mediante Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto	Calificación
1. Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual:</p> <p>No existe una evaluación del desempeño, solo se realiza la evaluación cuantitativa del ingreso y gasto (eficiencia y eficacia). En la Municipalidad Provincial de Talara, se realiza el seguimiento financiero y físico.</p> <p>Observaciones:</p> <p>No existe un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño para analizar los gastos del gobierno local, en consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Presupuestal Semestral y Anual • Resolución Directoral N° 044 -2008-EF/76.01 que aprueba Directiva N° 007-2008-EF/76.01 sobre “Evaluación de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales” <p>Encuestado:</p> <p>Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
2. El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual:</p> <p>No existe un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño para analizar los gastos del gobierno local.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Como solo se incluyen los indicadores de seguimiento financiero y físico, en consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de Información:</p> <p>Ninguna</p> <p>Encuestado:</p> <p>Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
3. Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.	0
<p>Situación actual:</p> <p>No existen indicadores de desempeño.</p> <p>Observaciones:</p> <p>En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <p>Ninguna</p>	

<p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
<p>4. Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias y de gestión se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: No existen procedimientos referidos a la gestión presupuestaria.</p> <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información: Ninguna</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

<p>Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto</p>		<p>Calificación</p>
<p>1. Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional.</p>	<p>3</p>	
<p>Situación actual: En nuestro gobierno local, existen algunos mecanismos que incentivas la eficiencia y eficacia en la gestión, según lo descrito.</p> <p>Entre los principales mecanismos se encuentran los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación de la calidad de una institución o dependencia: SI 2. Delegación de responsabilidades de niveles institucionales superiores a inferiores: NO. 3. Reconocimientos económicos individuales (ascensos, salarios diferenciales o bonos anuales): NO. 4. Incentivos económicos a las instituciones (fondos concursables, financiamiento de proyectos , fondos adicionales): SI 5. Reglas que permiten flexibilidad gerencial para el logro de resultados institucionales o el cumplimiento de los contratos de gestión: NO 6. No se consideran aquí los premios a la excelencia institucional o personal, muy difundidos en ALC, puesto que por lo general no se otorgan con base en información sobre el desempeño. <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 3 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p>		

<p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
<p>2. Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican en el gobierno subnacional.</p>	<p>1</p>
<p>Situación actual: En el presupuesto del año pasado en programas y proyectos, se incorporó un crédito suplementario por un monto de S/.4'814,016.00 correspondiente a las transferencias realizadas por el gobierno central dentro del Programa de Modernización y Plan de Incentivos; como resultado del cumplimiento de metas propuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas. Siendo el total de presupuesto de S/.80'211,198.00; nos da un 6% del presupuesto</p> <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 1 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Presupuesto Institucional 2011. • Página Web: www.mef.gob.pe Opción Presupuesto Público <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

Indicador 8. Difusión de la información	Calificación
<p>1. La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo subnacional.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: No, está a disposición de la ciudadanía nivel local. Respecto a este punto, cuando se ha formulado el Presupuesto Institucional de Apertura para el año fiscal 2012, la información del proyecto de presupuesto cuando este se presenta y está en trámite para su aprobación al Consejo Municipal; no está a disposición de la ciudadanía a través de internet.</p> <p>Si se realiza la publicación en Internet, del Presupuesto Institucional Inicial cuando esta esta aprobado por el Concejo Municipal.</p> <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto</p>	

<p>Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
<p>2. La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno.</p>	0
<p>Situación actual: No, está a disposición de la ciudadanía a nivel local.</p> <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
<p>3. Los informes anuales de ejecución del gasto están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría.</p>	5
<p>Situación actual: Los informes de ejecución presupuestaria del gasto están a disposición del público en la Página Web de la Municipalidad Provincial de Talara, en la cual se presenta información trimestral de la ejecución del ingreso y del gasto. Asimismo el Ministerio de Economía y Finanzas en su página Web publica la información de los ingresos y los egresos en forma diaria de todas las Entidades Públicas dentro de las cuales están lo Gobiernos Locales.</p> <p>Asimismo, una vez aprobado el Presupuesto Institucional, este también se publica en la página Web del gobierno local.</p> <p>Estas publicaciones y su modalidad están normadas por la Ley de Transparencia de la Información y son de cumplimiento obligatorio por todas las Entidades Públicas de nuestro país.</p> <p>Observaciones: En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Evaluación Presupuestaria Semestral y Anual. • Página Web: www.munitalara.gob.pe www.mef.gob.pe Aplicativo de <u>Consulta amigable</u> <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

4. La información sobre los informes anuales de ejecución del gasto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.	1
<p>Situación actual:</p> <p>Existe material explicativo sobre la ejecución presupuestaria, pero no incluye indicaciones sobre los recursos que se destinaron al logro de los objetivos establecidos en el plan de gobierno local.</p> <p>Observaciones:</p> <p>En consecuencia y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 1 puntos.</p> <p>Fuentes de Información:</p> <p>Informe de Evaluación Presupuestaria Semestral y Anual. Pagina Web: www.munitalara.gob.pe www.mef.gob.pe Aplicativo de <u>Consulta amigable</u> <u>Transferencia a los gobiernos</u></p> <p>Encuestado:</p> <p>Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA

Indicador 9. Gestión de los ingresos	Calificación
1. El gobierno subnacional cuenta con una alta proporción de ingresos propios.	1
<p>Situación actual:</p> <p>El Presupuesto Inicial de Ingresos de nuestro gobierno local para el año fiscal 2012, se encuentra compuesto de la siguiente forma:</p> <p>S/. 12'308,121.00 Recursos propios 50'411,782.00 Recursos transferidos del Gobierno Central S/. 62'719,903.00 Total Ingresos iniciales para el Año 2012</p> <p>Representando los Ingresos Propios un 16.62% del total del Presupuesto Inicial de Ingresos. Es necesario indicar que los ingresos por transferencias del Gobierno Central se incrementan en el transcurso del año, ocasionando que el Porcentaje de ingresos propios disminuya al término del año.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Que del análisis realizado se ha verificado que los Ingresos Propios de la MPT para el año 2012 son de 19.62% en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 1 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT • Página Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal: http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html • Página Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos) http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx • Aplicativo SIAF <p>Encuestado:</p> <p>Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto</p>	

Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

2. Existe una baja pre asignación de los ingresos por transferencias.

5

Situación actual:

El Presupuesto Inicial de Recursos a ser transferidos por el Gobierno central, se compone de la siguiente manera:

S/. 1'359,402.00 Recursos Ordinarios

6'581,444.00 Fondo de compensación Municipal

42'470,936.00 Recursos Determinados (Canon, Regalías, Rentas de Aduanas, Participaciones)

50'411,782.00 Total de Recursos transferidos del Gobierno Central

Consideramos que solo los Recursos Ordinarios están preasignados, pues solo pueden ser utilizados en el Programa de Vaso de Leche y Programa de Comedores Populares, representando un 2.7% de Total de recursos transferidos.

Lo que permite una flexibilidad suficiente para que nuestro gobierno local asigne los recursos a las áreas que considera prioritarias.

Observaciones:

Que del análisis realizado se ha verificado que los Ingresos que están preasignados en la MPT para el año 2012 son de 2.7% en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.

Fuentes de información:

- Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT
- Pagina Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal:
<http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html>
- Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos)
<http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx>
- Aplicativo SIAF

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

3. El gobierno subnacional cuenta con una calificación internacional de riesgo.

0

Situación actual:

Nuestro gobierno local no tiene calificación internacional de riesgo.

Observaciones:

En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

Indicador 10. Gestión de los gastos

Calificación

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

0

Situación actual:

La siguiente tabla muestra el cálculo realizado en nuestro gobierno local:

2011

2012

2013

Promedio

Presupuesto Original	53,878,388.00	62,719,903.00	98,981,772.00	
gasto Ejecutado	69,303,763.31	99,351,480.00	109,671,676.00	
Diferencia	-15,425,375.31	-36,631.577.00	-10,689,904.00	
Valor Absoluto	15,425,375.31	36,631,577.00	10,689,904.00	
Diferencia %	28.63	58.41	10.80	32.61

Observaciones:

Que del análisis realizado se ha verificado que el promedio de desviación es de 32.61% en la MPT en consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Fuentes de información:

- Evaluaciones Presupuestales de los años 2011, 2012 y 2013.
- Página Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Gasto)
<http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2011&ap=ActProy>
- Página Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal:
<http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html>
- Aplicativo SIAF, de uso Interno de los Gobiernos Locales

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

Indicador 11. Análisis de riesgo	Calificación
1. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas.	0

Situación actual:

Nuestro gobierno local no tiene obligaciones directas.

Observaciones:

Por lo expuesto y de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com
Teléfono: 952527644

2. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas.	0
---	---

Situación actual:

En nuestro gobierno local, no se realiza análisis y gestión de riesgo. Solo se ha iniciado un análisis de riesgo respecto a desastres naturales, el cual está en elaboración.

Observaciones:

En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.

Encuestado:

Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: victorlaberry@hotmail.com
Teléfono: 979135490

Ing. Roger Pacheco Canales
Especialista en Presupuesto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Email: roger_david@hotmail.com

Teléfono: 952527644

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto	Calificación
1. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica.	5
<p>Situación actual: El presupuesto de nuestro gobierno local si se basa en una clasificación económica. La clasificación económica identifica el tipo de gasto que realiza el gobierno local e incluye las siguientes categorías: 1) remuneraciones a los empleados, uso de bienes y servicios y consumo de capital fijo que están relacionados a los costos de la producción que realiza el propio gobierno, 2) subsidios, donaciones, prestaciones sociales y otros gastos que están relacionados con las transferencias en efectivo, y, 3) compras a terceros de bienes y servicios para entrega a otras unidades. La clasificación económica ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con dicho sistema.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT• Página Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Gasto) http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?v=2011&ap=ActProy <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
2. El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional.	5
<p>Situación actual: El presupuesto de nuestro gobierno local, se basa en una clasificación funcional del gasto público. Las funciones están clasificadas usando un sistema de tres niveles, que considera categorías y que son: 1) servicios públicos generales, 2) defensa, 3) orden público y seguridad, 4) asuntos económicos, 5) protección del medio ambiente, 6) vivienda y servicios comunitarios, 7) salud, 8) actividades recreativas, cultura y religión, 9) educación y, 10) protección social. A su vez cada división contiene categorías denominadas grupos. Y Dentro de cada grupo hay categorías de cuatro dígitos, denominadas clases.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT• Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Gasto) http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?v=2011&ap=ActProy <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
3. El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas.	5

<p>Situación actual: El presupuesto de nuestro gobierno local, también se basa en una clasificación por programas, que permite articular el presupuesto con la planificación.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT • Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Gasto) http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?v=2011&ap=ActProy <p>Encuestado: Econ. Víctor Hugo Laberry Saavedra Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: victorlaberry@hotmail.com Teléfono: 979135490</p> <p>Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	
Indicador 13. Contabilidad	Calificación
1. El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.	5
<p>Situación actual: El sistema de contabilidad de nuestra Institución se fundamenta en Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Contable Gubernamental • Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, modulo de Contabilidad Pública http://mef.gob.pe/contenidos/conta_public/documentac/PCG_RD009_2012.pdf <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quezada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
2. Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional.	5
<p>Situación actual: Si, se preparan anualmente los estados financieros consolidados, que incluyen a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno local y dan cuenta de los ingresos y egresos así como de los pasivos y activos financieros.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros Anuales de la MPT <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quezada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
3. El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año.	5
<p>Situación actual: Si, el informe sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros, se somete a la auditoría externa lo más pronto posible para que la rendición de cuentas sea oportuna, normalmente se inicia en el mes de Marzo o Abril.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros Anuales de la MPT <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quezada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
4. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.	5
<p>Situación actual: Si, nuestro Plan de Cuentas Contable permite la comparación directa con el presupuesto y abarca los distintos clasificadores del presupuesto en particular el funcional y el programático</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Contable del Sector público • Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, módulo de Contabilidad Pública http://mef.gob.pe/contenidos/conta_public/documentac/PCG_RD009_2012.pdf <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quesada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
5. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (devengado).	5
<p>Situación actual: Nuestra contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (devengado).</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quesada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)	Calificación
1. Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF).	5
<p>Situación actual: La entidad cuenta con un SIAF-GL, desarrollado por el gobierno central a través del Ministerio de Economía y Finanzas-MEF y de uso obligatorio para los gobiernos locales.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, Modulo: Contabilidad Pública/SIAF-GL http://mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/que_es_siafgl.pdf</p> <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
2. El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad.	4
<p>Situación actual: La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración del presupuesto, 2. Contabilidad, 3. Administración de la deuda (crédito público), 4. Administración del efectivo (tesorería) y, 5. Administración tributaria. <p>El SIAF-GL está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, crédito, tesorería y contabilidad; el de Administración Tributaria no está implementado completamente y solo lo utilizan contados gobiernos locales El SIAF que empleamos cuenta con los módulos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Deuda Pública.</p> <p>Observaciones:</p>	

<p>En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 4 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, Modulo: Contabilidad Pública/SIAF-GL http://mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/que_es_siafgl.pdf</p> <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quesada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
3. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF.	5
<p>Situación actual: El sistema de adquisiciones también esté integrado al SIAF, como se explicó en el Requisito 6 del Indicador 15; si no se tiene registrado el proceso de selección hasta el contrato, así como el cronograma de pagos, la valorizaciones, etc.; no es posible realizar las acciones conducentes a la cancelación de los servicios o compras realizadas.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 4 puntos.</p> <p>Fuentes de información: http://www2.seace.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Mónica Thesalia Pazos Quesada Jefe de la Unidad de Contabilidad Email: thesalia23@hotmail.com Teléfono: 957553005</p>	
Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	Calificación
1. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión.	0
<p>Situación actual: Nuestra Entidad a través de la Unidad de Logística no se dispone de metas, ni objetivos, ni indicadores eficiencia y eficacia para mejorar su desempeño.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p>	
2. El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo.	5
<p>Situación actual: La duración de los procesos de adquisición y contrataciones en nuestro país es variable de acuerdo al tipo de proceso de selección convocado, sin embargo en todos los casos no supera a 90 días, siempre y cuando no se realicen impugnaciones a los procesos. Estos plazos están normados por la Ley de Contrataciones del Estado. Tenemos la siguiente duración de acuerdo al tipo de proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para Adjudicaciones de Menor Cuantía-AMC, desde la convocatoria hasta otorgamiento de la Buena PRO y emisión de O/C es de 4 días hábiles. 2. Para Adjudicaciones Directas Selectivas o Adjudicaciones Directas Públicas, el periodo entre la Convocatoria hasta firma de contrato es de 30 días hábiles (sin impugnaciones). 3. Para Concursos Públicos y Licitaciones Públicas, el periodo entre la Convocatoria hasta firma de contrato es de 36 días hábiles (sin impugnaciones). <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.L. 1017-Ley de Contrataciones del Estado • http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20y%20Reglamento%2011_11_09.pdf <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p>	
3. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria.	5
<p>Situación actual: Si, anualmente se formula y elabora un Plan Anual de Contrataciones-PAC que es aprobado mediante Resolución de Alcaldía y está basado en el Presupuesto Institucional de Apertura, a su vez está articulado con Plan Operativo Institucional.</p>	

<p>Este Plan se puede modificar periódicamente y se evalúa semestral y anualmente.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.L 1017,Ley de Contrataciones de Estado y sus modificatorias • Plan Anual de Contrataciones-PAC • http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20y%20Reglamento%2011_11_09.pdf <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p>	
<p>4. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet.</p>	4
<p>Situación actual: En nuestro país existe el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones de Estado – SEACE, un sistema electrónico en el cual se registra el Plan Anual de Contrataciones-PAC y todas las etapas de los proceso de selección realizados, asimismo permite y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. Este sistema es de uso obligatorio para todo el sector público a nivel nacional, el cual es de libre acceso toda la ciudadanía para realizar consultas y con niveles de acceso establecidos para los Gobiernos, Locales Regionales y Estado que realizan el registro de la información de los procesos de selección, a los cuales se le asigna un Usuario y una Clave de Acceso. Se puede decir que el sistema está completo, pero requiere de ajustes.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 4 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.L 1017,Ley de Contrataciones de Estado y sus modificatorias • Plan Anual de Contrataciones-PAC • http://www2.seace.gob.pe <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p>	
<p>5. El sistema electrónico de adquisiciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet.</p>	1
<p>Situación actual: El SEACE permite las compras electrónicas como un tipo de proceso de selección denominado Convenio Marco y que está destinado para las compras de útiles de oficina y suministros (tonner, tintas) y otros bienes que pueden incorporarse en el sistema, depende del Órgano Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE. Las transacciones electrónicas representan menos de 20% del monto total de compras.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 1 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.L 1017,Ley de Contrataciones de Estado y sus modificatorias • Plan Anual de Contrataciones-PAC • http://www2.seace.gob.pe <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p> <p>Fuentes de información:</p>	
<p>6. Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos.</p>	5
<p>Situación actual: En el SEACE se publica todas las contrataciones inmersas en la Ley de Contrataciones del Estado, y que son aquellas contrataciones que superan los S/.10,950.00 (3UITs), lo que esta interconectado al SIAF, siendo un requisito haber registrado todas las etapas del proceso hasta la etapa del contrato (con cronograma de pago), valorizaciones y liquidación, para poder realizar el pago correspondiente.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.L 1017,Ley de Contrataciones de Estado y sus modificatorias • Plan Anual de Contrataciones-PAC 	

<ul style="list-style-type: none"> http://www2.seace.gob.pe <p>Encuestado: Pedro Sandoval Vivas Operador SEACE y Miembro de Comité de Adquisiciones Email: sanvi_007@hotmail.com Teléfono: 952084889</p>	
Indicador16. Control interno	Calificación
1. Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno.	3
<p>Situación actual: Nuestra institución cumple con las siguientes elementos: 1. Existe una unidad de auditoría, denominada <u>Oficina de Control Institucional</u> a cargo de un auditor. 2. No existe un comité de auditoría. 3. Existe un código de conducta o referencia normativa interna equivalente, denominado Código de Ética establecido para todas las instituciones del estado. 4. Se toman acciones concretas cuando se presentan infracciones al código de conducta. 5. No tenemos Comité de Auditoría. Estaríamos cumpliendo 3 de las 5 condiciones.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 3 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados Financieros Informes de Auditores Externos <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
2. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional.	1
<p>Situación actual: En nuestra Municipalidad Provincial de Talara, en lo que corresponde a realizar una evaluación de riesgos relevante, se cumple lo siguiente:</p> <p>1. Existen objetivos institucionales sobre la gestión financiera claramente establecidos.</p> <p>Observaciones: Por lo expuesto solo se cumple la primera condición, En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 1 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados Financieros Informes de Auditores Externos <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
3. Se realizan actividades de control interno.	1
<p>Situación actual: Nuestra Entidad, respecto a las actividades de control interno realiza lo siguiente:</p> <p>1. No se realizan actividades de control interno, porque no realizamos la evaluación de los riesgos. 2. No existen controles para verificar la validez de los datos de los sistemas de información. 3. Si, existe segregación de funciones para operaciones sensibles al riesgo de fraude. 4. Si, se realizan inventarios de los bienes tangibles y documentos representativos de valores. 5. Las autoridades gubernamentales revisan periódicamente los informes de control y toman decisiones en base a ellos. 6. Se generan acciones correctivas a partir de las observaciones de las auditorías internas y externas.</p> <p>De acuerdo a esto, cumplimos con 4 de las 6 condiciones.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 4 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados Financieros Informes de Auditores Externos <p>Encuestado:</p>	

Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com	
Indicador 17. Auditoría externa	Calificación
1. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional.	5
<p>Situación actual: Si se realiza auditoría financiera sobre los ingresos y gastos de nuestro gobierno local, la cual es realizada por sociedades de auditores externos. Estas auditorías financieras examinan si las actividades, las operaciones y la información que quedan reflejados en los estados financieros de la nuestra entidad resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, incluidas las leyes presupuestarias, y han sido debidamente autorizadas.</p> <p>En las auditorías que se realizan en nuestra Entidad, se analiza la totalidad de los ingresos y gastos de nuestro gobierno.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
2. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional.	4
<p>Situación actual: En nuestro gobierno local no se puede realizar un análisis del 100% de los activos y pasivos financieros de gobierno nuestro gobierno local, por cuanto existe falta de información confiable referida a algunos activos adquiridos en años anteriores, así como pasivos que no están claramente establecidos, alcanzándose a lo más a un 65% del valor de los activos y pasivos plenamente identificados.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 4 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Anuales Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
3. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros.	5
<p>Situación actual: Si, los estados financieros de la Municipalidad Provincial de Talara, se someten anualmente a un examen de auditoría externa.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Anuales Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
4. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: En nuestro gobierno local, no se realizan auditorías de gestión o desempeño que examinan los planes, los proyectos, las operaciones y los procesos de nuestra organización pública.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Anuales Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
5. Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera.	5

<p>Situación actual: Nuestro gobierno local, cumple con los siguientes elementos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responde a las observaciones de las auditorías. 2. Toma medidas para corregir las observaciones de las auditorías. 3. Si existen responsables de la implementación de las observaciones. 4. Se hace seguimiento periódico a la implementación de las observaciones. 5. Se evalúa el efecto de las medidas tomadas para corregir las observaciones de las auditorías. <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Anuales Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	
<p>6. Los informes de auditoría están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: Nuestro gobierno local no pone a disposición de la ciudadanía los informes elaborados por la auditoría externa a través del Internet.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios establecidos le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Estados Financieros Informes de Auditores Externos</p> <p>Encuestado: Giselle Meléndez Boulanger Asistente de Oficina de Control Institucional Email: gjmelendezb@hotmail.com</p>	

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos	Calificación
<p>1. Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación.</p> <p>Situación actual: El gobierno subnacional de la provincia de Talara realiza la evaluación ex ante con el propósito de asegurar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos que realizará, sea con transferencias del gobierno central o con fondos de otras fuentes de financiamiento. El gobierno subnacional dispone de un sistema de evaluación ex ante con los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normas que indican qué, cómo y cuándo los proyectos deben someterse a evaluación ex ante. 2. Metodologías formalizadas de evaluación ex ante de proyectos. 3. Responsables de la gestión de las evaluaciones ex ante. 4. Recursos económicos para la evaluación ex ante de los proyectos. 5. Recursos humanos (propios o de terceros) capacitados para la evaluación ex ante. <p>El sistema de evaluación ex ante forma parte de un sistema más amplio, a nacional.</p> <p>Observaciones: En consecuencia de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos si cumple con los cinco elementos implementados en la gestión de los proyectos de inversión pública correspondiéndole una calificación de 5 puntos.</p> <p>Fuentes de información:</p> <p>Encuestado: Econ. Rafael Ruiz Raymundo Jefe de la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión Pública Teléfono: 969865722 Correo: ruizraymundo@hotmail.com</p>	<p>5</p>
<p>2. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten anualmente a evaluaciones ex-ante</p> <p>Situación actual: Todas las propuestas de proyectos deben someterse a evaluaciones ex ante. Para responder a este requisito se debe sumar el monto total de los proyectos aprobados que el año pasado tuvieron una evaluación ex ante positiva y dividirla por la suma del monto total de proyectos aprobados el mismo período.</p> <p>Observaciones: Se realizaron evaluaciones ex ante a los proyectos que suman el 81% o más de los recursos aprobados para proyectos, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 5.</p> <p>Fuentes de información:</p>	<p>5</p>

Encuestado: Econ. Rafael Ruiz Raymundo Jefe de la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión Pública Teléfono: 969865722 Correo: ruizraymundo@hotmail.com	
3. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.	5
Situación actual: En el gobierno subnacional de la Municipalidad Provincial de Talara a través de la oficina de programación de inversiones, uno de los principales objetivos de las evaluaciones ex ante es generar elementos de juicio que permitan tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos con base en su pertinencia al plan de mediano plazo, a su relevancia, coherencia interna, rentabilidad socioeconómica, entre otros aspectos. Por ello, durante el proceso de asignación de recursos a los proyectos se debe tomar en cuenta el examen ex ante. No se deberían financiar aquellos proyectos que han sido evaluados negativamente.	
Observaciones: Según los resultados de la evaluación ex-ante, si se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos, según los criterios de calificación le corresponde una calificación de cinco puntos.	
Fuentes de información: Encuestado: Econ. Rafael Ruiz Raymundo Jefe de la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión Pública Teléfono: 969865722 Correo: ruizraymundo@hotmail.com	
4. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través del Internet.	5
Situación actual: Con el propósito de dar transparencia a la asignación de los recursos, se hace público a través de las páginas de internet los resultados de las evaluaciones ex-ante de los proyectos. Según el aplicativo informático dispuesto por web Ministerio de Economía y Finanzas. Esta información está disponible inmediatamente después de haber entregado el informe de evaluación.	
Observaciones: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex ante si está a disposición del público a través de las páginas de internet. según los criterios de calificación le corresponde una calificación de 5	
Fuentes de información: http://www.mef.gob.pe/contenido/inv_publica/... Consultar base de datos de los proyectos de inversión pública (acceso libre) Ministerio de Economía y Finanzas	
Encuestado Econ. Rafael Ruiz Raymundo Jefe de la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión Pública Teléfono: 969865722 Correo: ruizraymundo@hotmail.com	
Indicadores 19 y 20	
Los indicadores 19 y 20 deben aplicarse a los cuatro sectores, dependencias o instituciones del gobierno subnacional cuyo presupuesto combinado represente el 60% o más del gasto anual. Generalmente, esos sectores son educación, salud, obras públicas y transporte. No obstante, eso depende de las competencias y funciones que tenga el gobierno subnacional. Debe prepararse cada uno de los indicadores para cada uno de los sectores.	

Sector 1 educación

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo	Calificación
1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.	2
Situación actual: El gobierno subnacional de la provincia de Talara formuló su Plan de Desarrollo Provincial Concertado en el cual está insertado el sector Educación y su intervención está en función de las competencias y funciones prescritas en la Ley Orgánica de Municipalidades y generalmente esta intervención está referida a la construcción de infraestructura educativa, sin embargo la función administrativa de este sector depende del gobierno regional.	
Este plan marco contiene 3 elementos que están presente en su formulación referidos a:	
1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente.	
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos se refieren a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y son el resultado de un ejercicio de priorización.	
3. Se ha establecido estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Por el contrario respecto a estos 4 últimos elementos el Plan de Desarrollo los cumple parcialmente, y según nuestro criterio no los tomamos en cuenta para la calificación	

4. Los productos (bienes y servicios) que se entregan a los ciudadanos. Son producidos directamente por el gobierno subnacional consistente en infraestructura, equipamiento. A través de estos productos el gobierno se propone alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan.
5. Sin embargo se cuenta con indicadores para medir el desempeño a nivel de los objetivos y no a nivel de los productos. Mediante los cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno o analizar sus resultados.
6. Se han establecido metas a lograrse durante el período, respecto a los objetivos y no a nivel de los productos. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de lo que el gobierno subnacional pretende alcanzar y se han planteado tanto para el mediano plazo como para el corto plazo (año).
7. El plan está disponible en Internet.

Observaciones:

El plan cumple con **tres** de los 7 elementos, en consecuencia le corresponde una calificación de 2 puntos según tabla de criterios de calificación

Fuentes de información:

Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal:

<http://www.munitalara.gob.pe/>

Plan Bicentenario del Perú, documento disponible en la siguiente dirección electrónica

<http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil.

Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años.

Ley N° 29812 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012

<http://www.minedu.gob.pe>

El Plan Bicentenario es un plan nacional marco y se ha desarrollado mediante la metodología del enfoque de Marco Lógico y según la Dirección Nacional del Presupuesto Público a través del presupuesto participativo basado en resultados se deben articular los gobiernos Subnacionales, gobiernos regionales de acuerdo a los objetivos estratégicos generales y específicos y en forma particular a través de los resultados según lo indica el Instructivo para el Presupuesto Participativo Basado en Resultados. Asimismo a nivel presupuestal esta articulación se logra mediante los Programas Presupuestales Estratégicos sujetándose a la metodología y directivas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público.

Los programas presupuestales son unidades de programación de las acciones del estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Ley N° 29812 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012.

Encuestado:

Ronald Coronado Chero

Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos

Teléfono: 955884085

Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com

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

3

Situación actual:

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

- i) recogió las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad (Organizaciones sociales, Juntas Vecinales, gremios, gremios, sindicatos, etc.),
- ii) existió un método idóneo para garantizar que las opiniones se emitieron ampliamente y sin restricciones,
- iii) que esas opiniones se incorporaron en el diseño técnico de los objetivos y metas del plan.

Observaciones:

La elaboración del plan cumplió con los tres requisitos expuestos, por tanto le corresponde una puntuación de 5 puntos

Fuentes de información:

Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: <http://www.munitalara.gob.pe/>

El equipo de trabajo que formulo el **Plan de Desarrollo Concertado Provincial** concluyo su trabajo y lo remitió para el trámite de aprobación ante el Consejo Municipal, sin embargo han realizado algunas observaciones las cuales se están levantando, para continuar el trámite hasta su aprobación.

Encuestado:

Ronald Coronado Chero

Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos

Teléfono: 955884085

Email: ronaldalonsocoronado@hotmail.com	
3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector.	2
<p>Situación actual: Los objetivos del plan sectorial en el Plan de Desarrollo Provincial Concertado coinciden con los objetivos del plan nacional para el sector. Están articulados a los objetivos del Plan Bicentenario al 2021.</p> <p>Observaciones El 81% o más de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector educación</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Provincial Concertado. http://www.munitalara.gob.pe/(estará disponible?) Plan Bicentenario 2021:http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice? Aprobado con DECRETO SUPREMO N° 054-2011-PCM</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Email: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.	2
<p>Situación actual: Los programas, proyectos y actividades establecidas en el plan si cuentan con recursos asignados en el presupuesto anual.</p> <p>Observaciones El 80 % o más de los proyectos, programas y actividades del plan cuentan con financiamiento</p> <p>Fuentes de información: Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT Pagina Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal: http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos) http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx Aplicativo SIAF</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Jefe de Oficina Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios	Calificación
1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	0
<p>Situación actual: En el proceso de gestión de la producción de bienes y servicios no existe una compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos pero si produce directamente bienes como la construcción de infraestructura educativa que está disposición del sector educación según los planes y programas del gobierno en productos que crean valor.</p> <p>Observaciones No existe una cadena de bienes y servicios del sector, de acuerdo a la evaluación de los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.	0
<p>Situación actual: A partir de la cartera de servicios no se establecen metas anuales y multinuales para la producción de los bienes y servicios.</p> <p>Observaciones: No existen metas para la producción de bienes y servicios del sector educación, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p>	

<p>Fuentes de información: Gerencia de servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
<p>3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.</p>	0
<p>Situación actual: La producción de los bienes y servicios no se enmarcanse en <i>contratos de gestión y desempeño</i> acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. No existen contratos que fijen la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometan a producir anualmente.</p> <p>Observaciones: Los gerente públicos del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
<p>4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.</p>	0
<p>Situación actual: Los incentivos no constituyen un elemento central de la gestión municipal</p> <p>Observaciones: No existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia en el gobierno subnacional. De acuerdo a los criterios de calificación obtiene una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
<p>5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.</p>	0
<p>Situación actual: No existe una estrategia para el mejoramiento de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza los estándares de calidad para cada servicio. 2. No se realiza la evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos. 3. No se establece los procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación. 4. No se aplican estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios. <p>Observaciones No existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes y servicios, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
<p>6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.</p>	0
<p>Situación actual:</p>	

<p>No se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios, de acuerdo a la calificación de criterios le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	
<p>7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no cuenta con un sistema de información, que contenga datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Lo cual dificulta el monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como dificulta establecer indicadores de desempeño para la evaluación del gasto.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Servicios Públicos</p> <p>Encuestado: Ronald Coronado Chero Coordinador de la Gerencia de Servicios Públicos Teléfono: 955884085 Correo: ronaldalonsocoronado@hotmail.com</p>	

Sector 2 salud

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo	Calificación
<p>1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.</p>	<p>2</p>
<p>Situación actual: El gobierno subnacional de la provincia de Talara formuló su Plan de Desarrollo Provincial Concertado en el cual está insertado el sector salud y su intervención está en función de las competencias y funciones prescritas en la Ley Orgánica de Municipalidades y generalmente esta intervención está referida a la construcción de infraestructura, sin embargo la función administrativa de este sector depende del gobierno regional. En la formulación del plan están presentes los siguientes elementos referidos al análisis de situación, objetivos, estrategia y programas y productos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente. 2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos se refieren a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y son el resultado de un ejercicio de priorización. 3. Se ha establecido estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. <p>Observaciones: El plan cumple con <u>tres</u> de los 7 elementos, en consecuencia le corresponde una calificación de 2 puntos según tabla de criterios de calificación.</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/ Plan Bicentenario del Perú, documento disponible en la siguiente dirección electrónica http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y</p>	

<p>representantes de la sociedad civil.</p> <p>Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años.</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de los Servicios de Salud Teléfono: Cel. 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	
<p>2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.</p>	<p>3</p>
<p>Situación actual: Si participo la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados. El proceso de participación social se organizó cumpliendo las siguientes condiciones: i) recogió las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad (Organizaciones sociales, Juntas Vecinales, gremios, gremios, sindicatos, etc.), ii) existió un método idóneo para garantizar que las opiniones se emitieron ampliamente y sin restricciones, iii) que esas opiniones se incorporaron en el diseño técnico de los objetivos y metas del plan.</p> <p>Observaciones: La elaboración del plan cumplió con los tres requisitos expuestos, por tanto le corresponde una puntuación de 5 puntos</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>El equipo de trabajo que formulo el Plan de Desarrollo Concertado Provincial concluyo su trabajo y lo remitió para el trámite de aprobación ante el Consejo Municipal, sin embargo han realizado algunas observaciones las cuales se están levantando, para continuar el trámite hasta su aprobación. Levantadas las observaciones, el Proyecto de Plan de Desarrollo Concertado Provincial se encuentra en la Comisión de Regidores para su Dictamen e incluirlo en una próxima sesión de concejo.</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de los Servicios de Salud Teléfono: Cel. 981822400 Correo: trimore@hotmail.com</p>	
<p>3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector.</p>	<p>2</p>
<p>Situación actual: Los objetivos del plan sectorial en el Plan de Desarrollo Provincial Concertado coinciden con los objetivos del plan nacional para el sector. Están articulados a los objetivos del Plan Bicentenario al 2021.</p> <p>Observaciones El 81% o más de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector Salud. El Plan Bicentenario contiene un objetivo específico referido a la educación a su vez el Plan de desarrollo Concertado Provincial contiene un objetivo específico, en este caso lo hemos interpretado en su calificación con la mayor puntuación, salvo mejor parecer</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de los Servicios de Salud Teléfono: Cel. 981822400 Correo: trimore@hotmail.com</p>	
<p>4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.</p>	<p>2</p>

<p>Situación actual: Los programas, proyectos y actividades establecidas en el plan si cuentan con recursos asignados en el presupuesto anual.</p> <p>Observaciones El 80 % o más de los proyectos, programas y actividades del plan cuentan con financiamiento</p> <p>Fuentes de información: Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT Pagina Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal: http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos) http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx Aplicativo SIAF</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Especialista en Presupuesto Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p> <p>Encuestado: Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de los Servicios de Salud Teléfono: Cel. 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios	Calificación
1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	0
<p>Situación actual: En el proceso de gestión de la producción de bienes y servicios no existe una compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos pero si produce directamente bienes como la construcción de infraestructura que esta disposición del sector según los planes y programas del gobierno en productos que crean valor.</p> <p>Observaciones No existe una cartera de bienes y servicios del sector, de acuerdo a la evaluación de los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de Servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	
2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.	0
<p>Situación actual: A partir de la cartera de servicios no se establecen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.</p> <p>Observaciones: No existen metas para la producción de bienes y servicios del sector salud, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	

3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: La producción de los bienes y servicios no se enmarca en <i>contratos de gestión y desempeño</i> acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. No existen contratos que fijen la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometan a producir anualmente.</p> <p>Observaciones: Los gerente públicos del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	
4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.	0
<p>Situación actual: Los incentivos no constituyen un elemento central de la gestión municipal</p> <p>Observaciones: No existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia en el gobierno subnacional. De acuerdo a los criterios de calificación obtiene una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de Servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	
5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: No existe una estrategia para el mejoramiento de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza los estándares de calidad para cada servicio. 2. No se realiza la evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos. 3. No se establece los procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación. 4. No se aplican estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios. <p>Observaciones No existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes y servicios, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de Servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	
6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	0
<p>Situación actual: No se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de acuerdo a la calificación de criterios le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de Servicios de Salud</p> <p>Encuestado:</p>	

Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com	
7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.	0
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no cuenta con un sistema de información, que contenga datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Lo cual dificulta el monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como dificulta establecer indicadores de desempeño para la evaluación del gasto.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Subgerencia de Servicios de Salud</p> <p>Encuestado: Lic. Trixie Mogollón Regalado Subgerente de Servicios de Salud Teléfono: 981822400 Email: trimore@hotmail.com</p>	

Sector 3 Obras Públicas

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo	Calificación
1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.	2
<p>Situación actual: El sector de obras públicas al igual que los otros sectores como el de educación, salud es parte integrante de un plan marco de la provincia al cual le denominamos Plan de Desarrollo Provincial y su intervención está referida a la construcción de infraestructura Urbana como, parques, mercados de abastos, lozas deportivas, coliseos deportivos, instalación de redes de agua y alcantarillado, instalaciones eléctricas, etc. De tal manera que el plan contiene un ciertos elementos como los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente. 2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos se refieren a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y son el resultado de un ejercicio de priorización. 3. Se ha establecido estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. <p>Observaciones: El plan cumple <u>con tres</u> de los 7 elementos, en consecuencia le corresponde una calificación de 2 puntos según tabla de criterios de calificación.</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/ Plan Bicentenario del Perú, documento disponible en la siguiente dirección electrónica http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil.</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 969931480</p>	

Email: msiancasz@munitalara.gob.pe	
5. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	3
<p>Situación actual: Si participó la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados. El proceso de participación social se organizó cumpliendo las siguientes condiciones:</p> <p>i) recogió las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad (Organizaciones sociales, Juntas Vecinales, gremios, gremios, sindicatos, etc.),</p> <p>ii) existió un método idóneo para garantizar que las opiniones se emitieron ampliamente y sin restricciones,</p> <p>iii) que esas opiniones se incorporaron en el diseño técnico de los objetivos y metas del plan.</p> <p>Observaciones: La elaboración del plan cumplió con los tres requisitos expuestos, por tanto le corresponde una puntuación de 5 puntos</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel.981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
6. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector.	2
<p>Situación actual: Los objetivos del plan sectorial en el Plan de Desarrollo Provincial Concertado coinciden con los objetivos del plan nacional para el sector. Están articulados a los objetivos del Plan Bicentenario al 2021.</p> <p>Observaciones El 81% o más de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector Obras públicas. Como es un plan que está articulado al plan bicentenario mediante los objetivos a nivel general van ha concordar al 100% y si lo miramos por sectores también va a concordar sector por sector. Esto debido a lo estipulado por el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM que aprueba el Plan Bicentenario de aplicación para todo el sector público</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
7. El plan sectorial cuenta con financiamiento.	2
<p>Situación actual: Los programas, proyectos y actividades establecidas en el plan si cuentan con recursos asignados en el presupuesto anual.</p> <p>Observaciones El 80 % o más de los proyectos, programas y actividades del plan cuentan con financiamiento Los porcentajes indicados son correctos, como es un plan marco, a todos los sectores involucrados en el plan se le otorga financiamiento anualmente en función de nuestra competencia, pero generalmente la administración del sector educación, salud y transporte depende mayoritariamente del gobierno regional.</p> <p>Fuentes de información: Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT Pagina Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal:</p>	

<http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html>

Página Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos)

<http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx>

Aplicativo SIAF

Encuestado:

Ing. Roger Pacheco Canales

Jefe de Oficina

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Email: roger_david@hotmail.com

Teléfono: 952527644

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios	Calificación
8. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	0
Situación actual: En el proceso de gestión de la producción de bienes y servicios no existe una compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos pero si produce directamente bienes como la construcción de infraestructura que está a disposición del sector según los planes y programas del gobierno en productos que crean valor. Observaciones No existe una cartera de bienes y servicios del sector, de acuerdo a la evaluación de los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe	
9. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.	0
Situación actual: A partir de la cartera de servicios no se establecen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. Observaciones: No existen metas para la producción de bienes y servicios del sector obras públicas, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe	
10. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.	0
Situación actual: La producción de los bienes y servicios no se enmarca en <i>contratos de gestión y desempeño</i> acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, encargadas de la producción de bienes y servicios. No existen contratos que fijen la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometan a producir anualmente. Observaciones: Los gerentes públicos del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400	

Email: msiancasz@munitalara.gob.pe	
11. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.	0
<p>Situación actual: Los incentivos no constituyen un elemento central de la gestión municipal</p> <p>Observaciones: No existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia en el gobierno subnacional. De acuerdo a los criterios de calificación obtiene una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerente de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
12. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: No existe una estrategia para el mejoramiento de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza los estándares de calidad para cada servicio. 2. No se realiza la evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos. 3. No se establece los procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación. 4. No se aplican estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios. <p>Observaciones No existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes y servicios, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
13. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	0
<p>Situación actual: No se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de acuerdo a la calificación de criterios le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
14. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.	0
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no cuenta con un sistema de información, que contenga datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Lo cual dificulta el monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como dificulta establecer indicadores de desempeño para la evaluación del gasto.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata</p>	

Gerente de Desarrollo Urbano
 Teléfono: Cel. 981822400
 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe

Sector 4 Transportes

Indicador 19. Planificación sectorial de mediano plazo	Calificación
1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.	2
<p>Situación actual: El gobierno subnacional de la provincia de Talara tiene competencias y funciones en este sector para la construcción de vías urbanas, tiene competencias para regular el transporte colectivo, la circulación, y el tránsito. Y la planificación de su accionar es parte del plan marco de la provincia y como mínimo contiene los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación y de los problemas relativos al sector sustentado en información cuantitativa y cualitativa reciente. 2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión en el sector. Estos objetivos se refieren a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y son el resultado de un ejercicio de priorización. 3. Se ha establecido estrategias o programas para lograr esos objetivos. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. <p>Sin embargo en la formulación del plan en referencia al sector no están presentes los puntos que se describen en los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Los productos (bienes y servicios) que se entregan a los ciudadanos. Son producidos directamente por el gobierno subnacional consistente en vías urbanas. A través de estos productos el gobierno se propone alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan. 5. Sin embargo se cuenta con indicadores para medir el desempeño a nivel de los objetivos y no a nivel de los productos. Mediante los cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno o analizar sus resultados. 6. Se han establecido metas a lograrse durante el período, respecto a los objetivos y no a nivel de los productos. 7. El plan está disponible en Internet. <p>Observaciones: El plan cumple con tres de los 7 elementos, en consecuencia le corresponde una calificación de 2 puntos según tabla de criterios de calificación</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/ Idem comentario para sectores anteriormente analizados Plan Bicentenario del Perú, documento disponible en la siguiente dirección electrónica http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil.</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 969931480 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
8. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	3
<p>Situación actual: Si participó la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados. El proceso de participación social se organizó cumpliendo las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) recogió las opiniones de la mayoría de organizaciones representativas de la sociedad (Organizaciones sociales, 	

<p>Juntas Vecinales, gremios, gremios, sindicatos, etc.),</p> <p>ii) existió un método idóneo para garantizar que las opiniones se emitieron ampliamente y sin restricciones,</p> <p>iii) que esas opiniones se incorporaron en el diseño técnico de los objetivos y metas del plan.</p> <p>Observaciones: La elaboración del plan cumplió con los tres requisitos expuestos, por tanto le corresponde una puntuación de 5 puntos</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
9. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector.	2
<p>Situación actual: Los objetivos del plan sectorial en el Plan de Desarrollo Provincial Concertado coinciden con los objetivos del plan nacional para el sector. Están articulados a los objetivos del Plan Bicentenario al 2021.</p> <p>Observaciones El 81% o más de los objetivos del plan sectorial coinciden con los del plan nacional para el sector Transportes.</p> <p>Fuentes de información: Plan de Desarrollo Concertado Provincial, documento formulado articulado al Plan Bicentenario del Perú, se encuentra en trámite de aprobación por el Consejo Municipal, es un plan de alcance territorial, próximamente estará disponible en el portal Municipal: http://www.munitalara.gob.pe/ No cuenta aún con normativa interna que lo aprueba?</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
10. El plan sectorial cuenta con financiamiento.	2
<p>Situación actual: Los programas, proyectos y actividades establecidas en el plan si cuentan con recursos asignados en el presupuesto anual.</p> <p>Observaciones El 80 % o más de los proyectos, programas y actividades del plan cuentan con financiamiento</p> <p>Fuentes de información: Presupuesto Institucional de Apertura 2012 aprobado Acuerdo de Concejo 152-12-2011-MPT y Resolución de Alcaldía 1143-12-2011-MPT Pagina Web de la Municipalidad Provincial de Talara, opción Transparencia/Información presupuestal: http://www.munitalara.gob.pe/portal/transparencia/informacionpresupuestal.html Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, aplicativo Consulta Amigable (Ingresos) http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx Aplicativo SIAF</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Oficina de Planeamiento y Presupuesto Email: roger_david@hotmail.com Teléfono: 952527644</p>	

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios	Calificación
Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	0

<p>Situación actual: En el proceso de gestión de la producción de bienes y servicios no existe una compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos pero si produce directamente bienes como la construcción de vías urbanas que esta disposición del sector según los planes y programas del gobierno en productos que crean valor.</p> <p>Observaciones No existe una cartera de bienes y servicios del sector, de acuerdo a la evaluación de los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
<p>15. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: A partir de la cartera de servicios no se establecen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.</p> <p>Observaciones: No existen metas para la producción de bienes y servicios del sector obras públicas, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
<p>16. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: La producción de los bienes y servicios no se enmarca en <i>contratos de gestión y desempeño</i> acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, encargadas de la producción de bienes y servicios. No existen contratos que fijen la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometan a producir anualmente.</p> <p>Observaciones: Los gerente públicos del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
<p>17. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: Los incentivos no constituyen un elemento central de la gestión municipal</p> <p>Observaciones: No existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia en el gobierno subnacional. De acuerdo a los criterios de calificación obtiene una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerente de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata</p>	

Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe	
18. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: No existe una estrategia para el mejoramiento de los bienes y servicios de acuerdo a la gestión por resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza los estándares de calidad para cada servicio. 2. No se realiza la evaluación de los servicios de acuerdo a los estándares establecidos. 3. No se establece los procedimientos para corregir las desviaciones detectadas por la evaluación. 4. No se aplican estrategias para mejorar los estándares como un medio para mejorar los servicios. <p>Observaciones No existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes y servicios, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
19. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios.	0
<p>Situación actual: No se realiza una evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de acuerdo a la calificación de criterios le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	
20. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta.	0
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no cuenta con un sistema de información, que contenga datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Lo cual dificulta el monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como dificulta establecer indicadores de desempeño para la evaluación del gasto.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Gerencia de Desarrollo Urbano</p> <p>Encuestado: Ing. Manuel Siancas Zapata Gerente de Desarrollo Urbano Teléfono: Cel. 981822400 Email: msiancasz@munitalara.gob.pe</p>	

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Indicador 21. Sistemas de información	
1. Existe un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.	0

<p>Situación actual El gobierno subnacional no cuenta con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos.</p> <p>Observaciones: El gobierno subnacional no ha implementado el sistema de informático, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos de calificación.</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
<p>2. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: No existe un sistema de información que integre toda la información de los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de información que contiene datos sobre los departamentos, programas y proyectos, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Telf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	

<p>Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional</p>	
<p>1. Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: No existe un sistema de seguimiento basado en la recopilación sistemática de datos sobre la marcha de las entidades, programas y proyectos que ejecutan el plan del gobierno subnacional.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del gobierno subnacional mediante indicadores de desempeño, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
<p>2. El sistema de seguimiento incluye a los programas, proyectos y entidades desconcentradas del gobierno subnacional.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual: El sistema de seguimiento debe incluir a todos los programas y proyectos del plan de gobierno y, en el mejor de los casos, a todas las unidades y entidades del gobierno subnacional, incluso aquellas desconcentradas. Es necesario advertir que algunos sistemas de seguimiento solamente toman en cuenta los proyectos del plan de inversiones, pues fueron construidos como parte de los Sistemas de Inversión Pública.</p> <p>Observaciones: No existe un sistema de seguimiento de la gestión del gobierno mediante indicadores de desempeño, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Telf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
<p>3. El sistema de seguimiento cubre toda la acción de gobierno subnacional.</p>	<p>0</p>
<p>Situación actual:</p>	

<p>No existe un sistema de seguimiento que se halla implementado en el gobierno subnacional</p> <p>Observaciones: De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
4. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados.	0
<p>Situación actual: No existe un sistema de seguimiento. Asimismo, los indicadores no cumplen las siguientes condiciones para garantizar su idoneidad como instrumento de medición de los resultados.</p> <p>Observaciones. El sistema no cumple con ninguna de las condiciones, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
5. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.	0
<p>Situación actual: No existe sistemas de seguimiento que se use para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias.</p> <p>Observaciones: De acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	
6. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	0
<p>Situación actual: La información que produce el sistema de seguimiento no está a disposición de la ciudadanía a través de Internet a fin de transparentar la gestión pública y rendir cuentas a los ciudadanos.</p> <p>Observaciones: No existe sistema de seguimiento, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0</p> <p>Fuentes de información: Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>Encuestado: Ing. Luis Fernando Castro Álamo Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación Teléf. 953636854 Email: lcastroa@munitalara.gob.pe</p>	

Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	
1. Existe una unidad del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos.	0
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no cuenta con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. La evaluación es la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.</p> <p>El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones” (OCDE, 2002). La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y</p>	

proporciona recomendaciones para acciones futuras.	
<p>Observaciones: No existe una unidad responsable de la evaluación de los resultados, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0</p> <p>Fuentes de información: Oficina de Planeamiento Presupuesto</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Teléf. 952527644 Email: roger_david@hotmail.com</p>	
2. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente.	0
<p>Situación actual: No existe un programa de evaluaciones que establezca el monto de recursos que se empleará en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se usará. Tradicionalmente la evaluación está limitada al examen de los proyectos, sin embargo, en la actualidad se considera importante evaluar también las políticas, las instituciones y los programas, pues todos ellos forman parte de las intervenciones de las políticas públicas</p> <p>Observaciones: No existe un programa de evaluaciones que se realizaran anualmente, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0</p> <p>Fuentes de información: Oficina de Planeamiento y Presupuesto</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Teléf. 952527644 Email: roger_david@hotmail.com</p>	
3. Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia de las evaluaciones.	0
<p>Situación actual: La unidad responsable no cuenta con normas técnicas para la realización de las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. Estos explican por qué, para qué, quién, cómo, cuándo, y a qué costo se realizará una evaluación y deben elaborarse siguiendo normas técnicas y procedimientos debidamente formalizados</p> <p>Observaciones: No existen normas técnicas para las evaluaciones ni para la elaboración de los términos de referencia, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una calificación de 0 puntos.</p> <p>Fuentes de información: Oficina de Planeamiento y Presupuesto</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Teléf. 952527644 Email: roger_david@hotmail.com</p>	
4. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones.	0
<p>Situación actual: El gobierno subnacional no dispone de recursos destinados específicamente a la evaluación de las políticas, programas, proyectos que ejecuta.</p> <p>Observaciones: No se dispone de recursos para realizar evaluaciones, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos</p> <p>Fuentes de información: Oficina de Planeamiento y Presupuesto</p> <p>Encuestado: Ing. Roger Pacheco Canales Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Teléf. 952527644 Email: roger_david@hotmail.com</p>	
5. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional.	0
<p>Situación actual: No se realizan las evaluaciones para mejorar la gestión de la institución, por lo tanto, el uso de la información que deben generar es una preocupación central de la GpRD. Las evaluaciones deben usarse por lo menos con los siguientes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los planes anuales y plurianuales del gobierno. 2. Corregir la marcha de las instituciones, programas y proyectos. 	

3. Discutir el presupuesto y/o tomar decisiones sobre la asignación de recursos.
4. Administrar los servicios públicos.
5. Evaluar los contratos de gestión de los gerentes públicos.
6. Analizar el desempeño de los adjudicatarios de los fondos del gobierno subnacional.
7. Elaborar informes de rendición de cuentas a los ciudadanos.

Observaciones:

No se realizan evaluaciones, de acuerdo a los criterios de calificación le corresponde una puntuación de 0 puntos

Fuentes de información:

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Encuestado:

Ing. Roger Pacheco Canales

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Teléf. 952527644

Email: roger_david@hotmail.com

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

0

Situación actual:

Definitivamente los informes de las evaluaciones no están a disposición de la ciudadanía a través del Internet.

Observaciones:

No existe sistema de evaluación, de acuerdo a los criterios de evaluación le corresponde una puntuación de 0 puntos

Fuentes de información:

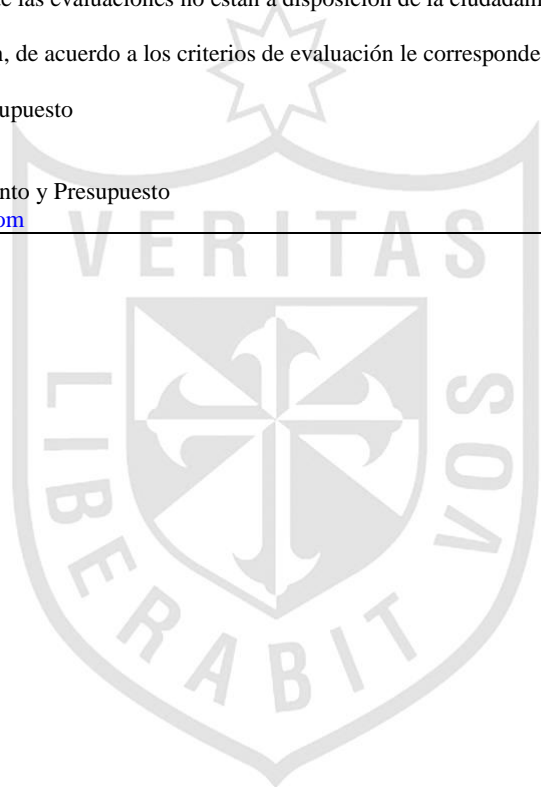
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Encuestado:

Ing. Roger Pacheco Canales

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Email: roger_david@hotmail.com



Anexo 2

**Análisis Institucional y Organizacional Consolidado
del Aprestamiento del Gobierno Subnacional
para Implementar la Gestión por Resultados**

**1. Análisis de factores negativos y positivos
que inciden en la gestión subnacional orientada a lograr resultados**

**2. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos)
que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión por resultados**

País:	Perú
Nombre del gobierno subnacional:	Municipalidad Provincial de Talara
Tipo de gobierno subnacional (Estado, Provincia, Región, Departamento o Municipio):	Municipio
Fecha de elaboración:	Febrero 2114

1. Análisis de factores negativos y positivos que inciden en la gestión subnacional orientada a lograr resultados

Capacidad individual & organizacional y entorno institucional, político, social y económico

1. Análisis de factores negativos y positivos que inciden en la gestión subnacional orientada a lograr resultados:

Nivel del análisis		Factores negativos (problemas, restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
Nivel Micro	Motivación y capacidad de los funcionarios vinculados al gobierno subnacional		
	Formación,	. Mayoría de personal con formación intermedia (Restricción)	
	Incentivos,	. Ausencia de incentivos al personal (Restricción)	
	Información,	. Incipiente información (Debilidad)	
	Conocimiento,	. Débil conocimiento de normas publicas referentes a todos los sistemas administrativos (Debilidad)	
	Actitudes, habilidades y prácticas)	. Actitudes de desánimo del personal (Riesgo)	. Desarrollo de capacidades gestionado por el personal (Fortalezas)
Nivel Meso	Capacidad del gobierno subnacional		
	Incluye liderazgo estratégico,		. Voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza)
	Historia,		. Historia íntimamente vinculada a la explotación del petróleo en el contexto del país (Fortaleza)
	Misión, cultura,		. Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza)
	Número, variedad y cargos de funcionarios;	. Exceso personal (Debilidad)	
	Factores organizativos y de procedimiento que regulan aspectos como el reclutamiento, la promoción, los salarios y el escalafón;	. No existe escala salarial, escalafón desactualizado, ni promoción del personal (Problema) Pactos colectivos onerosos (Debilidad)	
	La formación y capacitación de los funcionarios;	. Débil desarrollo de capacidades (Problema)	
	El sistema de premios y castigos,	Solo existen sanciones. (Riesgo)	
	La disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de tareas previstas;	. Limitada captación de recursos tributarios (Debilidad) . Insuficiente gestión de cobranza de los adeudos (Debilidad) . Gestión Financiera limitada, sin adecuada planificación (Problema)	
	Responsabilidades, propósitos y funciones del gobierno subnacional;	. Gestión administrativa sin orientación planificada en su direccionamiento (Problema)	

	Estructura y distribución de funciones y responsabilidades; la autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas;		. Estructura organizacional actualizada de acuerdo al PDC, misión institucional. (Fortaleza)
	Relación, coordinación y colaboración intergubernamental y capacidad de otras organizaciones que interactúan con el gobierno subnacional		. Relaciones intergubernamentales que interactúan positivamente (Oportunidad)
	Procesos y sistemas de que dispone el gobierno subnacional)	. Débil implementación del sistema de control interno (Debilidad) . Documentos de Gestión desactualizados (Debilidad) . Proceso de Planificación desarticulado de la GpR (Problema) . Proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos (Problema)	
Nivel Macro	Entorno institucional, político, social y económico		
	Interacción política entre los niveles de gobierno en su país y sus principales actores, en el marco de las leyes y normas vigentes y costumbres imperantes,		. Interés municipal de promover la inversión privada y la generación de empleo (Fortaleza) . Convenios de cooperación interinstitucional (Fortaleza) . Política nacional de apoyo al sector Mype (Oportunidad) . Suscripción de convenios destinados a fortalecer el sistema de control y Gestión (Oportunidad) . Concertación de autoridades que coadyuven al desarrollo económico y social (Oportunidad)
	Política de descentralización y los requisitos legales asociados en la gestión de su gobierno subnacional,		. Compromiso de la administración para preservar el medio ambiente (Fortaleza) . La descentralización y modernización del estado (Oportunidad) . Transferencias de competencias, recursos del gobierno nacional (Oportunidad) . Plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad)
	La gobernabilidad existente,		
	Niveles de pobreza y desarrollo humano, conflictos sociales,	. Desempleo (Debilidad)	. Atención preferente de los programas sociales (Fortaleza)
	Relaciones del gobierno con la sociedad civil, actores del desarrollo local y regional, etc.)	. Débil conciencia tributaria (Riesgo) Débil conciencia cívica y de valores (Restricción) Incremento del índice de violencia de la sociedad (Riesgo)	La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza)

PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

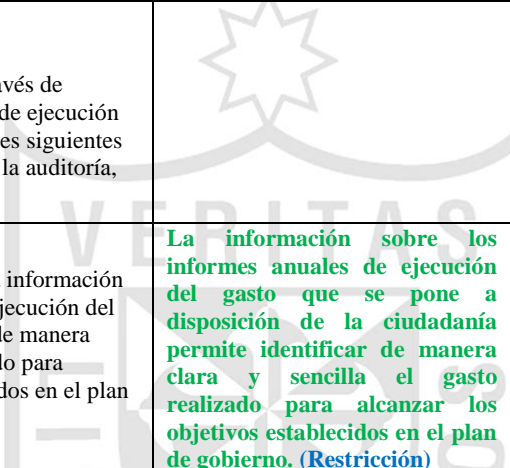
	Ámbitos y temas a analizar	Factores negativos (problemas: restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
Estratégico	Unidad encargada de la planeación en el gobierno subnacional	No cuenta con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos técnicos (debilidad) Desarticulación del Proceso de Planificación de la GpR (Restricción) Proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos (Restricción)	Existe oficina de planeamiento y presupuesto (Fortaleza)
	Plan del gobierno subnacional de mediano plazo	Desarticulación entre presupuesto y la planificación (Restricción)	Plan estratégico Institucional formulado (Fortaleza) El plan del gobierno identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas. (Avance) Existen indicadores de efecto / impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno. (Avance) El plan de gobierno cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Avance) Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza)
	Planes sectoriales de mediano plazo	Limitada existencia planes sectoriales de mediano plazo (Debilidad)	
Operativo	Programas del gobierno subnacional para lograr objetivos del plan		
	Existencia de programas,	Incumplimiento de los objetivos operativos anuales, (Limitante) Las actividades no reflejan la cantidad real de requerimientos a utilizar y sus costos (Debilidad)	El plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos. (Fortaleza)
	Identificación de los productos que generarán, tales como bienes y servicios,		Los programas del plan de gobierno identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Fortaleza)
	Metas anuales y multianuales para la entrega de productos,	Incumplimiento de las metas anuales y multianuales de entrega de productos (Riesgo)	
	Identificación de responsables de cada uno de los programas,	Parcialmente se determinan los responsables (Debilidad) Mayoría de personal con formación intermedia (Restricción) Directivos con escaso nivel de gerenciamiento en gestión pública (riesgo) Ausencia de incentivos al personal (Restricción) Actitudes de desánimo del personal (Riesgo) Exceso personal (Debilidad) Solo existen sanciones. (Riesgo)	Desarrollo de capacidades gestionado por el personal (Fortalezas)
	Asignación de financiamiento	Limitada asignación de recursos financieros (riesgo) Limitada captación de recursos tributarios (Debilidad)	Los programas del plan de gobierno cuentan con financiamiento. (Fortaleza)

Participativo	Participación de la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno subnacional de mediano plazo		
	Normas que regulan la interacción del gobierno con la sociedad civil,	Incipiente información (Debilidad)	Las organizaciones de la sociedad civil participan en la discusión de los objetivos y metas del plan de mediano plazo del gobierno subnacional. (Oportunidad) La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza)
	Análisis de actores del desarrollo local y regional, etc.	No se aplica análisis de actores (Debilidad)	
	Participación del órgano deliberativo o el poder legislativo subnacional en la discusión de objetivos y metas del plan de gobierno subnacional de mediano plazo		El Consejo Municipal participa en la discusión de los objetivos y metas del gobierno. (Fortaleza) Voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza)

PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

	Ámbitos y temas a analizar	Factores negativos (problemas: restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
Indicador 4	Clasificación del presupuesto con base en programas incluye:		
	1. Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas,	Porcentaje del presupuesto del gobierno subnacional clasificado por programas. (Restricción)	Voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza)
	2. Consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto,	Existe consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto. (Debilidad)	Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza)
	3. Inclusión de información sobre objetivos y metas en los programas del presupuesto,	Proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos (Restricción)	Los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas. (Solución en marcha)
	4. Existencia de una categoría específica en el presupuesto subnacional para incluir los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas		Los recursos que transfiere el gobierno central para la ejecución de programas constan en el presupuesto subnacional en una categoría específica. (Fortaleza)
Indicador 5	Perspectiva presupuestaria de mediano plazo incluye:		
	1. Elaboración de proyecciones plurianuales de los ingresos y los gastos,	Se elaboran proyecciones plurianuales de los ingresos y los gastos. (Riesgo)	
	2. Aplicación de reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional,		Se aplican reglas de responsabilidad fiscal en el gobierno subnacional. (Oportunidad)
	3. Actualización anual del marco de mediano plazo,	El marco de mediano plazo se actualiza anualmente. (Debilidad)	

	4. Análisis del marco de mediano plazo como referente para la preparación del presupuesto anual del gobierno subnacional	El presupuesto anual del gobierno subnacional toma en cuenta el marco de mediano plazo. (Restricción)	
Indicador 6	Evaluación de la efectividad del gasto incluye:		
	1. Existencia de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional,	Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto del gobierno subnacional. (Restricción)	
	2. Aplicación del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño al gasto total del gobierno subnacional,	El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional. (Restricción)	
	3. Elaboración de los indicadores de desempeño en forma conjunta con los responsables de la ejecución de los recursos,	Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Restricción)	
	4. Existencia de procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias y de gestión se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público	Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias y de gestión se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público (Debilidad) Débil conocimiento de normas publicas referentes a todos los sistemas administrativos (Debilidad)	
Indicador 7	Incentivos para la gestión efectiva del gasto incluye:		
	1. Existencia de mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional,	Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno subnacional. (Debilidad) Ausencia de incentivos al personal (Restricción)	Plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad)
	2. Aplicación de mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional en el gobierno subnacional	Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican en el gobierno subnacional. (Debilidad) Solo existen sanciones. (Riesgo)	
Indicador 8	Difusión de la información incluye:		

	<p>1. Acceso de la ciudadanía a través de Internet a la información sobre el presupuesto del gobierno subnacional cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo subnacional,</p>	<p>La información sobre el presupuesto del gobierno subnacional está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo órgano deliberativo o Poder Legislativo subnacional. (Restricción)</p> <p>Incipiente información (Debilidad)</p>	
	<p>2. Acceso de la ciudadanía a la información sobre el presupuesto donde se pueden identificar en forma clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno,</p>	<p>La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno. (Restricción)</p>	
	<p>3. Acceso de la ciudadanía a través de Internet a los informes anuales de ejecución del gasto dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría,</p>		<p>Los informes anuales de ejecución del gasto están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría. (Fortaleza)</p>
	<p>4. Acceso de la ciudadanía a la información sobre los informes anuales de ejecución del gasto que permitan identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno</p>	<p>La información sobre los informes anuales de ejecución del gasto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla el gasto realizado para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. (Restricción)</p>	<p>La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza)</p>

GESTIÓN FINANCIERA, EL SIAF, LA CONTRATACIÓN Y EL CONTROL INTERNO

	Ámbitos y temas a analizar	Factores negativos (problemas: restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
Indicador 9	<p>Gestión de ingresos incluye:</p>		
	<p>1. El gobierno subnacional cuenta con una alta proporción de ingresos propios,</p>	<p>El gobierno subnacional no cuenta con una alta proporción de ingresos propios. (Debilidad)</p> <p>Limitada captación de recursos tributarios (Debilidad)</p> <p>Débil Gestión Financiera, sin adecuada planificación (Debilidad)</p> <p>Insuficiente gestión de cobranza de los adeudos (Debilidad)</p> <p>Débil conciencia tributaria (Riesgo)</p>	<p>Voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza)</p>
	<p>2. Existe una baja pre asignación de los ingresos por transferencias,</p>		<p>Existe una baja pre asignación de los ingresos por transferencias. (Fortaleza)</p>

	3. El gobierno subnacional cuenta con una calificación internacional de riesgo).	El gobierno subnacional cuenta con una calificación internacional de riesgo. (Riesgo)	
Indicador 10	Gestión de gastos incluye:		
	1. Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo).	Existe una diferencia considerable entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Debilidad)	
Indicador 11	Análisis de riesgo (incluye:		
	1. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones <u>directas</u> ,	Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones directas. (Riesgo)	
	2. Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones <u>indirectas</u> .	Análisis y gestión de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones indirectas no se realiza. (Riesgo)	
Indicador 12	Clasificación de gastos del presupuesto incluye:		
	1. Presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación <u>económica</u> ,		El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. (avance)
	2. Presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación <u>funcional</u> ,		El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. (Avance)
	3. Presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación <u>por programas</u> .		El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas. (Fortaleza)
Indicador 13	Contabilidad incluye:		
	1. Sistema de contabilidad del gobierno subnacional fundamentado en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público,		El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. (Fortaleza)
	2. Preparación del estado financiero consolidado al terminar el año fiscal con información completa acerca de los ingresos y gastos, así como de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional,		Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance)
	3. Realización de una auditoría externa al estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros preparado al terminar el año fiscal, dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año,		El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. (Solución en marcha)
	4. El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto,		El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. (Fortaleza)
	5. La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (devengado)).		La contabilidad se organiza sobre la base contable del efectivo (caja) y de la acumulación (devengado). (Avance)
Indicador	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) incluye:		

	1. Existencia de un sistema integrado de administración financiera,		Existe un sistema integrado de administración financiera (SIAF). (Fortaleza)
	2. El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad,		El sistema integrado de administración financiera está compuesto por las siguientes áreas: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad. (Solución en marcha)
	3. El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF).		El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. (Fortaleza)
Indicador 15	Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas incluye:		
	1. La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión,	La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones públicas no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión. (Debilidad)	
	2. El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo,		El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. (Avance)
	3. Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria,		Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. (Solución en marcha)
	4. Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet,		Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. (Fortaleza)
	5. El sistema electrónico de adquisiciones permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet,	El sistema electrónico de adquisiciones no permite realizar transacciones de compra venta a través de Internet. (Restricción)	
	6. Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos.		Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos. (Oportunidad)
Indicador 16	Control interno incluye:		
	1. Se dispone de un marco institucional adecuado para el control interno,	Se dispone de un marco institucional limitado para el control interno. (Restricción) Débil implementación del sistema de control interno (Debilidad)	
	2. Se realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional,	No realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional. (Restricción)	
	3. Se realizan actividades de control interno.		Se realizan actividades de control interno. (Avance)
Indicador 17	Auditoría externa incluye:		
	1. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional,		Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los ingresos y gastos del gobierno subnacional. (Avance)
	2. Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional,		Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance)

	3. Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros,		Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. (Avance)
	4. Se realizan anualmente auditorías externas de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional,	Limitadas auditorías externas anuales de gestión o de desempeño a los proyectos o dependencias del gobierno subnacional. (Restricción)	
	5. Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera,		Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera. (Avance)
	6. Los informes de auditoría están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado.	Los informes de auditoría no están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se han completado. (Debilidad)	

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Ámbitos y temas a analizar		Factores negativos (problemas: restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
Indicador 18	Evaluación ex ante de proyectos		
	1. Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación,		Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación. (solución en marcha)
	2. Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten anualmente a evaluaciones ex-ante,		Todas las propuestas de proyectos del gobierno subnacional se someten anualmente a evaluaciones ex-ante (fortaleza)
	3. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos,		Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (solución en marcha)
	4. La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través del Internet).		La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través del Internet. (fortaleza)
Indicador 19	Sector 1 (Sector Educación) Planificación sectorial de mediano plazo		
	1. Existe un plan sectorial de mediano plazo,	Limitada planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados (debilidad)	
	2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil,		La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil. (avance)
	3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector,		Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. (oportunidad)
	4. El plan sectorial cuenta con financiamiento).		El plan sectorial cuenta con financiamiento. (fortaleza)
Indicador	Sector 2 (Sector Salud) Planificación sectorial de mediano plazo		

	1. Existe un plan sectorial de mediano plazo,	Limitada planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados (debilidad)	
	2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil,		La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil. (avance)
	3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector,		Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. (oportunidad)
	4. El plan sectorial cuenta con financiamiento).		El plan sectorial cuenta con financiamiento. (fortaleza)
Indicador 19	Sector 3 (Sector Obras Publicas) Planificación sectorial de mediano plazo		
	1. Existe un plan sectorial de mediano plazo,	Limitada planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados (debilidad)	
	2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil,		La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil. (avance)
	3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector,		Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. (oportunidad)
	4. El plan sectorial cuenta con financiamiento).		El plan sectorial cuenta con financiamiento. (fortaleza)
Indicador 19	Sector 4 (Sector Transportes) Planificación sectorial de mediano plazo		
	1. Existe un plan sectorial de mediano plazo,	Limitada planificación sectorial de la producción de bienes y servicios en la medida que no está orientada a resultados (debilidad)	
	2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil,		La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil. (avance)
	3. Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector,		Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. (oportunidad)
	4. El plan sectorial cuenta con financiamiento).		El plan sectorial cuenta con financiamiento. (fortaleza)
Indicador 20	Sector 1 (Sector Educación) Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios		
	1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector,	Deficiente gestión de la cartera de bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios,	No existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. (debilidad)	
	3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional,	Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector no firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. (restricción)	
	4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales,	Limitada implementación de mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales. (restricción)	

	5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional,	Débil ejecución de estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo)	
	6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios,	No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. (restricción)	
	7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta).	Deficiente un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	Sector 2 (Sector Salud) Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios		
Indicador 20	1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector,	Deficiente gestión de la cartera de bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios,	Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. (debilidad)	
	3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional,	Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. (restricción)	
	4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales,	Limitada implementación de mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales. (restricción)	
	5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional,	Débil ejecución de estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo)	
	6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios,	No se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. (restricción)	
	7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta).	Deficiente un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	Sector 3 (Sector Obras Publicas) Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios		
Indicador 20	1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector,	Deficiente gestión de la cartera de bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios,	No existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios. (debilidad)	
	3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional,	Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector no firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional. (restricción)	

	4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales,	Limitada implementación de mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.(restricción)	
	5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional,	Débil ejecución de estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo)	
	6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios,	Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios. (restricción)	
	7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta).	Deficiente un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	Sector 4 (Sector Transportes) Gestión de la producción de bienes y la prestación de servicios		
Indicador 20	1. Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector,	Deficiente gestión de la cartera de bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	2. Existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios,	No existen metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.(debilidad)	
	3. Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con las autoridades del gobierno subnacional,	Los gerentes públicos de las dependencias, programas o servicios del sector no firman <i>contratos de gestión</i> con las autoridades del gobierno subnacional. (restricción)	
	4. Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales,	Limitada implementación de mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales.(restricción)	
	5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional,	Débil ejecución de estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo)	
	6. Se recoge y analiza sistemática y periódicamente información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios,	Deficiente un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	
	7. El sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta).	Deficiente un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (debilidad)	

GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

	Ámbitos y temas a analizar	Factores negativos (problemas: restricciones, debilidades, riesgos)	Factores positivos (soluciones en marcha, avances, fortalezas, oportunidades)
a	Sistemas de información		

	1. Existencia de un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional,	Limitada Implementación del sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional. (Restricción)	
	2. El sistema de información cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional	Limitado sistema de información que cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional. (Debilidad)	
	Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional		
Indicador 22	1. Existencia de un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño,	Débil sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. (Debilidad)	
	2. El sistema de seguimiento incluye a los programas, proyectos y entidades desconcentradas del gobierno subnacional,	No existe sistema de seguimiento incluye a los programas, proyectos y entidades desconcentradas del gobierno subnacional. (Riesgo)	
	3. El sistema de seguimiento cubre toda la acción de gobierno subnacional,	No existe un sistema de seguimiento que cubre toda la acción de gobierno subnacional. (Restricción)	
	4. Los indicadores del sistema son idóneos para realizar el seguimiento de los resultados,	No existe un sistema de seguimiento. (Restricción)	
	5. La información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias,	Limitada información del sistema de seguimiento que se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. (Riesgo)	
	6. La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía a través de Internet)	La información del sistema de seguimiento no está a disposición de la ciudadanía a través de Internet. (Restricción)	
	Evaluación de la gestión del gobierno subnacional		
Indicador 23	1. Existe una unidad del gobierno subnacional a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos,	Débil sistema de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos. (Restricción)	
	2. Existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente,	No existe un programa de las evaluaciones que se realizarán anualmente. (Restricción)	
	3. Existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia de las evaluaciones,	No existen normas técnicas para las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia de las evaluaciones. (Debilidad)	
	4. El gobierno subnacional dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones,	El gobierno subnacional no dispone de recursos específicos para realizar evaluaciones. (Restricción)	
	5. Existen criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional,	Insuficientes criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional. (Debilidad)	

6. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet	Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet. (Restricción)	
---	---	--

2. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión por resultados

1. Priorización y justificación de los 5 principales problemas, restricciones, debilidades o riesgos que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión para resultados:

Orden de prioridad	Descripción del problema, restricción, debilidad o riesgo que se debería abordar	¿Por qué es importante en términos de la gestión por resultados?
1	Limitada gestión financiera, con débil articulación a la planificación y presupuesto (Problema)	Porque nos permite el uso racional, eficiente y eficaz de los recursos para el logro de los objetivos programados
2	Débil implementación del sistema de control interno (Debilidad)	Porque nos permite aplicar las medidas correctivas y proponer alternativas de solución en todos los sistemas administrativos
3	Débil desarrollo de capacidades proporcionado por la institución (Debilidad)	Porque nos permite ejecutar nuestras actividades de manera eficiente y eficaz
4	Ausencia de incentivos al personal (Restricción)	Porque genera motivación y ánimo para una mejor producción.
5	Débil conciencia tributaria (Riesgo)	Porque es importante generar recursos económicos, para la producción de bienes y servicios en beneficio de la comunidad

2. Selección de un problema, restricción, debilidad o riesgo prioritario que se propone abordar prioritariamente a través de la formulación e implementación de soluciones para el mejoramiento de la gestión por resultados:

Selección del problema, restricción, debilidad o riesgo que el equipo participante en el curso se propone abordar prioritariamente como resultado de su participación en el curso
Gestión Financiera limitada, con débil articulación a la planificación y presupuesto (Problema)

PLANEACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

1. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la planeación orientada a resultados, en lo estratégico, lo operativo y lo participativo:

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema (restricción, debilidad o riesgo) que el gobierno subnacional debería abordar	¿Por qué es importante en términos de la planeación orientada a resultados?
1	Proceso de Planificación desarticulado de la GpR (Restricción)	<ul style="list-style-type: none"> Nos permite lograr la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno
2	Proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos (Restricción)	<ul style="list-style-type: none"> Porque es una instancia que permite tomar decisiones respecto a un presupuesto asignado Permite fortalecer la gobernabilidad

		<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar los resultados que queremos obtener para lograr transformar y resolver grandes problemas o aprovechar potencialidades. • Priorizar mejor los proyectos en función de los resultados • Realizar el seguimiento, control y vigilancia de los resultados
3	Incumplimiento de las metas anuales y multianuales de entrega de productos (Riesgo)	<ul style="list-style-type: none"> • Porque permite disponer de los bienes y servicios en favor de la comunidad • Permite cuantificar los objetivos
4	Las actividades no reflejan la cantidad real de requerimientos a utilizar y sus costos (Debilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite saber que se está haciendo y con qué recursos • Permite determinar el volumen • Permite determinar el costo de los bienes y servicios producidos a partir del costo de las actividades • Permite reasignar recursos hacia objetivos y metas
5	Directivos con escaso nivel de gerenciamiento (Riesgo)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite direccionar la gestión hacia un buen gobierno

PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

2. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar el presupuesto por resultados:

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema (restricción, debilidad o riesgo) que el gobierno subnacional debería abordar	¿Por qué es importante en términos del presupuesto por resultados?
1	Proceso del PpR no cumple con los objetivos y metas propuestos (Restricción)	Porque nos permite identificar su correspondencia con el plan de gobierno de mediano plazo
2	Débil consistencia entre los programas del plan y los programas del presupuesto. (Debilidad)	Porque nos permite alinear el presupuesto con el plan de gobierno de mediano plazo, es necesario que los programas del presupuesto municipal se originen en el plan de gobierno
3	El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional. (Restricción)	Porque nos permite aplicar el sistema de seguimiento y evaluación al conjunto del presupuesto municipal, tanto al gasto corriente como al de inversión para tal efecto deben identificarse los programas, proyectos, en las que se aplica los indicadores de desempeño
4	Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican en el gobierno subnacional. (Debilidad)	Porque nos permite identificar los programas proyectos que aplican mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia del gasto y calcular el peso que tienen en el total del presupuesto del año pasado.
5	La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno. (Restricción)	Porque nos permite que el público conozca el volumen de los recursos que se destinaran al logro de los objetivos establecidos en el plan de gobierno.

GESTIÓN FINANCIERA, EL SIAF, LA CONTRATACIÓN Y EL CONTROL INTERNO

3. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión financiera pública, el SIAF, la contratación y el control interno:

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema (restricción, debilidad o riesgo) que el gobierno subnacional debería abordar	¿Por qué es importante en términos De la gestión financiera?
1	Débil Gestión Financiera, sin adecuada planificación (Debilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Porque permite mayor eficacia y eficiencia en la asignación del gasto e ingresos
2	Existe una diferencia considerable entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con	<ul style="list-style-type: none"> • Porque el Gobierno subnacional cuenta con una mayor capacidad para gestionar las tareas durante el año fiscal mediante un apropiado ejercicio presupuestal

	financiamiento externo). (Debilidad)	
3	No realiza una evaluación de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera del gobierno subnacional. (Restricción)	<ul style="list-style-type: none"> Prever las Desviaciones del presupuesto de ingresos y ejecución del gasto
4	Débil implementación del sistema de control interno (Debilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de la leyes y regulaciones aplicables
5	La oficina del gobierno subnacional encargada de las adquisiciones públicas no dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión. (Debilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Proveer insumos de calidad a precios de mercado que permitan generar servicios a los ciudadanos

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

4. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión de programas y proyectos:

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema (restricción, debilidad o riesgo) que el gobierno subnacional debería abordar	¿Por qué es importante en términos de la gestión de programas y proyectos?
1	Gestión de bienes y servicios no planifican el logro de resultados institucionales (Debilidad)	Porque nos permite direccionar la gestión en base a estrategias para la creación de valor
2	Deficiente gestión de la cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (Debilidad)	Porque es una herramienta de gestión que permite mejorar la calidad de los bienes y servicios
3	Limitada implementación de mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales. (Restricción)	Porque premian el buen desempeño individual y colectivo
4	Débil ejecución de estrategia para mejorar la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (Riesgo)	Porque nos permite establecer como llegaremos
5	Deficiente sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector. (Debilidad)	Porque nos permite establecer el seguimiento y monitoreo y evaluación de indicadores de desempeño

GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5. Priorización y justificación de los 5 principales problemas (restricciones, debilidades o riesgos) que el actual gobierno subnacional debería abordar para mejorar la gestión de seguimiento y evaluación de resultados:

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema (restricción, debilidad o riesgo) que el gobierno subnacional debería abordar	¿Por qué es importante en términos de la gestión de seguimiento y evaluación de resultados?
1	Limitado sistema de información que cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional. (Debilidad)	Porque la idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a resultados y es la base para el sistema de seguimiento y evaluación.
2	Débil sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. (Debilidad)	Es importante porque incluye información sobre la ejecución de los insumos, procesos y productos y sobre efectos e impactos que se logra.

3	Limitada información del sistema de seguimiento que se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. (Riesgo)	Porque es importante para corregir la marcha de las instituciones, programas y proyectos.
4	Débil sistema de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos. (Restricción)	Es importante porque emite juicios sobre las causas y razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución
5	Insuficientes criterios y procedimientos institucionalizados para analizar los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera del gobierno subnacional. (Debilidad)	Porque permite mejorar la gestión de las instituciones



Anexo 3

**Propuestas de Mejoramiento de la Gestión por Resultados
en el Gobierno Subnacional,
Recursos Necesarios y Resultados Esperados**

País:	Perú
Nombre del gobierno subnacional:	Municipalidad Provincial de Talara
Tipo de gobierno subnacional (Estado, Provincia, Región, Departamento o Municipio):	Municipio
Fecha de elaboración:	Febrero 2014

Propuestas de Mejoramiento de la Gestión para Resultados

PLANEACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Soluciones en orden de prioridad	Acciones propuestas para mejoramiento de la gestión orientada a resultados (en lo estratégico, lo operativo y lo participativo)
1	<p>Lo estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza) • Articulación de la misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza) • Ejecución Plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad) • Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza) • Disposición de un marco normativo nacional y subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que facilita el ejercicio de sus funciones. (Opórtunidad) • Ejecución Programa de fortalecimiento de capacidades • Selección de personal suficiente y capacitado en planificación. (Avance) • Elaboración de plan de gobierno de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Fortaleza) • Verificación indicadores de efecto / impacto para el cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno. (Avance)
2	<p>Lo operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un Sistemas de información, seguimiento, y evaluación ▪ Ejecución de normas que promueven enfoque de resultados ▪ Ejecución del Ordenamiento institucional y de funciones facilita el logro de resultados ▪ Rendición de cuentas y participación de la sociedad civil informada en el proceso de toma de decisiones
3	<p>Lo participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación del plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos (Avance) ▪ Ejecución de programas del plan de gobierno han identificado los productos (bienes y servicios) que se generará. ▪ Capacitación de los funcionarios ▪ Ejecución Transferencias de competencias asumidas por gobierno ▪ Articulación entre funcionarios de alto nivel y demás servidores públicos responsables de los procesos. ▪ Aplicación de la normatividad
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulación entre objetivos y previsión presupuestal ▪ Ejecución presupuestal con flexibilidad en la toma de decisiones ▪ Utilización apropiada de recursos ▪ Alineación entre objetivos y plazos
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución del plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos (Avance) ▪ Identificación de los productos (bienes y servicios) que generará el Plan de Gobierno ▪ Capacitación de los funcionarios ▪ Desarticulación entre funcionarios de alto nivel y demás servidores públicos responsables de los procesos. ▪ Aplicación de la normatividad

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes sobre la planeación orientada a resultados y compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

Acciones propuestas por los participantes del taller

- Mayor participación de los funcionarios en el análisis y formulación del diagnóstico institucional
- Mayor Participación de las Juntas Vecinales y organizaciones de la sociedad civil en los espacios concertados organizados.
- Mayor desarrollo en los sectores de salud y educación.
- Realizar los talleres de Movilización de Saberes a nivel de la Juntas Vecinales y población
- Realizar talleres de capacitación con la población.
- Se ejecuten proyectos de infraestructura pero debidamente implementados para su uso eficiente.
- Realización de Talleres de Valores dirigido al personal Municipal.
- Ejecución de proyectos de impacto.
- Simplificación de trámites para una mejor atención al usuario.
- Mayor información respecto a proyectos y programas que realiza el gobierno local.
- Incorporar experiencias positivas de otros gobiernos subnacionales.

Compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

- Establecer la simplificación administrativa de los procesos y procedimientos referidos al sistema de planificación y presupuesto
- Efectivizar el planeamiento
- Considerar la distribución de la inversión en las dimensiones del desarrollo: gasto social, inversión productiva, inversión de infraestructura
- Establecer los indicadores de desempeño en los planes de gobierno

- Establecer estímulos de razonamiento
- Establecer la formulación, programación, ejecución y evaluación presupuestaria
- Articular el planeamiento y presupuesto con enfoque de resultados

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Soluciones en orden de prioridad	Acciones propuestas para mejoramiento del presupuesto por resultados
1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza) ○ Aplicación de la metodología de Programación Presupuestaria Estratégica (Lectura Caso Perú) ○ Formulación de un marco normativo del gobierno local (Lectura Caso Perú) ○ Capacitación en el conocimiento y manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria
2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza) ○ Adecuación del presupuesto (Lectura Caso Perú) ○ Diseño de programas estratégicos
3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación el sistema de seguimiento y evaluación de desempeño (Lectura Caso Perú) ○ Seguimiento de los indicadores de resultados anuales (Lectura Caso Perú) ○ Seguimiento de los indicadores de producto (finales) (Lectura Caso Perú) ○ Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales (Lectura Caso Perú) ○ Desarrollo de evaluaciones (Lectura Caso Perú)
4	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad) ○ Negociación y suscripción de la directiva de convenios de administración (Lectura Caso Perú)
5	<ul style="list-style-type: none"> ○ La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza) ○ Fortalecimiento del presupuesto participativo por resultados (Lectura Caso Perú) ○ Realización de experiencia de monitoreo participativo (Lectura Caso Perú) ○ Provisión de información a los agentes participantes en el PP que les permita priorizar proyectos orientados a la obtención de resultados (Lectura Caso Perú)

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes sobre el presupuesto por resultados y compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes

Las principales propuestas y recomendaciones realizadas por los participantes para el mejoramiento de la gestión son las siguientes:

- 1.- El curso se extienda para fortalecer capacidades a los representantes de Sociedad Civil, Juntas Vecinales, y ciudadanía en general.
- 2.- Las Invitaciones sean firmadas por el Gerente Municipal, para una mayor asistencia de los Funcionarios responsables.
- 3.- Se invite a personal municipal de las unidades orgánicas de competencia, no solo a las Jefaturas
- 4.- Se muestre vía Página Web de la Municipalidad Provincial de Talara, información concerniente a los Procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación y Control del Presupuesto de la Municipalidad de Talara, a fin de conocer los avances y/ o resultados logrados.
- 5.- Se involucre a todo el personal responsable de la gestión a fin de participar en los procesos de articulación de los Planes de Desarrollo con el Presupuesto para Resultados.
- 6.- Que la estructura funcional programática se diseñe tomando en cuenta Programas a ejecutar debidamente evaluados y sustentados para un mejor destino de los recursos asignados.
- 7.- Que se implemente el Sistema de Evaluación y Monitoreo del Presupuesto.
- 8.- Se implementen mecanismos de incentivos al personal por buen desempeño.

Compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

Como resultado de los aportes realizados por los participantes al taller, los acuerdos de mejoramiento son los siguientes:

En el corto plazo:

- Se coordinará con la Jefatura de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y con la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, para la publicación en la Página Web de la Municipalidad Provincial de Talara de la información concerniente a los Procesos de Formulación, Ejecución, Evaluación y Control del Presupuesto de la Municipalidad de Talara, a fin de conocer los avances y/ o resultados logrados.

En mediano plazo:

- Se coordinará con la Jefatura de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para que la estructura funcional programática se diseñe tomando en cuenta Programas a ejecutar debidamente evaluados y sustentados para un mejor destino de los recursos asignados.

GESTIÓN FINANCIERA, EL SIAF, LA CONTRATACIÓN Y EL CONTROL INTERNO

Soluciones en orden de prioridad	Acciones propuestas para mejoramiento de la gestión financiera, el SIAF, la contratación y el control interno
1	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política en implementar los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza) • Especialización Recursos humanos en gestión por resultados • Ampliación la base tributaria
2	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas. (Fortaleza) • El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. (Avance) • El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. (Avance)
3	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. (Fortaleza) • Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance) • El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. (Solución en marcha) • Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance) • El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. (Fortaleza)
4	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. (Fortaleza) • Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. (Fortaleza) • El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. (Avance) • Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. (Solución en marcha) • Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos. (Oportunidad)
5	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan actividades de control interno. (Avance) • Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. (Avance) • Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera. (Avance) • Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance)

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes sobre la gestión financiera, el SIAF, la contratación y el control interno y compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller
<p>Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control interno debe realizar el control previo y no solo en control posterior buscando encontrar culpabilidad. • El control interno en nuestro Gobierno local debe buscar el control eficaz de la gestión financiera y la gestión de resultados de nuestra entidad. • Se debe establecer metas y objetivos con indicadores de eficiencia y eficacia en el área de contratación pública para poder evaluar el avance de la gestión. • Se debe realizar las auditorías a la gestión o de desempeño de los proyectos o dependencias de nuestro gobierno local, no solo de las metas físicas y económicas. <p>Compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de eficiencia y eficacia de gestión financiera • Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria • Usar la información para mejorar los procesos y procedimientos del área • Publicar en internet todas las informaciones de contratos • Ejecutar un programa de desarrollo de capacidades para el personal y funcionarios

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Soluciones en orden de prioridad	Acciones propuestas para mejoramiento de la gestión de programas y proyectos
1	La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil. (avance) Los objetivos del plan sectorial concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector. (oportunidad) El plan sectorial cuenta con financiamiento. (fortaleza) Formulación del plan Sectorial (Lectura) Implementación de sistemas de evaluación y desempeño (Lectura) Capacitación para el diseño estratégico de los servicios (Lectura)
2	Desarrollo de capacidades gestionado por el personal (Fortalezas) Evaluación de los servicios de acuerdo a estándares establecidos Ejecución las metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios Establecimiento de normas procedimientos
3	Asignación presupuestaria (Lectura) Aplicación de reglas que permiten la flexibilidad gerencial para el logro de resultados (Lectura) Delegación de responsabilidades en niveles institucional superior a inferiores (Lectura)
4	Producción de bienes y servicios con procesos planificados (Lectura) Seguimiento y evaluación de los procesos (Lectura) Capacitación de recursos humanos (Lectura)
5	Recolección de información para verificar indicadores de desempeño que establece el plan sectorial (Lectura) Actualización del sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes y servicios (Lectura)

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes sobre la gestión de programas y proyectos y compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller
<p>Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gobernantes de turno deben ser líderes y tener liderazgo. • Que el SNIP debe aportar a dinamizar la actividad económica, enfocándose en proyectos productivos y no solo priorizar la Infraestructura Urbana • Se debe mejorar los servicios públicos que actualmente proporcionamos. • El SNIP debe incorporar proyectos sociales <p>Compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la simplificación administrativa de los procedimientos • Promover la capacitación en gestión pública • Dotar de personal idóneo para la formulación de proyectos de inversión pública • Establecer el seguimiento de las acciones • Establecer la programación multianual de acuerdo al enfoque por resultados

GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Soluciones en orden de prioridad	Acciones propuestas para mejoramiento de la gestión de seguimiento y evaluación de resultados
1	Recolección de información para verificar indicadores de desempeño (Lectura) Actualización del sistema, de recolección, ingreso y procesamiento de datos de todos los bienes, servicios y obras. (Lectura)
2	Recolección de información para verificar indicadores de desempeño (Lectura) Capacitación de operadores y usuarios (Lectura) Construcción de indicadores de desempeño (Lectura)
3	Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal (Lectura) Información incorporada en la toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias (Lectura)
4	Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal (Lectura) Incorporación de la medición de desempeño en el sistema de gestión presupuestaria, gestión de programas y proyectos (Lectura) Evaluación de políticas, de la institución, y programas (Lectura)
5	Elaboración de normas técnicas que regulan el sistema (Lectura) Definición de procesos y procedimientos que incorporan lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera (Lectura) Capacitación de operadores y usuarios (Lectura)

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes sobre la gestión de seguimiento y evaluación de resultados y compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

Acciones propuestas por los participantes en el Taller de Movilización de Saberes

- Recolección de información para verificar los indicadores de desempeño
- Actualizar el sistema de recolección ingreso y procesamiento de datos de todos los bienes y servicios y obras ejecutados por el gobierno local
- Elaborar las normas técnicas
- Realizar programas de capacitación dirigido a todos los funcionarios
- Capacitar a los operadores y usuarios

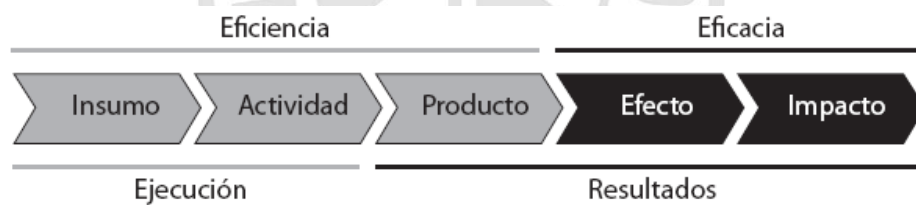
Compromisos de mejoramiento establecidos en seguimiento al taller

- Establecer un plan de trabajo, revisar e informar conjuntamente a la máxima autoridad
- Incorporar los indicadores de desempeño
- Establecer un cronograma de seguimiento sobre la situación actual, establecer la meta, avance a la fecha, determinar las dificultades, y establecer las recomendaciones y pasos siguientes para cada actividad
- Sistematizar la información e incorporarla en el desempeño
- Focalizar las actividades prioritarias a fin de que se profundice el seguimiento
- Crear la oficina de seguimiento y evaluación
- Mantener en 90% la ejecución presupuestal
- Planificar todos los procesos



Cadena de Resultados de las Acciones de Mejoramiento de la GpRD-GSN

Recursos Necesarios para Implementar las Propuestas de Mejoramiento y Resultados Esperados (Productos, Efectos e Impactos)



PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADO

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar la ordenanzas, decretos reglamentos que facilite el ejercicio de sus funciones de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición de un marco normativo nacional y subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que facilita el ejercicio de sus funciones. (Oportunidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridades involucradas en proceso de planificación desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de planificación articulado 	<p>Orientar el mejoramiento de la gestión institucional en el marco de la misión, visión, política y objetivos de calidad del Municipio mediante la identificación y el diseño de procesos y procedimientos normalizados, responsabilidades y autoridades que permitan el logro de los objetivos de estos procesos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de normas directivas ordenanzas que implementan la gestión por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza) 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de instancias de participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos. (Fortaleza) 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitares en gestión pública por resultados ▪ Implementación de talleres de capacitación ▪ Equipo de sonido ▪ Auditorio ▪ Material de capacitación ▪ Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución Programa de fortalecimiento de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de la metodología de la PpR 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitador del proceso ▪ Equipo de sonido ▪ Talleres de sensibilización ▪ Material de capacitación ▪ Auditorio ▪ Refrigerios ▪ Trípticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de planes de gobierno de mediano plazo 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar propuestas de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución Plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad) 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres de formulación ▪ Establecer una nueva estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación de la Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza) 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal suficiente y capacitado en planificación. (Avance) 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de talleres de sensibilización dirigido a la organizaciones de la sociedad civil sobre gestión por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización Programa de sensibilización dirigido a los vecinos 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolectar información estadística ▪ Elaboración de informes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de indicadores de efecto /impacto para el cumplimiento de los objetivos del plan 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
2	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar la información estadística Elaborar un plan de acción Realizar talleres de capacitación en seguimiento y evaluación Elaborar un diagnóstico del territorio de la provincia 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un Sistema de información, seguimiento, y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Articulación entre el planeamiento y resultados desde la perspectiva de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso del PpR cumple con los objetivos y metas propuestos (Restricción) 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso del Presupuesto Participativo cumple con la eficacia y eficiencia del gasto público
	4) Establecer las directivas de los procedimientos de la planificación por resultados	5) Ejecución del Ordenamiento institucional y de funciones facilita el logro de resultados	6) Capacidad de la gestión orientada a resultados		
	7) Realizar audiencias públicas para la rendición de cuentas	8) Rendición de cuentas y participación de la sociedad civil informada en el proceso de toma de decisiones			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
3	9) Formular el Plan de gobierno bajo el enfoque de la gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> Formulación del plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de gobierno ejecutado 	<ul style="list-style-type: none"> cumplimiento de las metas anuales y multianuales de entrega de productos (Riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de bienes y servicios a favor de la comunidad
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la metodología de la cadena por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de programas del plan de gobierno han identificado los productos (bienes y servicios) que se generó. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar talleres de capacitación en GpR 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de los funcionarios Ejecución de Transferencias de competencias asumidas por gobierno 			
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar talleres de capacitación para el trabajo en equipo 	10) Articulación entre funcionarios de alto nivel y demás servidores públicos responsables de los procesos.	11) Trabajo en equipo eficiente		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
4	12) Formular las directivas de procedimientos presupuestales	<ul style="list-style-type: none"> Articulación entre objetivos y previsión presupuestal 	Presupuesto Inicial ejecutado con racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades reflejan la cantidad real de requerimientos a utilizar y sus costos 	<ul style="list-style-type: none"> garantizar durante toda la gestión por actividades las estrategias en la organización, dirección y control, asegurándose de manera permanente la identificación y aplicación de las
	<ul style="list-style-type: none"> Medición, registro y control de actividades Construir los indicadores adecuados de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución presupuestal con flexibilidad en la toma de decisiones 			
	<ul style="list-style-type: none"> Formular el plan de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización apropiada de recursos 	Asignación centrada en actividades		

	13) Establecer las directivas de procedimientos de las actividades	14) Alineación entre objetivos y plazos			medidas correctivas más convenientes en cualquier tipo de desviación en la gestión
--	--	---	--	--	--

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
5	15) Formular el Plan de gobierno bajo el enfoque de la gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del plan del gobierno establece programas para el logro de los objetivos (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias para la toma de decisiones en relación con planes, programas y proyectos. Con buen nivel de desarrollo de competencias 	Impacto. Buena imagen, credibilidad y confianza en la acción de gobierno y eficacia de la inversión pública	Orientar el desarrollo integral del municipio en el corto, mediano y largo plazo, en forma participativa y concertada, mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo y sus instrumentos (Plan de Acción y POA), con base en la normalidad vigente.
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la metodología de la cadena por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los productos (bienes y servicios) que generará el Plan de Gobierno 			
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar talleres de capacitación en GpR 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de los funcionarios 	16) Trabajo en equipo eficiente		
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar talleres de capacitación para el trabajo en equipo 	17) Articulación entre funcionarios de alto nivel y demás servidores públicos responsables de los procesos.			

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
1	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el diagnóstico institucional Formular el plan de trabajo para implementar la gestión por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública (Fortaleza) 	Gestión presupuestaria con enfoques de la programación presupuestaria estratégica ejecutada	<ul style="list-style-type: none"> Proceso del PpR logra cumplir los objetivos y metas propuestos 	Gestión presupuestaria Contribuye con los objetivos de eficiencia tanto en la asignación como operacional
	<ul style="list-style-type: none"> Formulación del presupuesto institucional de apertura bajo el enfoque por resultados Reorganizar el trabajo técnico Crear instancias de análisis y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la metodología de Programación Presupuestaria Estratégica (Lectura Caso Perú) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de fortalecimiento de capacidades en Metodología de programación presupuestaria, gestión por resultados, 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en el conocimiento y manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria 			
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de directivas para el desarrollo de las etapas del ciclo presupuestario 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de un marco normativo del gobierno local (Lectura Caso Perú) 	Marco normativo aplicado		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos (C)	Efectos (D)	Impactos (E)
2	<ul style="list-style-type: none"> Formular la misión a la funciones que se articulan a las dinámicas de la visión de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Misión en concordancia con la visión de desarrollo de la institución (Fortaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto institucional de apertura en base a programas por resultados formulado 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución presupuestal consistente entre los programas del plan y los programas del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuada articulación entre los procesos de planificación y los procesos presupuestales
	<ul style="list-style-type: none"> Reformular el presupuesto institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación del presupuesto (Lectura Caso Perú) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la metodología de la cadena de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de programas estratégicos 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos (C)	Efectos (D)	Impactos (E)
3	<ul style="list-style-type: none"> Formular el sistema de indicadores Sistematizar información de evaluaciones de desempeño Diseño de sistemas de información en la página Web Establecer una línea de base de productos en los programas estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación el sistema de seguimiento y evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Información de desempeño en el proceso presupuestario integrada 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de seguimiento y evaluación del desempeño se aplica al gasto total del gobierno subnacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir con información sobre el desempeño para ser usada dentro del sistema presupuestario y justificar la toma de decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los indicadores a nivel de resultados Elaborar la línea de base Elaboración de reportes de avance a nivel de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los indicadores de resultados anuales (Lectura Caso Perú) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de reportes de avance físico de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los indicadores de producto (finales) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de reportes de evaluaciones a los programas por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de evaluaciones 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos (C)	Efectos (D)	Impactos (E)
4	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar programas de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución plan de modernización y plan de incentivos (Oportunidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de incentivos Institucionalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos incentivan la eficiencia y eficacia institucional en el gobierno subnacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la disciplina fiscal del gobierno subnacional
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer compromisos administrativos (incentivos) 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación y suscripción de la directiva de convenios de administración (Lectura Caso Perú) 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
5	<ul style="list-style-type: none"> Promover las instancias de participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, (Fortaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> Instancias de participación ciudadana en el PpR promovidas 	<ul style="list-style-type: none"> La información sobre el presupuesto permite identificar los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gobernabilidad fiscal del gobierno subnacional
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Presupuesto participativo por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del presupuesto participativo por resultados (Lectura Caso Perú) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer audiencias de consulta ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de experiencia de monitoreo participativo (Lectura Caso Perú) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de reportes de información presupuestal y de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de información a los agentes participantes en el PP que les permita priorizar proyectos 			

GESTIÓN FINANCIERA, EL SIAF, LA CONTRATACIÓN Y EL CONTROL INTERNO

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
1	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del plan de acción de la gestión financiera con enfoque por Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de los nuevos enfoques de la gestión pública por resultados (Fortaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión financiera con capacidad orientada a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Débil Gestión Financiera articulada a los planificación 	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia y eficiencia en la asignación del gasto e ingresos
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Programa de capacitación en GpR 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización Recursos humanos en gestión por resultados 			
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un proceso de fiscalización Aplicar penalidades efectivas Reducir al mínimo las exenciones Desarrollar incentivos al cumplimiento y al pronto pago Abrir centros de atención al público Actualizar el catastro urbano 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación la base tributaria 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
--	-------------	-----------------	--------------	-------------	--------------

2	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plan de Desarrollo enfocado en los Resultados • Formular los programas presupuestales estratégicos • Establecer la estructura programáticas estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas. (Fortaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto y planificación articulados mediante los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto ejecutado y presupuesto aprobado durante los últimos tres años tienen igualdad en su ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno subnacional con capacidad para gestionar las tareas durante el año fiscal mediante un apropiado ejercicio presupuestal
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento del gasto relativo a la dimensión económica • Ordenar la los gastos públicos de acuerdo a las estructuras de las cuentas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación económica. (avance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones del gobierno generan impacto económico 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento del gasto relativo a la dimensión funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto del gobierno subnacional se basa en una clasificación funcional. (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los propósitos a los que están destinados los recursos disponibles 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
3	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normas internacionales de contabilidad del sector publico 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de contabilidad del gobierno subnacional se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. (Fortaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas internacionales de contabilidad son aplicadas en el Sistema de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • gestión financiera del gobierno subnacional realiza evaluaciones de riesgo para sus objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preveer las desviaciones del presupuesto de ingresos y ejecución del gasto
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer catalogo de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto. (Fortaleza) 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros consolidados • Elaborar balance general 	<ul style="list-style-type: none"> • Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de auditoría externa auditan estados financieros de ingresos/gastos y activos/pasivos financieros dentro de los seis meses posteriores a la finalización del año 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Auditar los estados financieros sobre los ingresos y gasto • Auditar los activos y pasivos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores a la finalización de dicho año. (Solución en marcha) 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos (C)	Efectos (D)	Impactos (E)
4	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una página web Elaborar informes sobre adjudicación de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos. (Oportunidad) 	<ul style="list-style-type: none"> información sobre adjudicaciones y de contratos publicados en las páginas de internet 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina de adquisiciones públicas dispone de objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su gestión. 	Proveer insumos de calidad a precios de mercado que permitan generar servicios a los ciudadanos
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de información Preparar, recolectar, difundir información sobre las adquisiciones y contrataciones en la página web de la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un sistema electrónico para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre las adquisiciones y contrataciones públicas a través de Internet. (Fortaleza) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Registrar oportunamente la fases en el SEACE Registrar los contratos en el SEACE Registrar órdenes de compra y servicios Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de adquisiciones y contratación pública está integrado al SIAF. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de contratación articulados con los marcos de evaluación 		
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistema de auditoría y control eficaz Preparar ordenes compra en forma oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> El promedio de días de duración del proceso de adquisiciones desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es bajo. (Avance) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Se preparan planes de adquisiciones como soporte del proceso de planificación y formulación presupuestaria. (Solución en marcha) 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos(D)	Impactos (E)
5	<ul style="list-style-type: none"> Establecer directivas de los procesos y procedimientos de la gestión municipal Formular un diagnóstico del sistema de control interno Implementar acciones de control en todos los ambientes de control de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan actividades de control interno. (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de control interno implementado 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de control interno fortalecido en todos los ambientes de control 	Otorgar efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de la leyes y regulaciones aplicables
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procesos de auditoría a los estados financieros Difundir los informes de auditoría de los estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan anualmente auditorías a los estados financieros. (Avance) 	<ul style="list-style-type: none"> Auditorías financieras externas realizadas sobre los estados financieros, balance general del gobierno subnacional 		
	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar los procesos y procedimientos de la gestión Establecer el monitoreo de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Los informes de auditoría se usan para mejorar la gestión financiera. (Avance) 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer auditoría financiera externa sobre los activos y pasivos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan anualmente auditorías financieras externas sobre los activos / pasivos financieros del gobierno subnacional. (Avance) 			
--	---	---	--	--	--

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores en Planificación • Talleres de Capacitación en gestión de servicios • Plan de trabajo para la formulación del plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del plan Sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación sectorial implementado en los sectores del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de bienes y servicios planifican el logro de resultados institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar el mejoramiento de la gestión institucional sectorial
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Normas técnicas • Procesar información para el sistema de evaluación y desempeño • Construcción de instrumentos y metodologías de trabajo • Elaboración de guías 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de sistemas de evaluación y desempeño 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación para el diseño estratégico de los servicios • Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para el diseño estratégico de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias con alto nivel para la toma de decisiones 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
2	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de información • Recolección de base de datos • Ficha básica de servicios • Mapas de procesos • Protocolos y soportes informáticos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los servicios de acuerdo a estándares establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los bienes y servicios estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de los bienes y los servicios que presta el sector implementada 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios de los sectores
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución las metas anuales y multianuales para la producción de bienes y servicios 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de gestión y desempeño • Establecer un marco regulador de la prestación de servicios públicos • Manual de gestión de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de normas procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos incentivan resultados institucionales 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
3	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios diferenciales o bonos anuales • Informes del trabajo de evaluación • Informes de cumplimiento de metas y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos económicos otorgados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos aprobados y ejecutados incentivan la obtención de resultados institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular el buen desempeño del personal
	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de gestión • Directivas de los procesos y procedimientos • Manual de procesos y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de reglas que permiten la flexibilidad gerencial para el logro de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad organizativa y de adaptación ejecutada permiten el logro de resultados 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de gestión • Convenios establecidos • Resolución de alcaldía • Resolución gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de responsabilidades en niveles institucional superior a inferiores 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
4	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de trabajo • Elaborar directivas • Elaborar fichas de información básica 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de bienes y servicios con procesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios cuentan con adecuado gestionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de estrategia mejoran la calidad de los bienes que produce y los servicios que presta el gobierno subnacional. (riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación de los procesos 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación en gestión de Servicios públicos • Facilitadores • Talleres de asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos calificados 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
5	<ul style="list-style-type: none"> • Normas técnicas para elaboración de indicadores de desempeño • Realizar encuestas • Definir procesos y procedimientos de producción de bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información para verificar indicadores de desempeño que establece el plan sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento operando 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de bienes y servicios eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la toma de decisiones técnicas administrativas y presupuestarias mediante un sistema de información eficiente

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas técnicas • Registro de datos sobre los bienes, servicios y obras • Elaboración de guías • Equipamiento informático • Diseñar el aplicativo informático 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la satisfacción de los usuarios analizada sistemáticamente 		
--	--	---	--	--	--

GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas • Definir procesos y procedimientos de producción de bienes y servicios y obras • Realizar focalización de población objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información para verificar indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información operando sistemáticamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información eficiente cubre la información de todos los bienes, servicios y obras que produce el gobierno subnacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la toma de decisiones técnicas administrativas y presupuestarias mediante un sistema de información
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar aplicativo informático • Equipamiento informático • Elaboración de guías técnicas • Talleres de capacitación sobre la operación del sistema • Ingresar y procesar datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del sistema, de recolección, ingreso y procesamiento de datos de todos los bienes, servicios y obras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la satisfacción de los usuarios analizada sistemáticamente 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos(E)
2	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Operadores del sistema • Digitadores, encuestadores • Establecer normas que regulen el sistema • Construcción de instrumentos y modelos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información para verificar indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información opera sistemáticamente en toda la acción del gobierno subnacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gobierno mediante indicadores de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño de la institución en la creación de valor público y contribuir con las información para la toma de decisiones y rendición de cuentas
	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación • Facilitadores • Guías metodológicas • Equipo multimedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de operadores y usuarios 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas técnicas para la elaboración de indicadores de desempeño • Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para operación del sistema • Facilitadores especializados • Establecer línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de de de 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de desempeño incorporada en la toma de decisiones 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
3	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Grupos focales Entrevistas a informantes calificados Informes de estudio de casos Informes de análisis de los indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información sobre resultados opera sistemáticamente 	<ul style="list-style-type: none"> información del sistema de seguimiento se usa para tomar decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar sobre el avance y logro de los resultados de la gestión municipal
	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento Normas técnicas de procedimientos Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para incorporar información en los procedimientos Facilitadores especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Información incorporada en la toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas y procedimientos alientan el uso de la información sobre el desempeño de las personas e instituciones 		

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
4	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Grupos focales Entrevistas a informantes calificados Informes de estudio de casos Análisis de los indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Recolección y análisis de información sobre resultados de gestión municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información sobre resultados opera sistemáticamente 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de las evaluaciones evalúa resultados (efectos, impactos) de las instituciones, programas y proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> técnicas para la elaboración de indicadores de desempeño Elaborar guías técnicas, manuales, documentos técnicos que sirven para operación del sistema Facilitadores especializados Establecer línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de la medición de desempeño en el sistema de gestión presupuestaria, gestión de programas y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones técnicas, administrativas y presupuestarias ejecutadas en base a información de desempeño 		
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un programa plurianual de evaluaciones Establecer las normas técnicas para las evaluaciones Establecer los términos de referencia para las evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de políticas, de la institución, y programas 			

	Insumos (A)	Actividades (B)	Productos(C)	Efectos (D)	Impactos (E)
5	<ul style="list-style-type: none"> Informes técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de normas técnicas que regulan el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de evaluación formalizado 	<ul style="list-style-type: none"> Criterios y procedimientos institucionalizados analizan los resultados de las evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y 	<ul style="list-style-type: none"> Corregir la marcha de las instituciones, programas y proyectos.
	<ul style="list-style-type: none"> Guías metodológicas Definir metodología de trabajo Elaborar documentos técnicos para la operación del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de procesos y procedimientos que incorporan lecciones aprendidas en la gestión técnica, administrativa y financiera 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación • Facilitadores sobre la operación del sistema de evaluación • Guías metodológicas • Equipo multimedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de operadores y usuarios 		financiera del gobierno subnacional.	
			<ul style="list-style-type: none"> • Operadores y usuarios calificados 		

