

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA**



**AVANCE DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS ALINEADOS A OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE PUNO PERIODO 2004 - 2014**

**PRESENTADA POR:**

**VLADIMIR MONROY LUQUE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA**

**TESIS**

**AVANCE DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS ALINEADOS A OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE PUNO PERIODO 2004 - 2014**

**PRESENTADA POR:**

**VLADIMIR MONROY LUQUE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

**:**

  
.....  
Dr. ERASMO MANRIQUE ZEGARRA

**PRIMER MIEMBRO**

**:**

  
.....  
Dr. ROBERTO ARPI MAYTA

**SEGUNDO MIEMBRO**

**:**

  
.....  
M.Sc. ANTONIO CARLOS PÉREZ ROMERO

**ASESOR DE TESIS**

**:**

  
.....  
Dr. CRISTOBAL RUFINO YAPUCHURA SAICO

Puno, 18 de mayo de 2017

**ÁREA:** Gestión pública

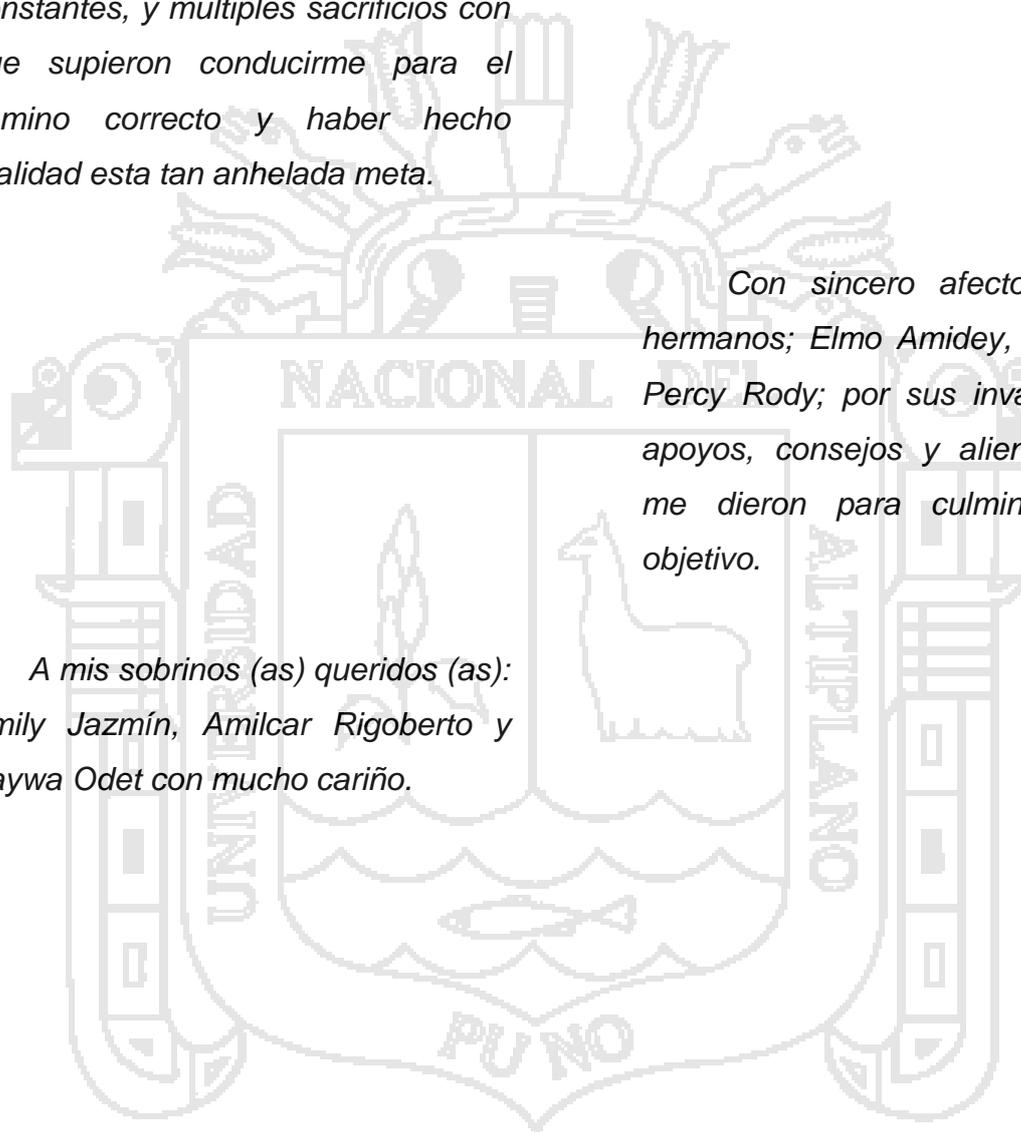
**TEMA:** Gestión por resultados

## DEDICATORIA

*Con eterna gratitud a mi querido padre Amador Monroy Mamani y a mi querida madre Alicia Luque Sucapuca por sus apoyos incesantes, esfuerzos constantes, y múltiples sacrificios con que supieron conducirme para el camino correcto y haber hecho realidad esta tan anhelada meta.*

*Con sincero afecto a mis hermanos; Elmo Amidey, Javier y Percy Rody; por sus invalorable apoyos, consejos y alientos que me dieron para culminar este objetivo.*

*A mis sobrinos (as) queridos (as): Emily Jazmín, Amilcar Rigoberto y Saywa Odet con mucho cariño.*



## AGRADECIMIENTOS

- *A la Universidad Nacional del Altiplano, especialmente a la Facultad de Ingeniería Económica, por haberme acogido en sus aulas y contribuido en mi formación profesional.*
- *A los docentes de la Escuela de Posgrado, en especial a los docentes de la Maestría en Economía, por los conocimientos y experiencias impartidos durante mi formación profesional.*
- *Al Dr. Cristóbal Rufino Yapuchura Saico, por la orientación, asesoramiento y tiempo dedicado para la culminación de la presente tesis.*
- *Al personal de biblioteca de la Escuela de Posgrado, quienes me facilitaron la bibliografía y tesis de posgrado para la culminación de la presente investigación.*
- *A todas aquellas personas que en forma directa e indirecta hicieron posible la culminación de la presente tesis.*

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE CUADROS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
LISTA DE SIGLAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2. PROBLEMA .....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	7
1.3. OBJETIVOS .....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. HIPÓTESIS .....	8
1.4.1. Hipótesis General.....	8
1.4.2. Hipótesis Específicas .....	8

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....9

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES ..... 11

2.2. MARCO REFERENCIAL ..... 11

    2.2.1. Instrumento Innovativo de Gestión Pública ..... 11

    2.2.2. Fundamentación Teórica de Gestión Pública ..... 13

    2.2.3. La Teoría de la Elección Pública o Public Choice ..... 15

    2.2.4. Nueva Gestión Pública ..... 16

    2.2.5. Teoría de los Costes de Transacción ..... 16

    2.2.6. El Neo-Taylorismo ..... 17

    2.2.7. La Teoría de la Agencia ..... 18

    2.2.8. Neo Institucionalistas ..... 22

    2.2.9. La Gestión por Resultados (Administración por Objetivos) y la Medición del Desempeño ..... 24

    2.2.10. Consolidación de Procesos para la Gestión por Resultados ..... 24

    2.2.11. El Planeamiento como Herramienta de la Gestión por Resultados ..... 27

    2.2.12. Gestión por Resultados ..... 27

    2.2.13. Nuevo Modelo de Gestión Pública. Open Government (oGov) ..... 30

    2.2.14. El oGov Frente a la Modernización Administrativa ..... 33

    2.2.15. Enfoque de la Gestión por Resultados ..... 35

2.3. MARCO NORMATIVO ..... 35

    2.3.1. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 ..... 35

    2.3.2. Ley De Los Derechos de Participación y Control Ciudadanos Ley N° 26300. .... 36

2.3.3. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública Ley N° 27293 .....	36
2.3.4. Ley Marco del Presupuesto Participativo del Perú.....	37
2.3.5. Modernización de la Gestión del Estado.....	37
2.3.6. Índice de Desempeño .....	38
2.3.7. Transparencia Estándar.....	39
2.3.8. Fuentes de Financiamiento del Presupuesto .....	39
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	40
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	45
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	47
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	50
4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	63
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	82

ÍNDICE DE CUADROS

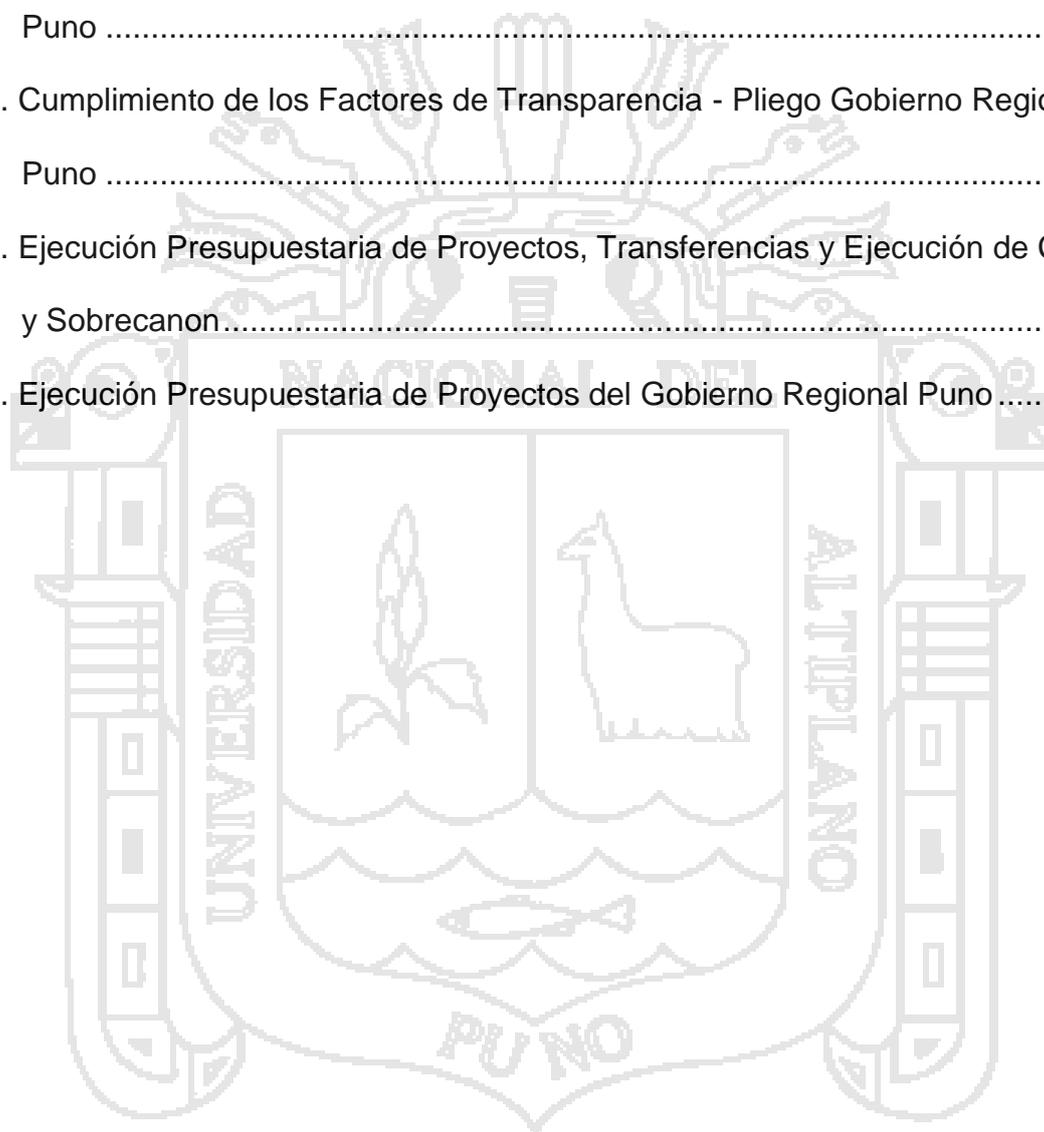
	Pág.
1. Índice de Desempeño Institucional.....	39



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Pilares de la Nueva Gestión Pública .....	21
2. La Nueva Gestión Pública.....	22
3. Ejes Rectores de la Gestión por Resultados.....	25
4. Componentes de la Gestión por Resultados.....	26
5. Gestión por Resultados.....	26
6. Gestión para Resultados como Instrumento de Gestión.....	28
7. Aporte de la Gestión para Resultados.....	28
8. Modelo PDCA.....	29
9. El Ciclo de Creación de Valor Público y la GpR.....	30
10. Modelo de Gestión Pública por Resultados.....	35
11. Promedio del Cumplimiento del Avance de Metas Físicas por Objetivos Estratégicos 2004 -2014 .....	51
12. Pobreza Extrema y Pobreza e Inversión 2004 - 2014 .....	53
13. Indicadores de Salud e Inversión 2004 - 2014 .....	54
14. Indicadores de Educación e Inversión 2004 - 2014.....	55
15. Porcentaje de Ejecución Presupuestaria e Inversión 2004 - 2014.....	56
16. Producto Bruto Interno (Precios Constantes 2007) e Inversión 2004 - 2014 ..	57
17. Aporte en la Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto Nacional e Inversión 2004 – 2014 .....	58
18. Arribo de Ciudadanos Extranjeros e Inversión 2004 - 2014.....	59
19. Promedio de Días de Permanencia de Ciudadanos Extranjeros e Inversión 2004 - 2014.....	60
20. Red Vial Departamental e Inversión 2004 - 2014.....	61

21. Superficie Reforestada Anualmente e Inversión 2004 - 2014. ....	62
22. Sistema de Incentivos en el Pliego Gobierno Regional Puno.....	64
23. Delimitación de Responsabilidades Individuales en el Pliego Gobierno Regional Puno .....	64
24. Eficacia y Eficiencia en Servicios Públicos en el Pliego Gobierno Regional Puno .....	65
25. Cumplimiento de los Factores de Transparencia - Pliego Gobierno Regional Puno .....	67
26. Ejecución Presupuestaria de Proyectos, Transferencias y Ejecución de Canon y Sobrecanon.....	68
27. Ejecución Presupuestaria de Proyectos del Gobierno Regional Puno .....	70



## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Serie Histórica del Índice de Desempeño Institucional y Avance Físico por Objetivos Estratégicos .....	83
2. Serie Histórica de la Inversión por Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Puno al 2021 .....	84
3. Ficha de Encuesta a Trabajadores del Gobierno Regional Puno.....	85
4. Número de Encuestas por Dependencias .....	88
5. Cantidad de Preguntas, Respuestas y Encuestas .....	89
6. Grupo Ocupacional del Personal Encuestado.....	90
7. Genero del Personal Encuestado.....	90
8. Nivel Remunerativo del Personal Encuestado .....	90
9. Serie Histórica del Cumplimiento de Factores de Transparencia y sus Componentes.....	91
10. Factores y Componentes del Portal de Transparencia Estándar 2004-2014 ..	92
11. Serie Histórica de la Ejecución Presupuestaria en Proyectos y Transferencia de Recursos Canon, Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.....	94
12. Serie Histórica de Ejecución Presupuestaria y Rubros de Proyectos .....	95
13. Serie Histórica de Porcentaje de Ejecución Presupuestaria y Rubros de Proyectos.....	96

### LISTA DE ABREVIATURAS

- ED. : Edición  
PP. : Paginas  
ART. : Articulo



**LISTA DE SIGLAS**

NGP	: Nueva Gestión Pública
oGov	: Open Government
SNIP	: Sistema Nacional de Inversión Pública
GpR	: Gestión para Resultados
OPD	: Organismos Públicos Descentralizados
PDCA	: Planificar, Hacer, Evaluar y Reconducir
PDRC	: Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEI	: Plan Estratégico Institucional
POI	: Plan Operativo Institucional
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
MOF	: Manual de Organización de Funciones
TUPA	: Texto Único de Procedimientos Administrativos
CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
MAPRO	: Manual de Procedimientos
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
FONCOR	: Fondo de Compensación Regional
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
NPM	: New Public Management
ILPES	: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

## RESUMEN

El trabajo de investigación, tiene por finalidad determinar como el avance físico de actividades y proyectos alineados a los objetivos estratégicos contribuyen en la gestión por resultados; para lo cual, se empleó la metodología analítica, inductiva y descriptiva; obteniéndose que el objetivo estratégico de salud y educación no contribuyó significativamente al índice de desempeño institucional que mide la gestión por resultados, porque ocuparon el cuarto y sétimo lugar respectivamente, motivado por la complejidad y atomización de metas principalmente en programas presupuestales y proyectos; así como, la inadecuada programación de metas. En tanto que, la inversión se incrementó y ha contribuido favorablemente en el comportamiento de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales, pero aún persisten las brechas. Por otro lado, los resultados de la encuesta determinaron que los factores que contribuyeron para que el personal practique mecanismos del sector privado, es el sistema de incentivos con reconocimientos a productos y resultados alcanzados, la delimitación de responsabilidades individuales asociado al logro y superación de metas y por último la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. Luego se identificó que el componente planeamiento y organización explicó el cumplimiento de factores de transparencia estándar, porque se publicó oportunamente la información durante seis años. Finalmente, se analizó que en transferencias financieras el rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones explicó indirectamente durante ocho años el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos.

**Palabras clave:** Desempeño, gestión, proyectos, resultados y transparencia.

## ABSTRACT

The research work aims to determine how the physical progress of activities and projects aligned with the strategic objectives contribute in the management by results; For which, the analytical, inductive and descriptive methodology was used; And that the strategic objective of health and education did not contribute significantly to the institutional performance index that measures results-based management, because they ranked fourth and seventh respectively, motivated by the complexity and atomization of goals mainly in budget programs and projects; As well as inadequate programming of goals. While, investment has increased and contributed favorably to the behavior of the main socio-economic and environmental indicators, but gaps still persist. On the other hand, the results of the survey determined that the factors that contributed to the personnel practicing private sector mechanisms are the incentive system with acknowledgments of products and results achieved, the delimitation of individual responsibilities associated with the achievement and achievement of goals And finally the efficiency and effectiveness in the provision of public services. It was then identified that the planning and organization component explained compliance with standard transparency factors because the information was timely published for six years. Finally, it was analyzed that in financial transfers the heading canon and sobrecanon, royalties, rent of customs and participations explained indirectly during eight years the level of budgetary execution of projects.

**Keywords:** Performance, management, projects, results and transparency.

## INTRODUCCIÓN

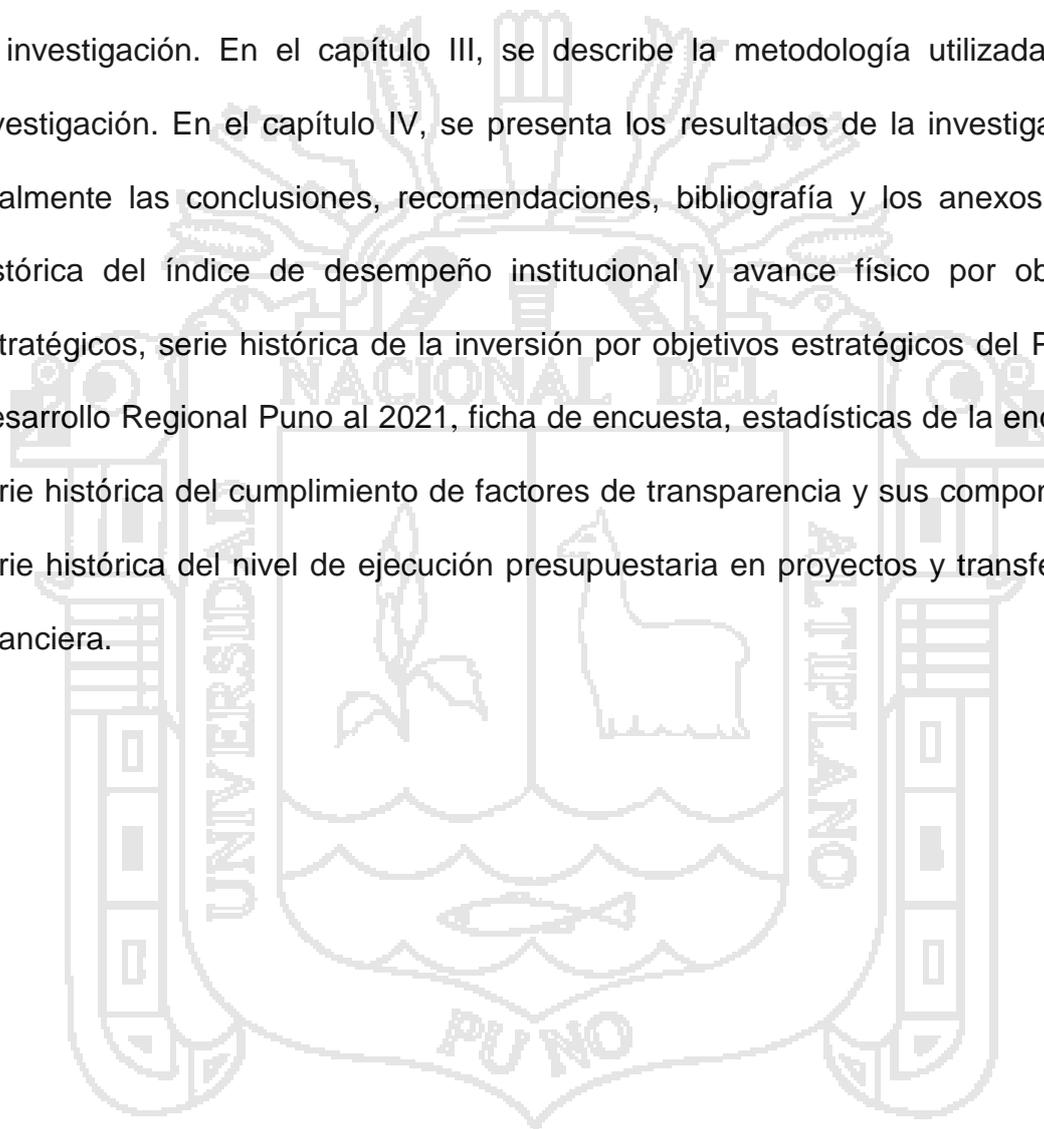
La tesis está basado en las teorías de la nueva gestión pública, que persigue lograr una administración eficiente y eficaz, y satisfaga las necesidades de los ciudadanos al menor coste posible, mediante la introducción de mecanismos de competencia del sector privado que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan la entrega de servicios con calidad y eficacia; asociado a los sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, que favorezcan la participación ciudadana, (García, 2007. pp. 39-45).

Asimismo, las teorías de elección pública, costes de transacción, neo – tailorismo y de la agencia, persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Así, los partidarios del Public Choice que se focalizan en la relación entre propiedad pública o privada en el desarrollo de la actividad pública, siendo el campo de estudio de las mencionadas teorías, la delegación de autoridad y las divergencias en la consecución de los objetivos.

En este contexto, se presenta como el avance físico de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos contribuyen en la gestión por resultados del Gobierno Regional Puno 2004 - 2014. Luego se muestra el comportamiento de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales asociados a la inversión del Gobierno Regional Puno. En seguida, los factores contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado; luego los factores que explican la vigilancia ciudadana en el portal de transparencia estándar; por último, se muestra el rubro

de transferencias financieras que explica el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión.

El trabajo se presenta en cuatro capítulos; en el capítulo I se desarrolla el problema, objetivos de investigación e hipótesis. En el capítulo II, se desarrolla los antecedentes, teorías económicas, marco normativo y conceptual que sustentan la investigación. En el capítulo III, se describe la metodología utilizada en la investigación. En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos: Serie histórica del índice de desempeño institucional y avance físico por objetivos estratégicos, serie histórica de la inversión por objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Puno al 2021, ficha de encuesta, estadísticas de la encuesta, serie histórica del cumplimiento de factores de transparencia y sus componentes, serie histórica del nivel de ejecución presupuestaria en proyectos y transferencia financiera.



## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno en el periodo 2004 – 2014 no logra sostenibilidad en el índice de desempeño institucional (avance físico de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública), debido a la escasa identificación de prioridades regionales que contribuyan al logro de los objetivos, misión institucional y visión regional del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021; así como no considera el nivel de competencia del nivel de gobierno regional dando lugar a decisiones unilaterales donde se antepone lo político sobre lo técnico generando desfases cada cuatro años, en perjuicio de la población. Es así que, el grado de avance de las metas físicas está reflejado en el índice de desempeño institucional que reporta el Ministerio de Economía y Finanzas teniendo un calificativo de deficiente durante varios años de gestión (reporte del índice de desempeño institucional del MEF).

Asimismo, realiza sus intervenciones mediante actividades y proyectos con escasa concertación con los Organismos Públicos Descentralizados (OPD) y

Gobiernos Locales, ocasionando doble gasto o duplicidad de funciones, lo que no contribuye en consolidar el logro de objetivos a mediano y largo plazo, así como no permite la acumulación y capitalización del valor social agregado para dinamizar el crecimiento de las actividades económicas y el desarrollo de la población. Por lo que planteamos la siguiente pregunta *¿Cómo el avance físico de actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos contribuyen en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno periodo 2004 - 2014?*.

La organización burocrática, genera ineficiencia en la prestación de servicios públicos que no contribuye a la acumulación del valor social; por ello debe romperse el supuesto mito de las diferencias de la gestión entre el sector público y el sector privado, (Arellano, 2002. pp. 10).

Para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, se debe introducir mecanismos de mercado, independientemente si la producción o prestación del servicio sea público o privado, (Buchanan, 1954. pp. 334). Al respecto, el personal de la entidad no practica la competencia para brindar servicios públicos en beneficio de la población. Por lo que resulta la pregunta *¿Qué factores contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?*.

La vigilancia ciudadana, es escasa e inadecuada porque los espacios de participación son ineficaces, pues en la publicación de información en el portal de transparencia estándar el Gobierno Regional no cumple con todos los factores de transparencia establecidos por la Directiva de Lineamientos del Portal de Transparencia que es administrado por la Defensoría del Pueblo – Oficina

Defensorial Puno, explicando el débil empoderamiento de la ciudadanía para vigilar y controlar la gestión pública. Por tanto planteamos la siguiente pregunta *¿Cómo la vigilancia ciudadana en el portal de transparencia estándar contribuye en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?*

Las transferencias financieras se realizan recién a partir del mes de junio y julio de cada año fiscal, perjudicando el cronograma de ejecución de proyectos de inversión por consiguiente el cumplimiento de metas físicas establecidas, pues con los procesos de adquisiciones de bienes y servicios el tiempo pasa muy fugaz, no permitiendo así cumplir con las metas para el año fiscal respectivo; en consecuencia, no contribuye significativamente a la gestión del Gobierno Regional. Por lo que planteamos la siguiente pregunta *¿Cuál es el rubro de transferencias financieras que explican el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?*

La administración pública ha tenido necesidad de evaluar sus logros para corregir desviaciones y rediseñar sus acciones, esto es, generar una cultura de evaluación por resultados (evaluación por objetivos) que necesita ser analizada. De esta manera la administración pública ha implementado enfoques del sector privado al sector público con el propósito de lograr eficiencia en sus acciones y dar respuesta de manera más acertada a los objetivos estratégicos de gobierno, (Figuroa, 2008. pp. 3).

Desde el punto de vista estratégico de la administración de empresas, resultado es la creación de mayor valor para el accionista. Esta aceptación puede trasladarse a la administración pública, el resultado que busca un gobierno es la

maximización de la creación de valor público, (Moore, 1995. y Herrera, 2007. pp. 14).

Por su parte el Banco Mundial, a partir del 2004 está promoviendo un esquema gubernamental mediante Administración por Resultados, para la asignación de recursos presupuestales, que incorpora un sistema de monitoreo y evaluación; su marco lógico se compone de indicadores para monitoreo de desempeño continuo e indicadores de evaluación del impacto.

Para superar las situaciones negativas que retrasan el crecimiento y desarrollo de la población y su actividad económica, establecer prioridades regionales según objetivos para elevar la calidad de la inversión regional estratégica, pues con una inversión en las prioridades se logrará alcanzar objetivos estratégicos y por ende se promoverá el crecimiento de las actividades económicas para el desarrollo de la población del departamento; así como, con las buenas prácticas de gestión pública por resultados, la toma de decisiones acertadas y coherentes empoderan la vigilancia ciudadanía mediante sistemas de transparencia y control que coadyuvan en el proceso de toma de decisiones; así como prever en la programación presupuestaria la asignación de recursos a mitad de año para agilizar el cumplimiento de metas establecidas.

En este sentido, planteamos las siguientes interrogantes:

## **1.2. PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cómo el avance físico de actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos contribuyen en la

gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno periodo 2004 - 2014?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Qué factores contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?
- ¿Cómo la vigilancia ciudadana en el portal de transparencia estándar contribuye en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?
- ¿Cuál es el rubro de transferencias financieras que explican el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar como el avance físico de actividades permanentes y proyectos de inversión alineados a los objetivos estratégicos contribuyen en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno periodo 2004 - 2014.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar qué factores contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno.
- Precisar qué factores explican la vigilancia ciudadana en el portal de trans-

parencia estándar de la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno.

- Analizar cuál es el rubro de transferencias financieras que explican el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

##### **1.4.1. Hipótesis General**

- La gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno periodo 2004 - 2014 medido por el índice de desempeño institucional está explicada significativamente por el avance físico de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos prioritarios de salud y educación.

##### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- Los factores que contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno, es la aplicación de un sistema de incentivos ligados al logro y superación de metas, ascensos por meritocracia, la asignación de responsabilidades individuales y la práctica de eficacia y eficiencia en la provisión de servicios públicos.
- La vigilancia ciudadana en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno medido por el cumplimiento de los factores del portal de transparencia estándar está explicado significativamente por el componente de planeamiento y organización.

- El nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno está explicado indirectamente por las transferencias financieras inoportunas que realiza el Gobierno Nacional al Gobierno Regional de Puno entre los meses de junio y julio de cada año fiscal principalmente el rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Es importante la acumulación y capitalización del valor social agregado público para elevar el bienestar de la población; por lo que, se debe establecer prioridades estratégicas para alcanzar las metas de los objetivos estratégicos que conducen al logro de la visión del PDRC Puno al 2021. En este sentido, el aspecto político debe ser coherente con el aspecto técnico, luego consolidar la articulación territorial entre los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), eliminando la superposición y duplicidad de funciones en la entrega de servicios públicos mediante proyectos y actividades permanentes.

Para ello, es imprescindible fortalecer y consolidar la sostenibilidad del índice de desempeño institucional del Gobierno Regional Puno, mediante la identificación e implementación de prioridades regionales del PDRC Puno al 2021; en espacios de concertación con participación de organismos públicos descentralizados y gobiernos locales; para orientar la inversión en base a las necesidades de la población y generar impactos favorables en los principales indicadores que caracterizan el nivel de bienestar de la población.

Asimismo, impulsar el cumplimiento en los factores de transparencia para fortalecer el empoderamiento de la ciudadanía al seguimiento de actividades

programadas y ejecutadas, luego propiciar la implementación de la programación prospectiva estratégica considerando transferencias financieras inoportunas del gobierno nacional al gobierno regional y la promoción de la práctica de hábitos y mecanismos del sector privado (eficacia y eficiencia), por parte del personal del Gobierno Regional, a favor de la población; mediante la implementación de la Modernización de la Gestión del Estado.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

En el estudio sobre incidencia de la inversión pública en el desarrollo económico de la región Puno, se concluye que la inversión pública ha tenido un significativo crecimiento en el periodo 2005-2012 de 59,621,009 a 1,439,527,685 millones de soles; sin embargo, no tuvo relación con el cierre de brechas en indicadores sociales, pero si hubo descenso en algunos indicadores como pobreza y pobreza extrema pero no fueron significativos. Por otro lado, los gobiernos locales tuvieron diferentes porcentajes de colocación de la inversión pública siendo mayor la función transportes pero esta no tuvo complementariedad con las funciones básicas como son: Educación, salud, nutrición, saneamiento y ambiente, (Quispe, 2015. pp. 45).

#### 2.2. MARCO REFERENCIAL

##### 2.2.1. Instrumento Innovativo de Gestión Pública

Sostiene que los países de América Latina como Ecuador, Bolivia, Chile,

Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay, implementaron durante los últimos años cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la administración pública en función a resultados y fortaleciendo sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas, (Córdova, 2007. pp. 2)

La gestión por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social. Se busca optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público.

Actualmente se considera que la gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en la gente, y que, más bien, tienen impactos duraderos sobre la calidad de vida de la población, produciendo gradualmente una transformación de la sociedad.

Las iniciativas de Gestión por Resultados en el Perú son, en general de carácter incipiente, dispersas, y con escasa coordinación entre las instituciones que tienen competencias transversales hacia la administración pública. Concluye que el contexto organizacional de la administración pública peruana no favorece la orientación de la gestión hacia resultados, hay mucha precariedad en las áreas de planificación, evaluación de la gestión pública, y rendición de cuentas públicas con información del desempeño del gasto público, (Armijo, 2005).

Los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo, debido a

que existe demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes. La perspectiva que busca es, que las burocracias obtengan mayor flexibilidad e inteligencia para actuar, pero al mismo tiempo asegurar que su comportamiento sea legal y de que la rendición de cuentas a la sociedad no se vea afectada por tal flexibilidad, es la de los presupuestos dirigidos a resultados. Cambiando el criterio tradicional de control de los recursos de los procesos al nuevo criterio de control a través de la evaluación de resultados, es posible de manera más sólida no sólo planear el uso de los recursos sino entender y dirigir el gasto de los mismos para obtener determinados resultados orientados al desarrollo de los pueblos, (Arellano, 2002. pp. 1-21).

Los resultados buscan dar sentido y congruencia a la integración de las diversas instituciones y organismos públicos, ligándolos con los impactos que el Estado, en conjunto, pretende alcanzar. El presupuesto, en este sentido, adquiere una nueva dimensión: el gasto debe generar resultados e impactos y estos deben definir el gasto. En América Latina, la experiencia de Chile puede dar luces sobre la implementación exitosa de un sistema de control de gestión y presupuesto por resultados, generando vínculos más fuertes entre planeación, presupuesto y evaluación, obligando a una discusión de política pública más integral y coordinada, (Arellano, 2002. pp. 1-21).

### **2.2.2. Fundamentación Teórica de Gestión Pública**

La nueva filosofía de gestión pública, es un matrimonio entre el nuevo ins-

titucionalismo y la gerencia profesional, (Hood, 1991. pp. 5-6).

El Nuevo Institucionalismo considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están dotadas de una lógica propia que condiciona las preferencias individuales.

Define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento, (Serna, 2001. pp. 1-19).

Dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el Nuevo Institucionalismo, destaca su formación a partir de las ideas de la Teoría de la Elección Pública, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia. Doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Así, los partidarios del Public Choice focalizan en la relación entre propiedad pública o privada en el desarrollo de la actividad pública, siendo la delegación de autoridad y las divergencias en la consecución de los objetivos, el campo de estudio de la Teoría de la Agencia y los Costes de Transacción, ( Hood. op. cit., pp. 5-6).

La gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los Neo-Tayloristas, (Pollitt, 1993).

Se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración, abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de

gestión entre el sector privado y público, (Arellano, 2002. pp. 10).

### 2.2.3. La Teoría de la Elección Pública o Public Choice

Estudio económico de las decisiones que se adoptan al margen del mercado, como la aplicación de la Economía a la Ciencia Política, (Mueller, 1989. pp. 1-2).

Sus propuestas giran en torno a los problemas que la burocracia administrativa plantea en la obtención de la eficiencia en la actuación pública, criticando implacablemente el monopolio estatal bajo el que actúan, (Downs, 1967. pp. 257).

Sus hipótesis, aunque basadas en la necesidad de contratar servicios en el exterior para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, consideran que no se alcanzan por la simple conversión de lo público en privado mientras se mantiene el régimen de monopolio, sino en la introducción de mecanismos de mercado, independientemente de si la producción es de titularidad pública o privada, (Buchanan, 1954. pp. 334).

Las medidas que proponen para evitar el monopolio burocrático pueden resumirse en las siguientes:

- Más competencia en el desarrollo de los servicios públicos.
- Privatización o contratación externa para reducir el gasto.
- Mayor información sobre la viabilidad de las alternativas de los servicios públicos ofertadas en bases competitivas y de acuerdo con costes comparados.

- Controles más estrictos sobre la burocracia, (Niskanen, 1971. pp. 78).

#### **2.2.4. Nueva Gestión Pública**

- Fundamentado en Public Choice Theory (Teoría de Elección Pública) y la gestión orientado a la productividad (sector privado).
- Orientado a los resultados y la eficiencia en el sector público a través de mejorar el manejo del presupuesto.
- Incorpora el concepto de la competitividad en el sector público, enfatizando principios económicos y de liderazgo (gerencia).
- Incorpora idea del valor público – clientes (beneficiarios) y accionistas (ciudadanía) (NPM – New Public Management).

#### **2.2.5. Teoría de los Costes de Transacción**

En la teoría clásica de la elección pública la competencia es vista como la panacea para la resolución de los problemas burocráticos. Asumiendo que el monopolio público puede ser reemplazado por la gestión de los servicios mediante contratos puntuales en mercados atomizados donde compradores y vendedores poseen una completa información, (McMaster y Sawkis, 1996. pp. 145-167).

La Teoría de los Costes de Transacción sugiere que, si bien el axioma es adecuado, la perspectiva de la elección pública sobre el beneficio de la competencia no es totalmente correcta. Pues, la competencia puede generar costes adicionales los cuales están ausentes en la tradicional forma burocrática de provisión de los servicios, identifica costes de transacción

asociados a la firma de los contratos, el control de resultados y comportamiento de las partes contractuales. Estos costes varían por un lado, con las características de las decisiones de los gestores que participan en la transacción, y con los objetivos propios del mercado por otra, (Williamson, 1975. pp. 8).

La existencia de costes de transacción en los intercambios realizados en el mercado proporciona una explicación de las ventajas comparativas de organizar la producción dentro o fuera del ámbito público: Cuanto mayores sean los costes de las transacciones externas, mejor será producir dentro de la administración, situándose el límite de la intervención pública en el punto donde se igualen sus costes con los de contratar en el exterior. Así, la arquitectura pública, entendida ésta como la estructura organizativa óptima, se realizará en función de los costes de transacción, (Jackson, 2001. pp. 15).

La administración pública a incorporar condiciones similares a las del mercado como mecanismos de control, (García, 2007. pp. 39-45).

#### **2.2.6. El Neo-Tailorismo**

La causa de una deficiente gestión tiene que ver con la administración en sí misma. Para el neo-tailorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia, (Peters y Waterman, 1982).

En esta teoría, se habla de reinención del gobierno, refiriéndose a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que

se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar.

Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura, (Osborne y Plastric, 1998. pp. 30).

Podemos concluir que las técnicas propuestas por esta teoría son fundamentalmente:

- Separación entre política y gestión.
- Reducción de las normas de actuación, especialmente las referidas a los órganos directivos, pues se persigue el gerencialismo o profesionalización del gestor.
- Incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales.
- Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

### **2.2.7. La Teoría de la Agencia**

Ente como un conjunto de contratos entre un individuo (principal) que contrata a otro (agente) delegando en él, la ejecución de una determinada tarea, viene definida por la divergencia entre las funciones de utilidad de cada una de las partes del contrato. A esta situación debe añadirse la posibilidad de que el agente cuente con información preferente o asimétrica que impida un control exhaustivo sobre él por parte del principal. Así, bajo

esta teoría la consecución de los objetivos del principal depende de las acciones que realice el agente, las cuales se ven afectadas por la información preferente que este último posea, (Gimeno, 1997. pp. 47).

Por nuestra parte, entendemos que existen o que podemos encontrarnos con dos niveles básicos en la relación de agencia dentro del sector público. La provocada por la delegación sucesiva de responsabilidad que representa la cadena: Ciudadanos – Políticos – Gestores y la relación ínter - administraciones.

**La relación Ciudadanos - Políticos - Gestores.** Esta delegación sucesiva de responsabilidad se produce en todos los ámbitos territoriales de la administración, como pueden ser el estatal, autonómico, local, etc., pues la elección de los representantes y la delegación de gestión en los subordinados es común a todas ellas.

**La relación Ciudadanos - Políticos.** Los ciudadanos eligen a representantes políticos de acuerdo con los objetivos plasmados en un programa electoral, cuyo íntegro cumplimiento queda a merced de la existencia de grupos organizados de poder con intereses propios, la obtención de minoría parlamentaria, o la función de utilidad del partido gobernante en su totalidad, o de cada miembro político individualmente.

**La relación Políticos - Gestores.** La función política se encarga de diseñar programas o políticas, fijando los objetivos a alcanzar, siendo los gestores la mano ejecutora de las actividades que permitan su logro.

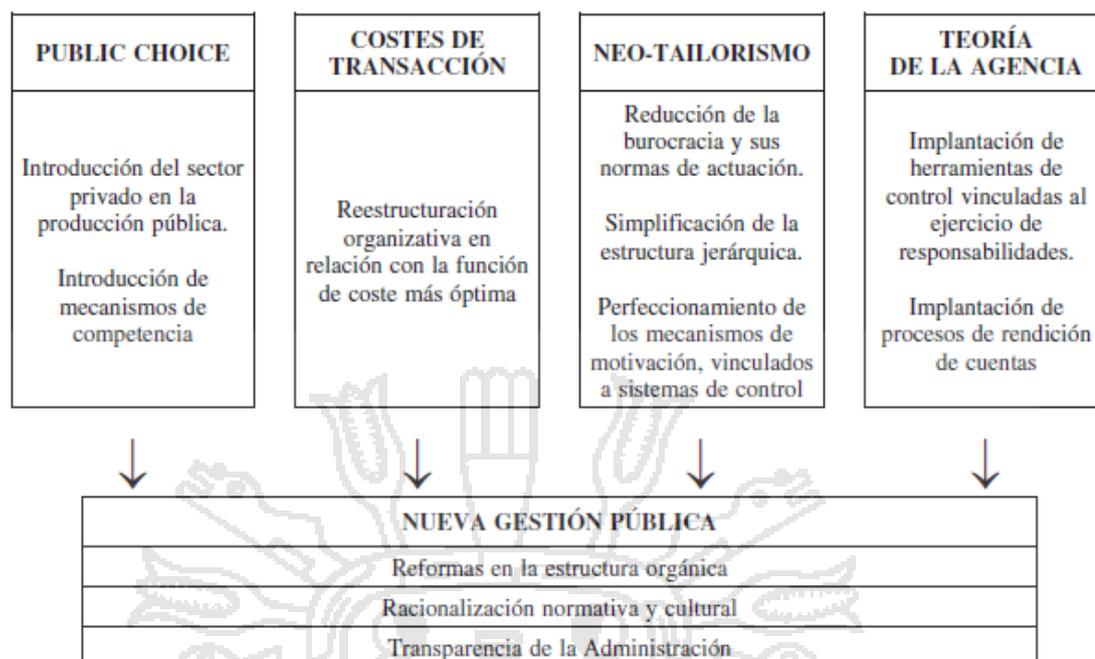
Es latente en la bibliografía presupuestaria que la función de utilidad de los gestores viene definida por la necesidad de incremento de poder a través

de su partida en presupuestos; por el número de niveles jerárquicos bajo su control; la posible mejora de la relación laboral o su vinculación a la escena política. Anteponer su función de utilidad a los objetivos políticos, partiendo de la inexistencia de controles exhaustivos.

**La relación ínter - administraciones.** Luchas de poder entre las distintas administraciones territoriales, entendemos que existe un afán de obtener mayor supremacía en un ámbito territorial determinado a través de la sustracción de competencias estatales con la consiguiente desviación de los recursos financieros necesarios, (Arenilla, 1991. pp. 30-31).

Bajo las propuestas de esta teoría, es esencial la existencia de un adecuado sistema de control, así como una perfecta delimitación de la responsabilidad de los agentes. Todo ello facilitaría una mejor comunicación con los ciudadanos, favoreciendo la transparencia administrativa.

Las teorías básicas que han dado lugar a la nueva gestión pública, que aportan elementos significativos que permiten obtener un gobierno que cueste menos y trabaje mejor, (Gore, 1993).



**Figura 1.** Pilares de la Nueva Gestión Pública  
 Fuente: La nueva gestión pública: evolución y tendencias. (García, 2007).

**Tendencias de la nueva gestión pública.** La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, (Leeuw, 1996. pp. 92).

El actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes. (Dunleavy y Hood, 1994. pp. 10).

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz; es decir, una administración que satisfaga las necesidades

reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana, (García, 2007. pp. 39-45).

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	<i>Reducciones puras de la dimensión</i>	Privatizaciones Gestión indirecta de servicios
		<i>Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión</i>	Introducción de competencia externa
			Cooperación o colaboración
		<i>Modificaciones en el diseño organizativo</i>	Creación de competencia interna
NEO-TAILORISMO	Racionalización normativa y cultural	<i>Racionalización normativa</i>	Racionalización procedimientos administrativos
			Desburocratización
		<i>Racionalización cultural</i>	Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA	Transparencia de la Administración	<i>Comunicación externa</i>	Introducción de técnicas privadas
			Innovación tecnológica
		<i>Participación ciudadana</i>	

**Figura 2.** La Nueva Gestión Pública  
Fuente: La nueva gestión pública: evolución y tendencias. (García, 2007).

### 2.2.8. Neo Institucionalistas

Sus principales autores son Oliver Williamson y Douglas North, quienes se distancian bastante del planteamiento de sus antecesores, hasta tal punto que se afirma que el nuevo institucionalismo ya no es institucional, ya que

no comparte los pilares básicos de la teoría económica institucional, en su estudio considera a las instituciones tanto de iniciativa privada como de gobierno, como influyentes del comportamiento de las personas que se ven en la necesidad de tomar decisiones dentro de la economía de mercado.

Así pues, la interacción entre instituciones públicas y organizaciones dará forma a la evolución institucional de una economía. Mientras que, las instituciones públicas son las reglas del juego, las organizaciones y sus empresarios, son los jugadores, (Urbano, Díaz y Hernández, 2005. pp. 8).

El diseño organizacional de las organizaciones estatales influye en su capacidad para cumplir con las funciones asignadas y determinan la forma en la cual las decisiones son tomadas y la forma en la cual funciona su burocracia, es decir, funcionarios y personal de las organizaciones estatales. El diseño organizacional de las diferentes organizaciones que conforman el Estado tiene dos modelos referentes o configuraciones, (Mintzberg, 1993).

Para que la economía opere bien todas estas relaciones entre principal - agente deben estar estructuradas de forma tal que los agentes políticos y burócratas orienten sus acciones hacia el logro del interés público. Los incentivos que la institucionalidad permite definir en la sociedad deben ser tales que los agentes privados deben recibir una recompensa si actúan buscando el interés público y deben sufrir un castigo cuando no lo hacen, y lo mismo debe ocurrir con los otros actores: burócratas y políticos.

La relación que se establece entre el gobierno y los agentes económicos, en el contexto que no son las reglas del mercado las que regulen dichas relaciones, sino por el contrario son las instituciones quienes las determinan,

es central para comprender la forma en que interactúan y los resultados de dicha interacción.

Los mercados suelen fallar en la asignación de los recursos y el mismo Estado con frecuencia no consigue corregirlos, es por eso que el mercado sólo es eficiente bajo algunos supuestos restrictivos, el Estado debe intervenir en las áreas donde existen fallas del mercado y su intervención supone la mejora, participando activamente en el mantenimiento del pleno empleo y en la reducción de la pobreza, pero para que el Estado tenga una participación activa en la economía se debe considerar la regulación del comportamiento de los agentes económicos, producción de bienes y servicios, acumulación de instalación destinado para la producción, financiamiento para cubrir el gasto en inversión, (Stiglitz, 2003).

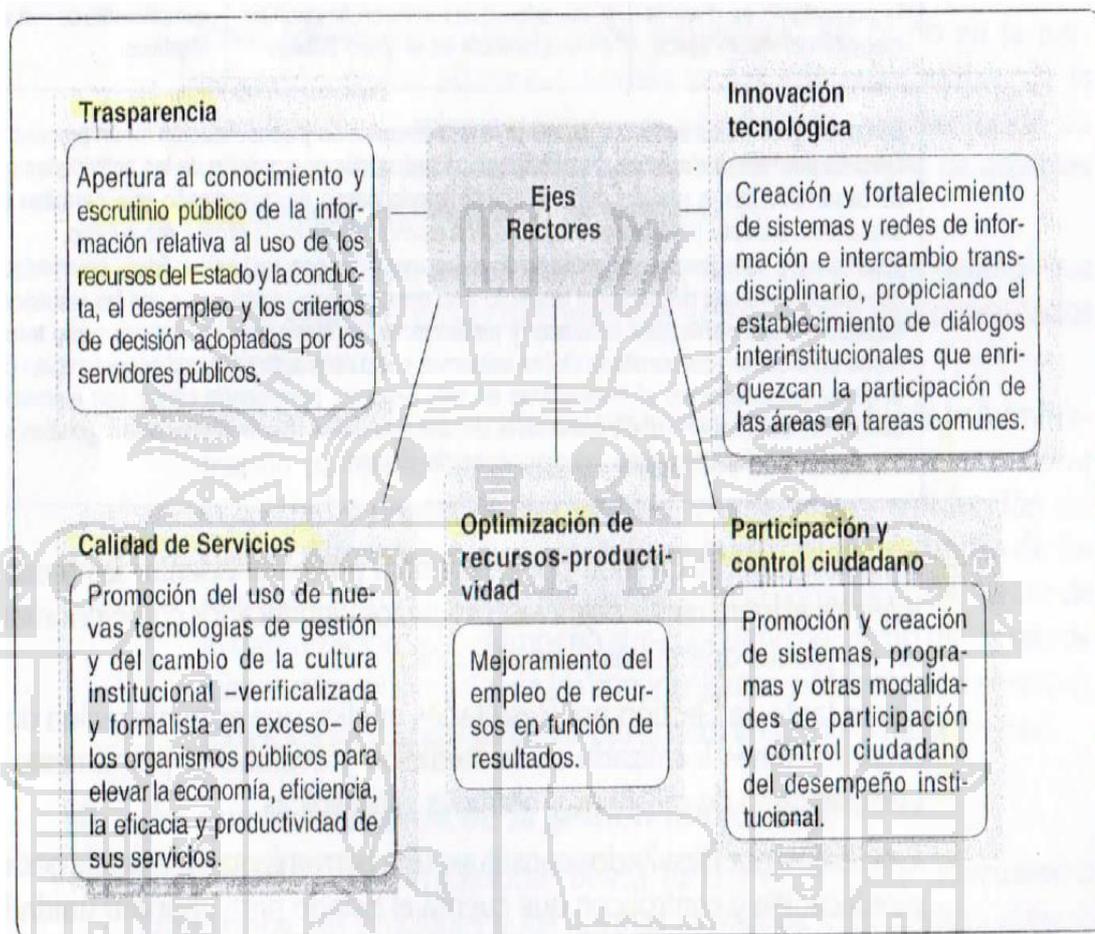
#### **2.2.9. La Gestión por Resultados (Administración por Objetivos) y la Medición del Desempeño**

Las entidades públicas son responsables de una determinada producción pública utilizando insumos asignados a través del presupuesto, para la producción de productos destinados a la consecución de objetivos de los planes y políticas públicas, (Álvarez, 2011. pp. 43).

#### **2.2.10. Consolidación de Procesos para la Gestión por Resultados**

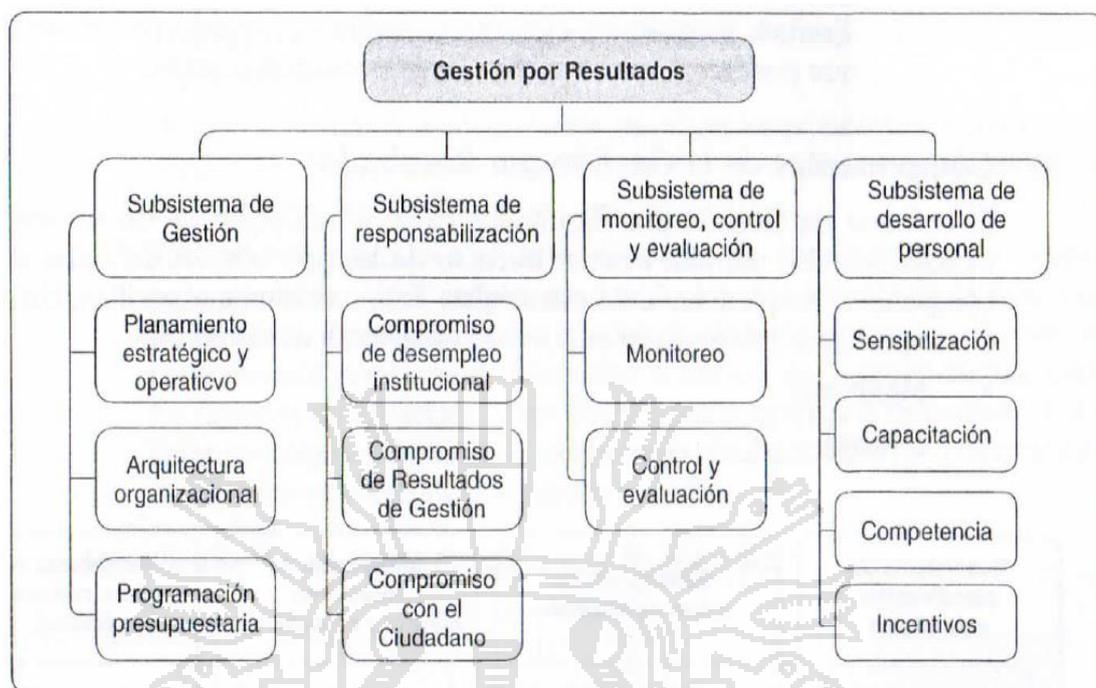
La Gestión por Resultados posibilita orientar los procesos internos al logro de los objetivos identificados como prioritarios en los planes estratégicos. Implica una administración de las organizaciones focalizada en la medición y evaluación permanente del cumplimiento de objetivos

estratégicos consistentes y coherentes con el plan nacional y los planes de cada uno de los organismos, (Álvarez, 2011. pp. 45).



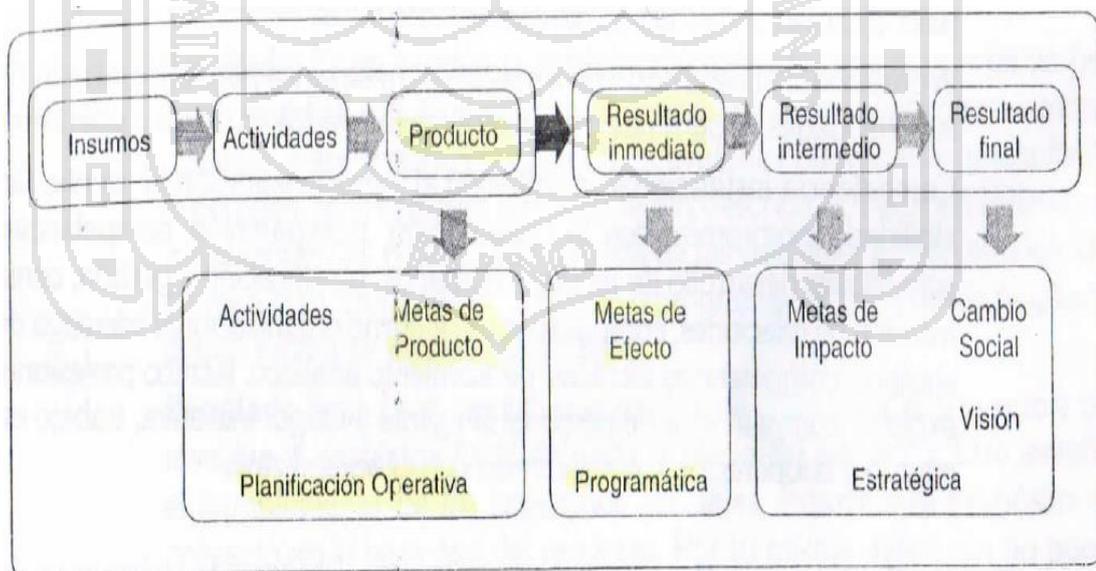
**Figura 3.** Ejes Rectores de la Gestión por Resultados  
 Fuente: Gestión por Resultados e Indicadores de Medición. (Álvarez, 2011).

Los responsables se comprometen a alcanzar los resultados para obtener los objetivos consignados en el Plan, (Álvarez, 2011. pp. 50).



**Figura 4.** Componentes de la Gestión Por Resultados  
Fuente: Gestión por Resultados e Indicadores de Medición. (Álvarez, 2011).

La función de la Gestión por Resultados, es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo asegurando la consecución de los objetivos de gobierno, (Álvarez, 2011. pp. 66).



**Figura 5.** Gestión por Resultados  
Fuente: Adaptado de MEF 2008. Mg. Percy Bobadilla D. Gestión por Resultados e Indicadores de Medición. (Álvarez, 2011).

### **2.2.11. El Planeamiento como Herramienta de la Gestión por Resultados**

Conjunto de acciones concretas que permiten alcanzar objetivos. La planificación se dedica a tomar las decisiones adecuadas de las acciones futuras que faciliten el logro de los objetivos derivadas de la visión, (Álvarez, 2011. pp. 92).

### **2.2.12. Gestión por Resultados**

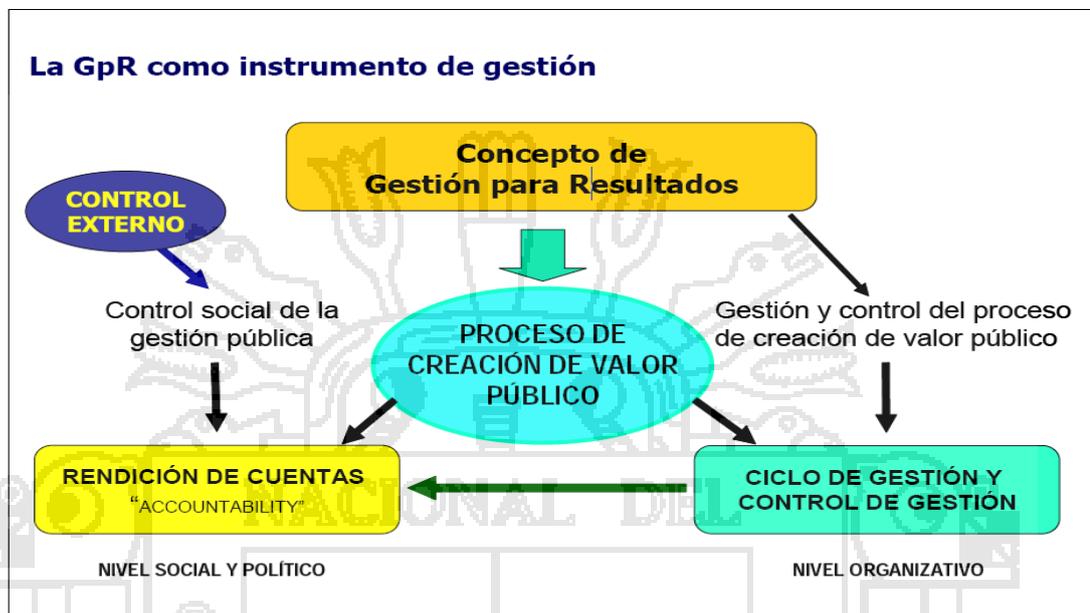
Priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos, (Herrera, 2007. pp. 9).

Si bien existen muchos documentos que tratan sobre la GpR, no hay una definición única. La mayoría de textos usan este término como una noción “paraguas”. En la literatura en español es común encontrar un uso indistinto de conceptos, como control de gestión, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión para resultados, gestión por objetivos, evaluación del desempeño, evaluación de resultados, sin una clara diferenciación, (Herrera, 2007. pp. 9).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la GpR conlleva la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos, (Herrera, 2007. pp. 10).

La GpR es gestión y dirección estratégica y operativa, ya que permite y facilita a los directivos de la administración pública el mejor conocimiento y la

mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones para que logren los mejores resultados posibles, de acuerdo con los objetivos que se hubiesen fijado, (Herrera, 2007. pp. 12).



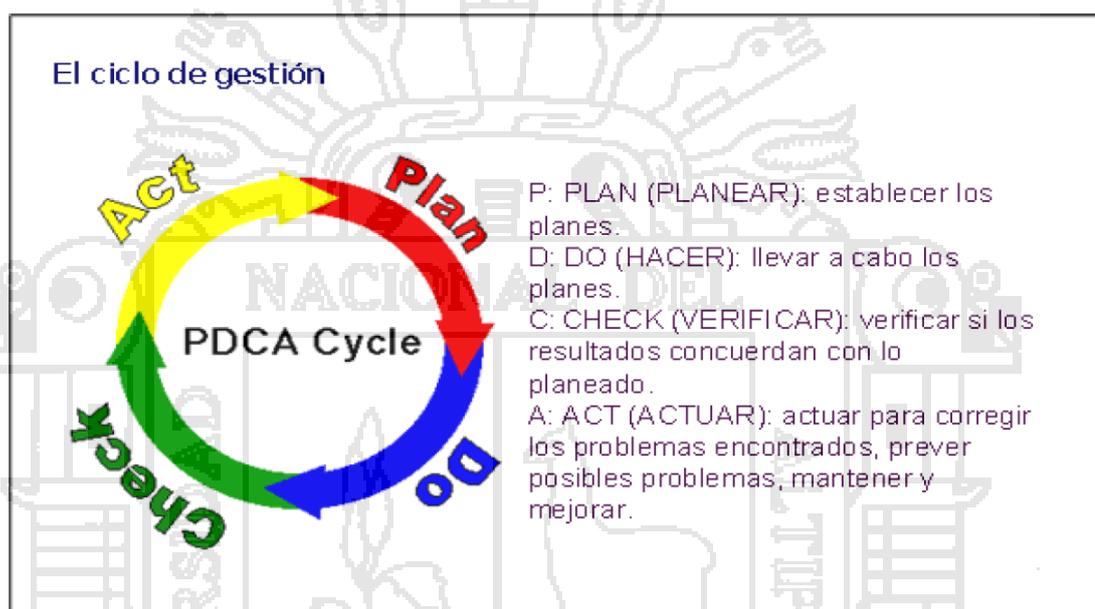
**Figura 6.** Gestión para Resultados como Instrumento de Gestión  
Fuente: Modelo abierto de Gestión para Resultados en el sector público. (Herrera, 2007).

El objetivo último de la GpR en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno, (Herrera, 2007. pp. 12).



**Figura 7.** Aporte de la Gestión para Resultados  
Fuente: Modelo abierto de Gestión para Resultados en sector público. (Herrera, 2007).

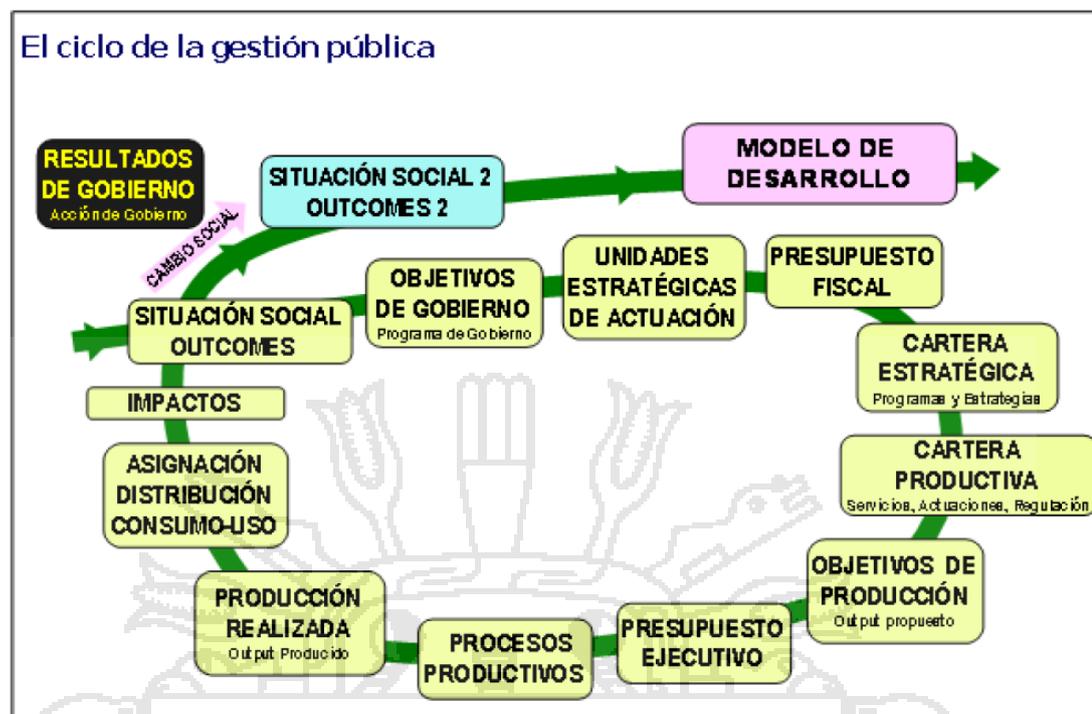
La GpR tiene las características típicas de todo proceso de creación de valor que se articule a través de una dinámica cíclica y circular. Probablemente, el modelo Planificar, Hacer, Evaluar y Reconducir (PDCA, por sus siglas en inglés), formulado inicialmente por Walter Shewhart (1939), es el que mejor plasma este enfoque al identificar los componentes del ciclo de gestión, (Herrera, 2007. pp. 20).



**Figura 8.** Modelo PDCA

Fuente: Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público. (Herrera, 2007).

Esta forma simple de representación facilita la construcción de modelos de gestión más complejos, particularmente en el caso del proceso de creación de valor en el sector público. Con base en él se propone, a continuación, una versión que se ajusta a las características específicas del sector público y se orienta a suministrar un punto de referencia y un eje articulador de los distintos elementos de GpR para el sector público, (Herrera, 2007. pp. 21).



**Figura 9.** El Ciclo de Creación de Valor Público y la GpR  
Fuente: Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público. (Herrera, 2007).

### 2.2.13. Nuevo Modelo de Gestión Pública. Open Government (oGov)

Es la forma de relacionarse entre la Administración Pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos, (Linares, 2004).

Una oGov es aquella que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente. Para ello es necesaria una serie de cambios en diversos ámbitos:

**Cultural:** Es imprescindible entender cuál es el objetivo de la administración y de todos los que trabajan en ella. El verdadero objetivo de la

administración es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión, conseguir esto en la administración pública significa una revolución cultural en la forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.

**Procesos:** Los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos y por lo tanto deben reingeniarse todos los procesos para conseguir que así sea. Si los procedimientos no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan en nada, hay que eliminarlos o cambiarlos.

**Organización:** Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.

**Formas de relación:** Del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación on-line, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc.

Open Government (oGov), administración “open” se abre a la ciudadanía, pero también a las demás administraciones, y a otras organizaciones colaboradoras. Lo “open” tiene mucho que ver con la red. Una administración “open” es una administración en red, (Iñaki, 2008).

Las administraciones “open”:

- Escuchan conversaciones que ya se están produciendo en la red sobre lo público, contribuyendo en la iniciativa surgida desde la ciudadanía.

- Conversan con la ciudadanía, promoviendo su participación activa y teniendo en cuenta su opinión en la toma de decisiones.
- Conversan entre sí, colaborando en el diseño y en la ejecución de las políticas públicas, en el diseño y en la prestación de los servicios públicos, y compartiendo recursos y servicios comunes.
- Conversan con las organizaciones colaboradoras, con y sin fines de lucro, estableciendo alianzas de colaboración público-privada generadoras de valor social.
- Comparten la información y el conocimiento, con el único límite de la protección y privacidad de los datos, y promueven la cultura colaborativa de la ciudadanía y de las empresas.
- Utilizan y promueven el uso de las herramientas de la web 2.0 y del software libre, favoreciendo un rol activo de la ciudadanía en la generación de contenidos y contribuyendo al desarrollo de programas de uso gratuito para la comunidad.
- Promueven la generación del contexto adecuado en el que aflore la iniciativa social y se produzcan conversaciones entre la ciudadanía, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los agentes sociales en general, para obtener respuestas satisfactorias a las necesidades y demandas de la sociedad.
- Anteponen el interés general de la ciudadanía a los particulares de los partidos políticos, los cuerpos funcionariales, los sindicatos, los lobbies empresariales y demás grupos de presión.

- Facilitan el crecimiento personal y profesional de todas las personas involucradas en su funcionamiento, entendiendo que la administración son “personas al servicio de las personas” y que la satisfacción individual contribuye a la de la comunidad.
- Experimentan, asumen riesgos e innovan, en un camino sin fin hacia una sociedad mejor.
- Actúan con humildad dejando al margen las viejas actitudes administrativas impregnadas por una cierta prepotencia.
- Apuestan por fórmulas “win-win” frente a la clásica pauta del “yo produzco tú soportas”.

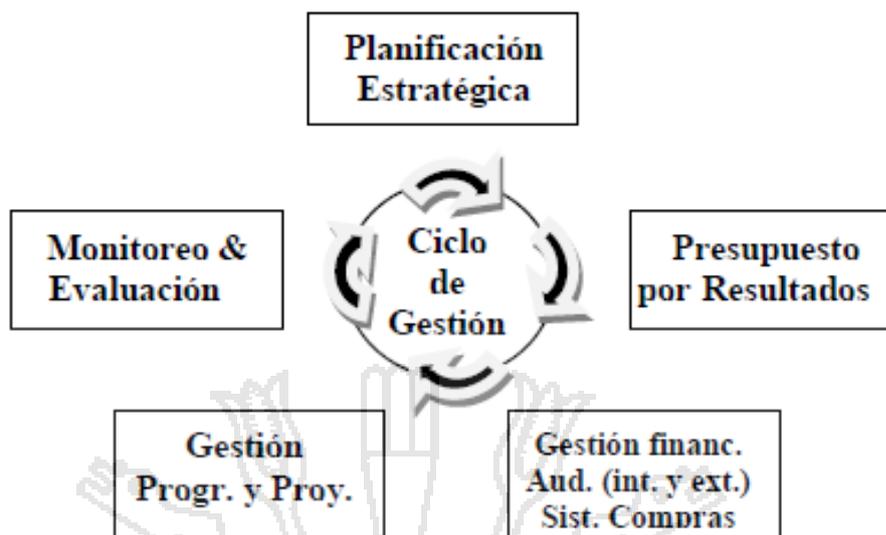
#### **2.2.14. EL oGov frente a la Modernización Administrativa**

El concepto de modernización administrativa se acuñó durante las décadas de los 80 y los 90, al calor de las ideas de la nueva gestión pública (NGP), aprovechando la influencia del espíritu empresarial. y en el mismo año Al Gore, el presidenciable norteamericano, publicó su famoso informe con el propósito de “Crear una administración pública que funcione mejor y que cueste menos”, (Linares, 2004).

Con las recetas: privatizar (o, bajo denominación más digerible, externalizar servicios), introducir mecanismos de mercado en la gestión de los servicios públicos, reforzar los instrumentos de control del gasto, además de la perenne simplificación administrativa.

Componentes del modelo de gestión pública orientada a resultados son:

- Definición clara de la misión y objetivos de los organismos públicos, incluyendo la identificación del cliente o tributario final de la acción de dichos organismos.
- Identificación de productos y resultados vinculados a dichos objetivos, susceptibles de ser medidos y evaluados periódicamente, en lo posible mediante la retroalimentación desde el cliente.
- Asignación de responsabilidades individuales en el proceso de generación del producto o resultado de la gestión, medibles y evaluables.
- Flexibilidad y autonomía en materia administrativa, financiera y de administración de personal proporcional a la responsabilidad organizacional e individual para el logro de los objetivos y metas.
- Un proceso sistemático y periódico de evaluación de resultados, de carácter público y externo.
- Un sistema de incentivos ligados al logro y superación de metas relacionadas con el resultado de la gestión, (Cunill, 2009. pp. 14).
- Una visión integral de un ciclo de gestión orientado por resultados, puede ser visualizada en la Figura, (Cunill, 2009. pp. 14-15).



**Figura 10.** Modelo de Gestión Pública por Resultados

Fuente: La Modernización de la Gestión Pública en Chile y su Impacto en el Proceso de Descentralización. (Cunill, 2009).

### 2.2.15. Enfoque de la Gestión por Resultados

Enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión, evitando objetivos poco claros, vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados, selección de resultados e indicadores no realistas, preponderancia de indicadores cuantitativos y pocos riesgos y estrategias para mitigarlos, (Winchester, 2009).

## 2.3. MARCO NORMATIVO

### 2.3.1. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867

En su Artículo 4°.- Finalidad. Los gobiernos regionales, tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus

habitantes de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Por otra parte en su artículo 8° sobre principios rectores de las políticas y la gestión regional están: La participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, concordancia de las políticas regionales, especialización de las funciones de gobierno, competitividad e integración.

### **2.3.2. Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos Ley N° 26300**

En su Artículo 3°, precisa que son derechos de control de los ciudadanos: La revocatoria de autoridades, remoción de autoridades, rendición de cuentas, los fondos a que se refiere el Artículo 170° de la constitución política están sujetos a rendición de cuentas.

### **2.3.3. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública Ley N° 27293**

En su Artículo 4°. En sus Principios, indica que todos los proyectos se ejecutan y se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales, por los principios de economía, eficacia y eficiencia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo. Asimismo, en su Artículo 5°. Objetivos, busca propiciar la aplicación del ciclo del proyecto de inversión pública: Perfil - Factibilidad - Expediente Técnico - Ejecución - Evaluación Ex post, fortalecer la capacidad de planeación del Sector Público, crear las condiciones para la elaboración

de Planes de Inversión Pública por períodos multianuales no menores de 3 (tres) años.

#### **2.3.4. Ley Marco del Presupuesto Participativo del Perú**

Lo define como un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado – Sociedad Civil (Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo).

En el Reglamento de la Ley Marco, se establece que el presupuesto participativo tiene por objetivo: Mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los recursos; Reforzar la relación entre el Estado y la sociedad; Comprometer a la sociedad civil en las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado; Fijar las prioridades en la inversión pública, considerando las normas técnicas y la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP; y reforzar el seguimiento, control, vigilancia de la ejecución del presupuesto y fiscalización de la gestión (Reglamento de la Ley N° 28056 Ley Marco del Presupuesto Participativo).

#### **2.3.5. Modernización de la Gestión del Estado**

El propósito de mayores niveles de eficiencia de la administración pública permite brindar servicios de calidad a la ciudadanía priorizando y optimizando los recursos públicos, canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparencia, trabajadores

calificados por meritocracia y fiscalmente equilibrado (Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado).

### 2.3.6. Índice de Desempeño

Uno de los principios básicos de la medición de desempeño, es comprometer al personal que trabaja directamente en los procesos, en la formulación, cuantificación, mantenimiento y desarrollo de los indicadores de desempeño, con el objeto de generar una conciencia que se oriente al mejoramiento y a la optimización de los procesos. Esto significa que la medición de desempeño debe hacerse preferentemente en los niveles de las tareas y de las actividades, (Arriagada, 2002. pp. 69).

La propuesta de índices de desempeño se apoya en un modelo de jerarquización del plan estratégico, utilizando el proceso analítico jerarquizado, que administra exclusivamente los indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados en el proceso de planificación, (Arriagada, 2002. pp. 125).

Asimismo, los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas, (Instructivo para la

Formulación de Indicadores de Desempeño Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

En la Directiva 005-2013 para evaluación semestral y anual del Ministerio de Economía y Finanzas en su artículo 5° señala que el indicador de gestión muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por la Entidad respecto de la misión institucional, el cual es tomado como medida de la gestión institucional, es calificado según el rango que se detalla a continuación:

**Cuadro 1. Índice de Desempeño Institucional**

Rango	Calificación
1.00 - 0.95	Muy bueno
0.94 - 0.90	Bueno
0.89 - 0.85	Regular
0.84 - 0.00	Deficiente

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, (2013).

### 2.3.7. Transparencia Estándar

Según la Directiva 001-2010 de la Presidencia del Consejo de Ministros. Lineamientos para la implementación del portal de transparencia estándar, en su artículo 10° indica los rubros temáticos que debe contener la información con formato estándar: Datos generales, planeamiento y organización, información presupuestal, proyectos de inversión pública, participación ciudadana, información de personal, información de contrataciones, actividades oficiales e información adicional.

### 2.3.8. Fuentes de Financiamiento del Presupuesto

El Ministerio de Economía y Finanzas señala que el Gobierno Regional Puno, tiene las siguientes fuentes de financiamiento: Recursos ordinarios,

recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias, recursos determinados (comprende los rubros de contribuciones a fondos, fondo de compensación municipal, impuestos municipales, canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones).

#### 2.4. MARCO CONCEPTUAL

**Gestión Pública:** Conjunto de acciones que realizan funcionarios públicos mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, de acuerdo a prioridades establecidas en los planes y programas, (Álvarez, 2011. pp. 12).

**Gestión por Resultados:** También denominada administración por objetivos, que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos. Asimismo, busca la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional, Regional y Local. (Álvarez, 2011. pp. 40-41).

**Índice de Desempeño Institucional:** Referido al grado de avance físico de las acciones realizadas por la Entidad con respecto a la misión institucional asociado a los objetivos estratégicos, las actividades y proyectos.

**Nivel de Cumplimiento de los Factores de Transparencia:** Contempla variables respecto a las actividades inherentes de la entidad, los mismos que están agrupados en siete componentes entre ellos se tiene documentos normativos y de gestión, información presupuestaria actualizada al periodo correspondiente, contratación y adquisición de bienes, servicios y obras,

actividades oficiales, acreditación del personal responsable del portal, comunicación con el público usuario y prácticas de buen gobierno.

**Objetivos Estratégicos:** Referido a las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia para el futuro, pues agrupan acciones y prioridades que tienen un ámbito común y son coherentes con la misión y la visión.

**Desempeño:** Asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización.

**Medición del Desempeño:** Esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión.

**Administración Pública:** Responde al concepto de organización, como unidad social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversos objetivos. En este caso la finalidad esencial es la creación de valor público, para hacer sostenible y fructífera la convivencia humana, así como las empresas persiguen una finalidad lucrativa, o las organizaciones no gubernamentales procuran la satisfacción de determinados requerimientos sociales. (Arnoletto y Díaz, 2009. pp. 5).

**Política:** Ciencia y arte de gobernar que trata de la organización y administración de un Estado en sus asuntos e intereses. Comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo ni casual. También es una actividad de comunicación pública.

**Políticas Públicas:** Sucesivas respuestas del Estado, frente a situaciones socialmente problemáticas. Busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales.

**Político:** Son personas vinculadas a la administración pública, afiliada a un partido político y que ha sido elegido o nombrado para tareas asociadas a organismos, asociaciones o instituciones públicas.

**Gestión:** Proceso que comprende determinadas funciones y actividades y una disciplina que guía e integra los procesos que se realizan en las organizaciones, con el fin de lograr los objetivos previstos, (Álvarez, 2011. pp. 10).

**Gestor:** Persona que se encarga de hacer que los trámites u operaciones se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos y por eso su aporte es siempre importante ya que si no estuviera presente no se conocerían los procesos o formas de actuar en cada caso.

**Rendición de Cuentas:** Proceso mediante el cual la autoridad municipal cumple con su deber legal y ético de responder e informar a la ciudadanía, por la administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados y los resultados obtenidos.

**Presupuesto:** Cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período de tiempo determinado.

**Fondo de Compensación Regional (FONCOR):** Establecido en el artículo 37° de la Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización, como una fuente de

financiamiento de los gobiernos regionales.

**Fuente de Financiamiento:** Expresa la manera de como una entidad puede atraer y captar recursos financieros para cumplir sus metas de crecimiento y progreso.

**Canon Minero:** Tiene su origen en el Impuesto a la Renta que pagan las empresas mineras. Conforme a lo establecido en la Ley N° 27506 - Ley del Canon.

**Regalía Minera:** Referido a la contraprestación económica que los concesionarios mineros tienen que pagar al Estado peruano por el derecho que se les otorga para explotar los recursos naturales no renovables.

**Dirección:** Acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).

**Administración:** Ciencia social aplicada que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible. Acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos.

**Liderazgo:** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**Medición de la Productividad de los Procesos:** Para la continuidad del proceso de mejora es muy importante poder medir las ganancias en productividad que se vayan logrando. Para ello, lo más habitual es usar indicadores, cuyas sucesivas mediciones van dando una idea concreta del avance.

**Eficiencia:** Tiempo de proceso, recursos usados, cantidad de usuarios atendidos, costo del valor agregado, tiempo gastado en agregar valor, costo de la mala calidad, tiempo de espera.

**Eficacia:** Logro del resultado previsto, oportunidad del logro, confiabilidad del logro, seguridad de uso, seguridad de servicio, capacidad de respuesta, adaptabilidad, flexibilidad.

**Calidad:** Satisfacción del usuario, integridad de los procesos, variaciones mínimas de los resultados, eliminación de derroches, mejora continua de los procesos.

**Servicio:** Apoyo al usuario, definición de los requerimientos de los usuarios, servicio a los usuarios, flexibilidad para satisfacer cambios en los requerimientos de los usuarios, nivel de satisfacción del usuario con el servicio prestado.

**Inversión Pública:** Contribuye al Estado de aumentar la capacidad económica del país, en la prestación de servicios, mediante la asignación de recursos disponibles en proyectos de inversión pública en el presente para generar un mayor bienestar en el futuro.

**Crecimiento Económico:** Aumento del valor de bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado período. Asimismo, se refiere al incremento de ciertos indicadores, que habitualmente el crecimiento económico se mide en porcentaje del aumento del Producto Bruto Interno real.

**Desarrollo Económico:** Esta referido a la capacidad para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

Para la investigación se utiliza la metodología analítica, inductiva y descriptiva en el análisis de la información.

##### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Se utiliza la metodología analítica e inductiva en el análisis de la información del aplicativo informático del Ministerio de Economía y Finanzas, se realiza la recopilación de información del Índice de Desempeño Institucional que se encuentra en la evaluación presupuestaria del Pliego Gobierno Regional Puno de los años 2004 al 2014; asimismo, se recopiló información del avance de metas físicas de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública, para luego realizar el alineamiento y articulación a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021.

Variable Dependiente:

- Índice de desempeño institucional periodo 2004-2014

Variabes Independientes:

Promedio de avance de metas físicas alineados a los objetivos 2004-2014:

1. Población con vida digna, pleno respeto y ejercicio de sus derechos fundamentales.
2. Servicios de salud integral y básicos de calidad con cobertura urbana rural, intercultural y capacidad resolutive.
3. Sistema educativo integral e intercultural, que forma talento humano con innovación y creatividad.
4. Gestión pública eficiente, eficaz, democrática con práctica de valores éticos y liderazgo para el desarrollo sostenible.
5. Actividad industrial empresarial diversificada y competitiva para la capitalización regional.
6. Niveles de producción y productividad sostenible, competitiva con tecnología limpia y responsabilidad social.
7. Actividad turística diversificada, competitiva y articulada a los principales corredores y circuitos nacionales e internacionales.
8. Integración vial y comunicativa planificada y ordenada, territorialmente articulada al mundo globalizado.
9. Gestión integral y sostenible de recursos naturales y el ambiente con responsabilidad social.

Respecto al cierre de brechas de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales, se ha recopilado información desde el año 2004 al 2014 del Instituto Nacional de Estadística e Informática; asimismo, información del

Ministerio de Economía y Finanzas sobre la inversión realizada por el Pliego Gobierno Regional Puno, luego se realiza el alineamiento y articulación a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Objetivo Específico 1:** Para este objetivo se ha establecido la metodología analítica e inductiva, donde se cuenta con información primaria de la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional Puno a finales del año 2014 para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2018 del Gobierno Regional Puno, donde el autor de la presente tesis fue participe en todo el proceso de elaboración del mencionado documento. En este contexto, las variables de estudio son:

Variable Dependiente:

- Personal practica mecanismos del sector privado

Variables Independientes:

- Sistema de incentivos
- Responsabilidades individuales
- Eficacia y eficiencia

En este sentido, para determinar la cantidad de encuestas a procesar para el análisis del objetivo específico 1, se utiliza la muestra de tipo probabilístico (aleatorio simple). Fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2(N-1) + Z^2 p q}$$

$Z = 1.64$  nivel de confianza de 95% de la distribución normal estándar.

$N = 5,000$  Población del Pliego Gobierno Regional Puno.

$E = 5\%$

$p = 0.5$  es la probabilidad de que respondan en forma afirmativa sobre la contribución significativa del sistema de incentivos, responsabilidad individual y eficacia y eficiencia en la provisión de servicios para la práctica de mecanismos del sector privado.

$q = 1 - 0.5$

$n = 370$  encuestas

**Objetivo Específico 2:** Se realiza bajo la metodología analítica e inductiva, para el tratamiento de la información estadística recopilada y sistematizada del porcentaje de cumplimiento de los factores de transparencia estándar y sus componentes respectivos para el Gobierno Regional Puno durante el periodo 2004 – 2014, el mismo que es administrado por la Oficina Defensorial Puno de la Defensoría del Pueblo, siendo las variables objeto del estudio:

Variable Dependiente:

- Nivel de cumplimiento de los factores de transparencia 2004-2014

Variables Independientes: 2004-2014

- Planeamiento y organización
- Información presupuestal
- Información de proyectos de inversión pública

- Participación ciudadana
- Información de personal
- Información de contrataciones
- Actividades oficiales

**Objetivo Específico 3:** Para el objetivo específico se utiliza la metodología analítica e inductiva, para ello se ha recopilado información del aplicativo informático del Ministerio de Economía y Finanzas la información sobre la ejecución presupuestal de proyectos de inversión pública durante el periodo 2004 al 2014; así como las transferencias financieras que realizó el Gobierno Nacional al Gobierno Regional Puno durante los años 2004 al 2014 en el rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones, por lo que son las siguientes variables que se plantean en el análisis correspondiente:

Variable Dependiente:

- Nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión 2004-2014

Variable Independiente:

- Transferencias financieras de canon minero, sobrecanon, regalías, renta aduanas y participaciones 2004-2014

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. HIPÓTESIS GENERAL

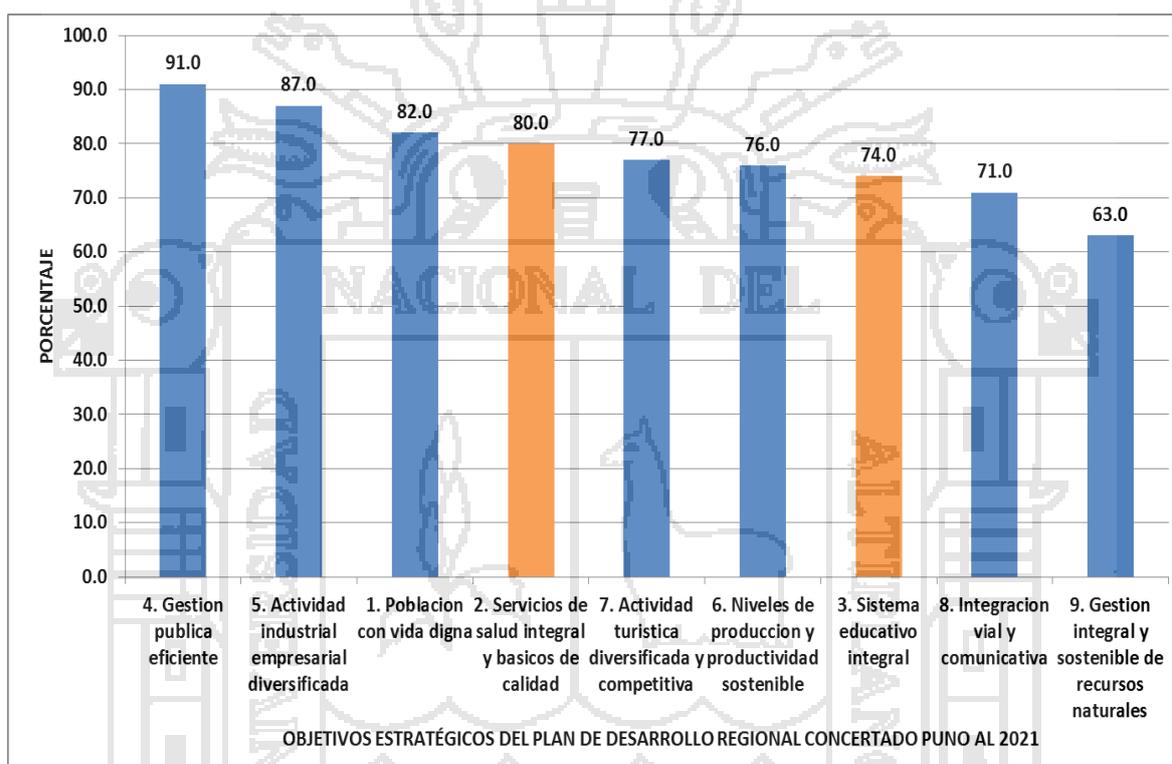
La gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno periodo 2004 - 2014 medido por el índice de desempeño institucional está explicada significativamente por el avance físico de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos prioritarios de salud y educación.

$H_0$  : No explica significativamente; y  $H_1$  : Si explica significativamente.

En base a la información estadística recopilada, se ha realizado el análisis del avance del cumplimiento de metas físicas de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública por cada uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021, para obtener el promedio del periodo en análisis; asociado al cierre de brechas de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales y la inversión pública correspondiente.

Los resultados muestran que el cumplimiento del avance de metas físicas del objetivo estratégico salud y educación no contribuye significativamente (ver

Cuadro 2), en el índice de desempeño institucional; porque ocupan el cuarto y séptimo lugar respectivamente; debido a que existen mayor cantidad y atomización de las metas físicas principalmente en los programas presupuestales que se inició desde el año 2007; otro factor que explica es la inadecuada programación al establecer las metas físicas que deben ser alcanzables en el año fiscal correspondiente.



**Figura 11.** Promedio del Cumplimiento del Avance de Metas Físicas por Objetivos Estratégicos 2004 -2014

Fuente: Evaluación presupuestaria anual – MEF

Por tanto, se acepta la hipótesis nula.

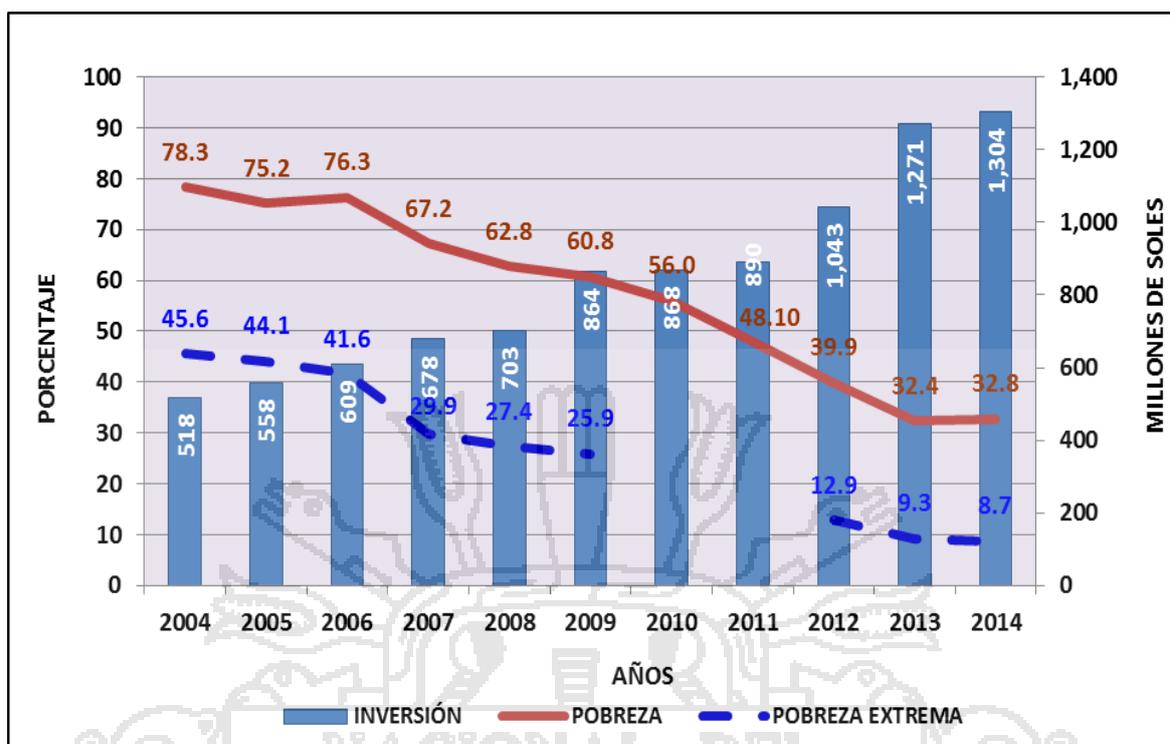
En el marco de la teoría de la Nueva Gestión Pública que busca incrementar el valor público a favor de la ciudadanía; así como la Gestión por Resultados que orienta los procesos internos para el logro de objetivos prioritarios derivadas de la visión que están establecidas en los planes, (Álvarez, 2011). Por tanto, no se

cumple porque el aporte de los objetivos prioritarios (salud y educación) del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021 no es preponderante.

En tanto, que en el periodo 2004 – 2014 la intervención del Gobierno Regional Puno contribuyó favorablemente en el cierre de brechas de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales; sin embargo, persisten las brechas en cada uno de los indicadores a pesar del significativo incremento de la inversión que realizó el Gobierno Regional Puno (ver Cuadro 3), el mismo que está alineado a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021 los cuales son:

**Objetivo Estratégico: Población con vida digna, pleno respeto y ejercicio de sus derechos fundamentales.**

Durante el periodo de análisis, la pobreza disminuyó en 45.9% es decir de 78.3% (2004) a 32.8% (2014) y la pobreza extrema disminuyó en 36.9% es decir de 45.6% (2004) a 8.7% (2014); motivado por la intervención de los tres niveles de gobierno, siendo uno de ellos el Gobierno Regional Puno quien participó con la formalización de predios rurales, fortalecimiento de aldeas infantiles y asilo de ancianos; asimismo con el apoyo a la población vulnerable (personas con discapacidad), proyectos productivos y complementariamente se ejecutó proyectos en la dimensión social, económico, ambiental e institucional, para lo cual la inversión realizada por el Pliego se incrementó de 518 millones de soles en el año 2004 a 1,304 millones de soles en el año 2014; sin embargo, se evidencia que en el año 2014 persiste la brecha de 32.8% en pobreza; mientras que, 8.7% en pobreza extrema. Finalmente, en el año 2014 Puno se ubica en el cuarto lugar después de Huancavelica, Apurímac y Huánuco en pobreza a nivel nacional.



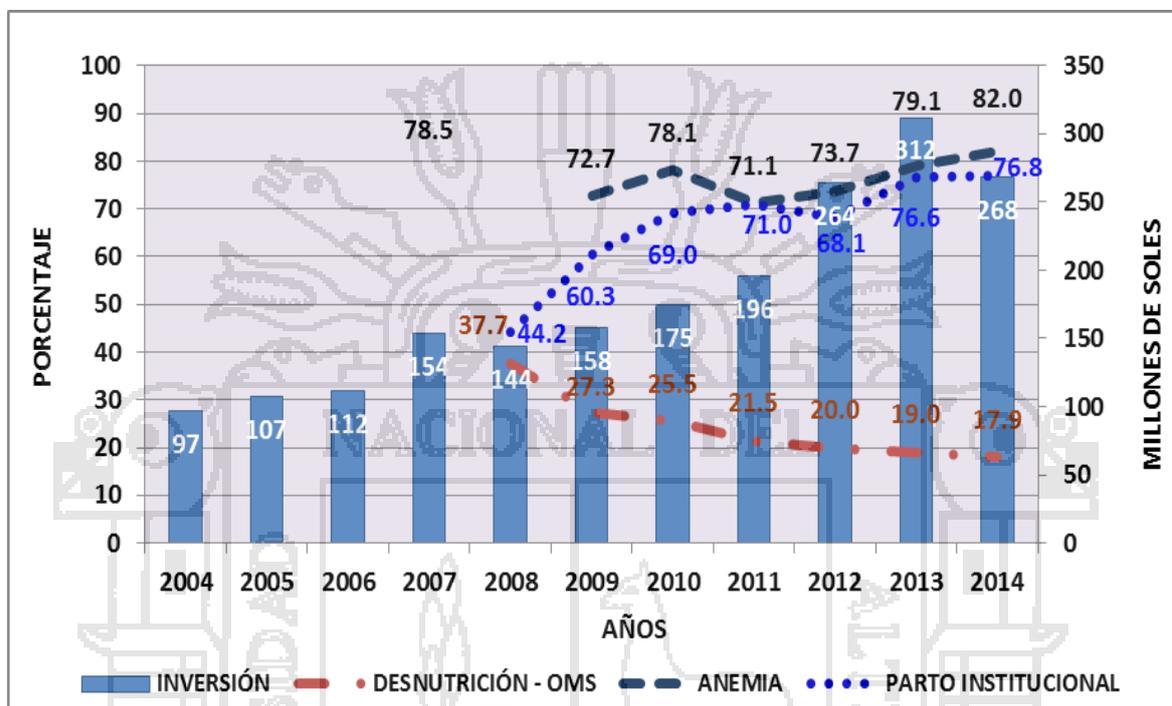
**Figura 12.** Pobreza Extrema y Pobreza e Inversión 2004 – 2014

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Servicios de salud integral y básicos de calidad con cobertura urbana rural, intercultural y capacidad resolutive.**

Respecto a los principales indicadores críticos en salud, la desnutrición crónica infantil disminuyó en 19.8% es decir de 37.7% (2008) a 17.9% (2014); asimismo, el parto institucional se incrementó en 32.6% es decir de 44.2% (2008) a 76.8% (2014); Mientras que, la anemia se incrementó en 3.5% es decir de 78.5% (2007) a 82% (2014), para mejorar tal situación el Pliego ejecutó tres proyectos de nutrición y el programa presupuestal articulado nutricional y materno neonatal. Asimismo la ejecución de proyectos de saneamiento básico principalmente en el área rural y el fortalecimiento de la capacidad resolutive de los hospitales y centros de salud; así como el equipamiento del sistema de referencia y contra referencia de los establecimientos de salud para lo cual la inversión del Pliego se incrementó en 171 millones de soles es decir de 97 millones de soles (2004) a

268 millones de soles (2014); sin embargo subsiste 17.9% la brecha en desnutrición crónica infantil; 82.0% en anemia y 23.2% en parto institucional. Finalmente, en el año 2014 Puno ocupa el lugar quince en desnutrición crónica infantil, primer lugar en anemia y decimo en parto institucional.

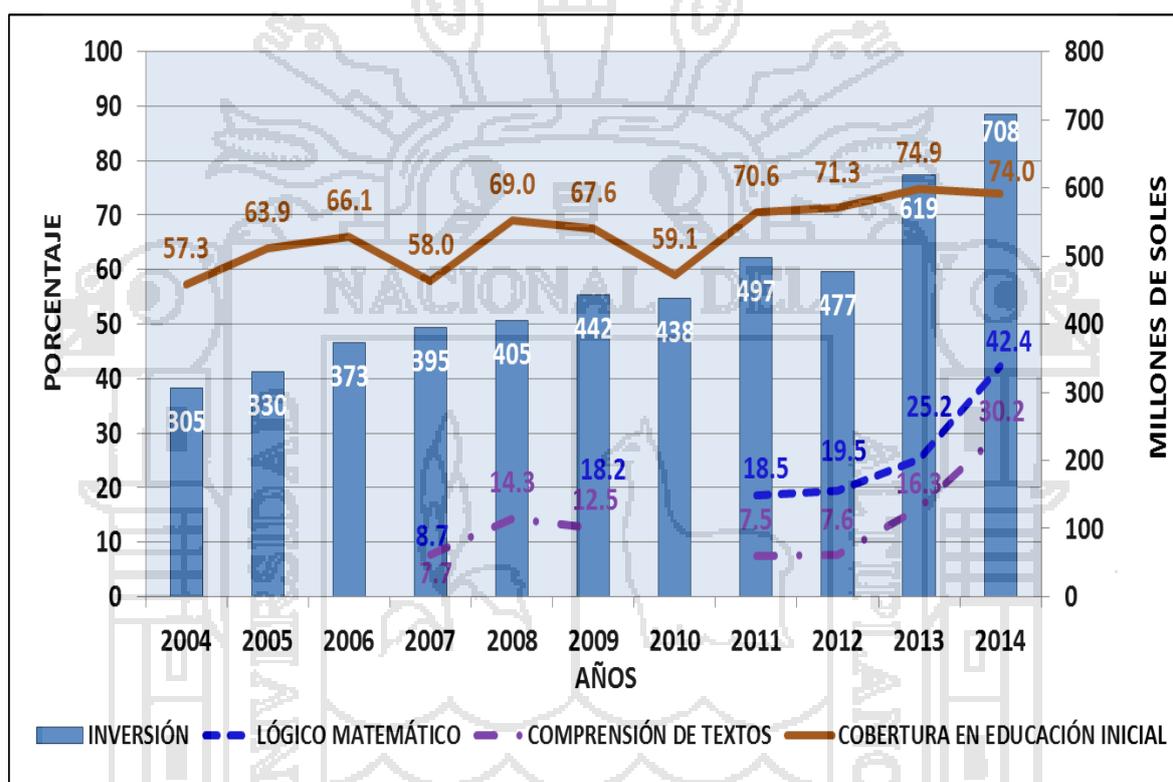


**Figura 13.** Indicadores de Salud e Inversión: 2004 – 2014  
Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Sistema educativo integral e intercultural, que forma talento humano con innovación y creatividad.**

Con la implementación del programa presupuestal: Incremento en logros de aprendizajes en los estudiantes de educación básica regular el Gobierno Regional Puno, ha contribuido satisfactoriamente en la mejora de los principales indicadores como son: Comprensión textos que se incrementó en 22.5% (7.7% a 30.2%) y en lógico matemático en 33.7% (8.7% a 42.4%); así como, con el programa presupuestal: Acceso a los servicios educativos se mejoró la cobertura en educación inicial en 16.6% (57.3% a 74.0%), explicado por la construcción e implementación de centros educativos que permite brindar mejores servicios

educativos a la población estudiantil, para lo cual la inversión realizada por el Pliego se incrementó en 402 millones de soles es decir de 305 a 708 millones de soles durante el año 2004 al 2014; sin embargo subsiste la brecha de 69.8% en comprensión de textos, 57.6% en lógico matemático y 26% en cobertura en educación inicial. Finalmente, en el año 2014 Puno ocupa el décimo lugar en comprensión de textos y sétimo lugar en lógico matemático.

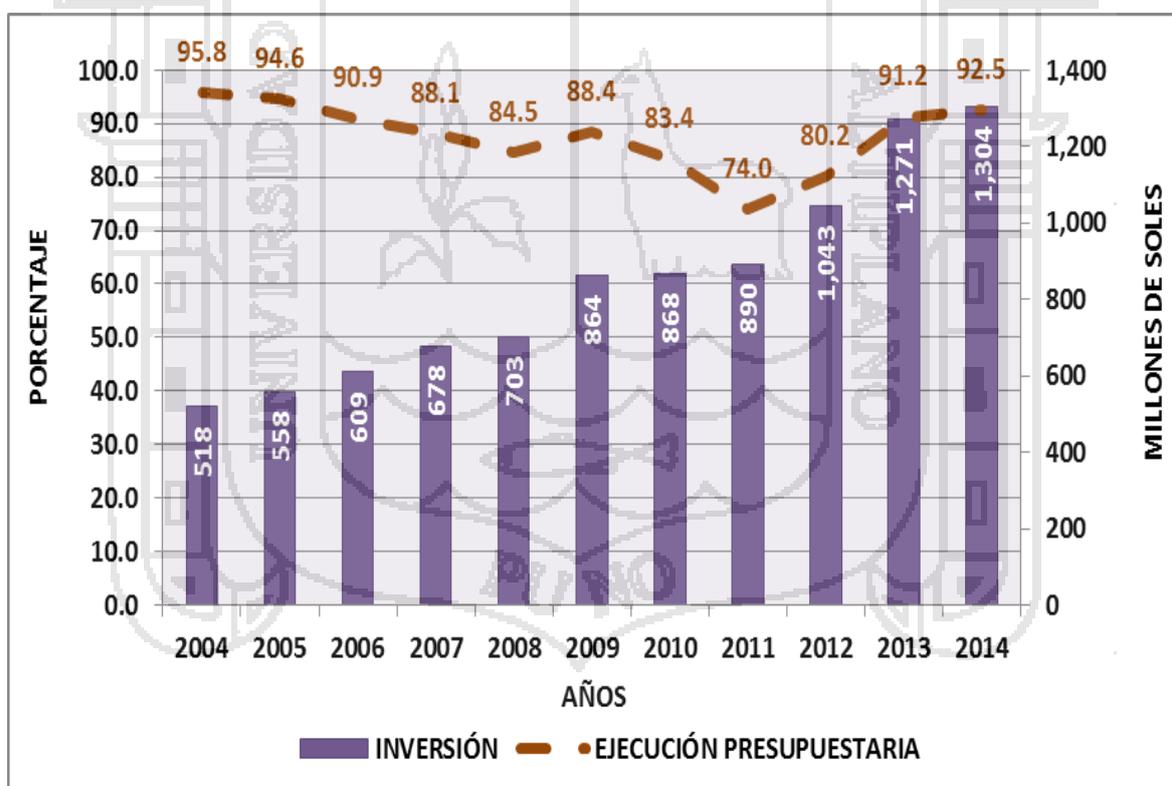


**Figura 14.** Indicadores de Educación e Inversión 2004 - 2014  
Fuente: INEI – MINEDU Escale y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Gestión pública eficiente, eficaz, democrática con práctica de valores éticos y liderazgo para el desarrollo sostenible.**

El Pliego Gobierno Regional Puno, en el marco de la Ley de Gobiernos Regionales, se constituye en bisagra e impulsor de las actividades socioeconómicas para contribuir en el bienestar de la población, mediante la dotación de servicios públicos para la creación y acumulación del valor público

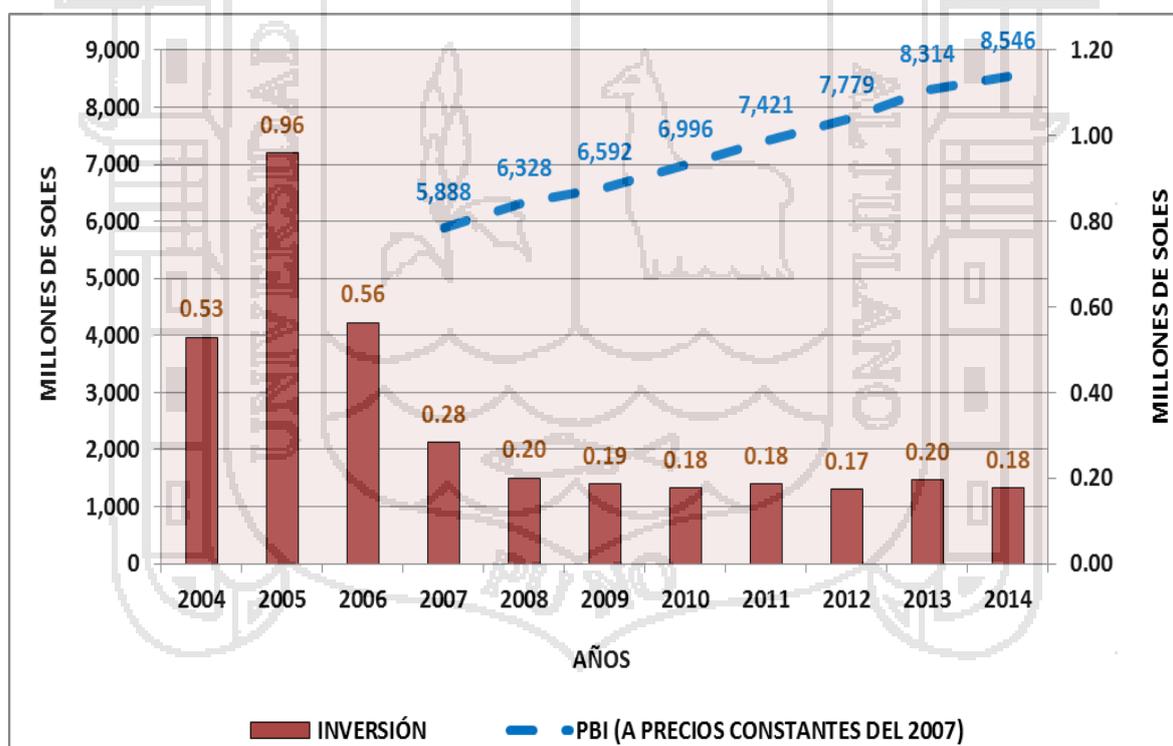
con la ejecución de proyectos de inversión pública y actividades permanentes en programas presupuestales y demás categorías presupuestales articulados a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021, para lo cual se ha incrementado la inversión en 785 millones de soles (518 año 2004 a 1,304 año 2014); sin embargo, el porcentaje de ejecución ha disminuido en 3.30% (95.8% año 2004 a 92.5% año 2014), principalmente por los procesos burocráticos de la administración regional y la normatividad del Organismo Superior de Contrataciones del Estado. Por tanto, 7.5% es la brecha en el indicador de ejecución presupuestaria; por consiguiente, en el año 2014 Puno ocupa el noveno lugar a nivel nacional, superado por los gobiernos regionales de: Lima, Huánuco, Ayacucho, Huancavelica, Piura, Tumbes, Loreto y Ucayali.



**Figura 15.** Porcentaje de Ejecución Presupuestaria e Inversión 2004 – 2014  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Actividad industrial empresarial diversificada y competitiva para la capitalización regional.**

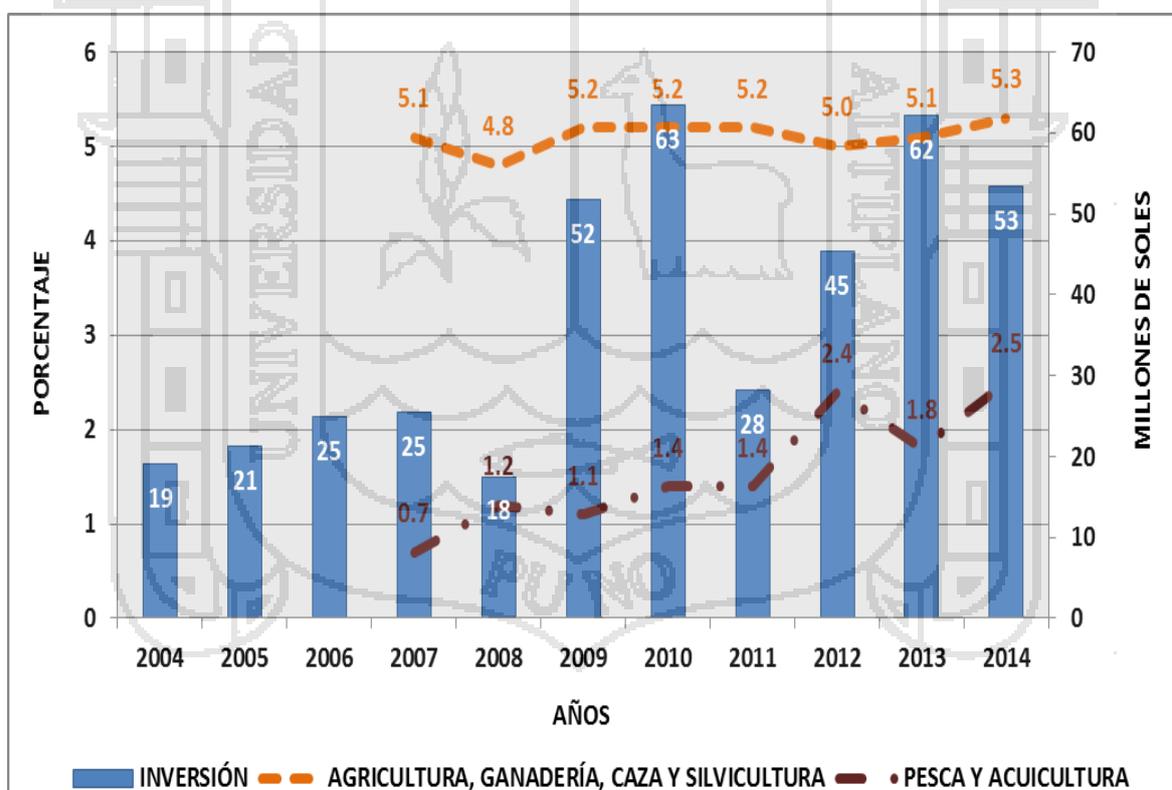
El producto bruto interno, se ha incrementado en 2,657 millones de soles (5,888 año 2007 a 8,546 año 2014), debido a la diversidad de intervenciones que realizaron los tres niveles de gobierno, entre ellos el Pliego del Gobierno Regional Puno a través de la Dirección Regional de La Producción, brinda servicios de capacitación y asistencia técnica para fortalecer y consolidar las capacidades productivas de los productores de la actividad acuícola, metalmecánica, muebles y zapatería; en tanto que con PRADERA impulsa la cadena productiva de lácteos con la ejecución del proyecto PROLECHE, permitiendo generar valor agregado en las actividades económicas; sin embargo, el monto de inversión ha disminuido en 0.35 millones de soles (0.53 año 2004 a 0.18 año 2014). En el año 2014 Puno ocupa el lugar doce a nivel nacional.



**Figura 16.** Producto Bruto Interno (Precios Constantes 2007) e Inversión 2004 – 2014  
Fuente: INEI y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Niveles de producción y productividad sostenible, competitiva con tecnología limpia y responsabilidad social.**

El incremento del valor agregado bruto en agricultura, ganadería, caza y silvicultura representó 0.2% (5.1% año 2004 a 5.3% año 2014); en tanto que, el incremento en pesca y acuicultura es de 1.8% (0.7% año 2004 a 2.5% año 2014), asociado a la ejecución de los proyectos productivos: Mejoramiento de capacidades productivas para la crianza de alpacas, productividad de ovino de la zona norte, fortalecimiento de capacidades productivas de granos andinos, mejoramiento de la producción y comercialización de la trucha, asistencia técnica en el cultivo de suche y pejerrey complementado con los sistemas de riego tecnificado, entre otros. Puno ocupa el octavo lugar en el aporte porcentual del valor agregado bruto nacional de agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y décimo lugar en pesca y acuicultura.

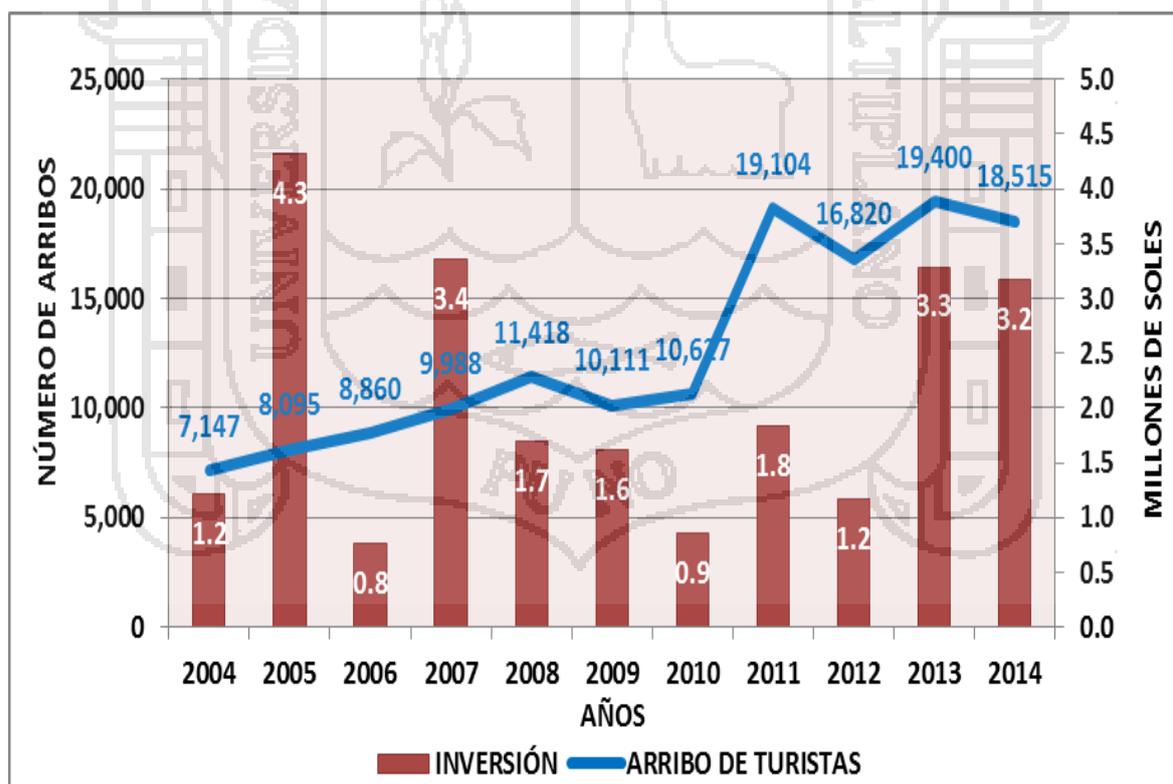


**Figura 17.** Aporte en la Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto Nacional e Inversión 2004 – 2014

Fuente: INEI y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Actividad turística diversificada, competitiva y articulada a los principales corredores y circuitos nacionales e internacionales.**

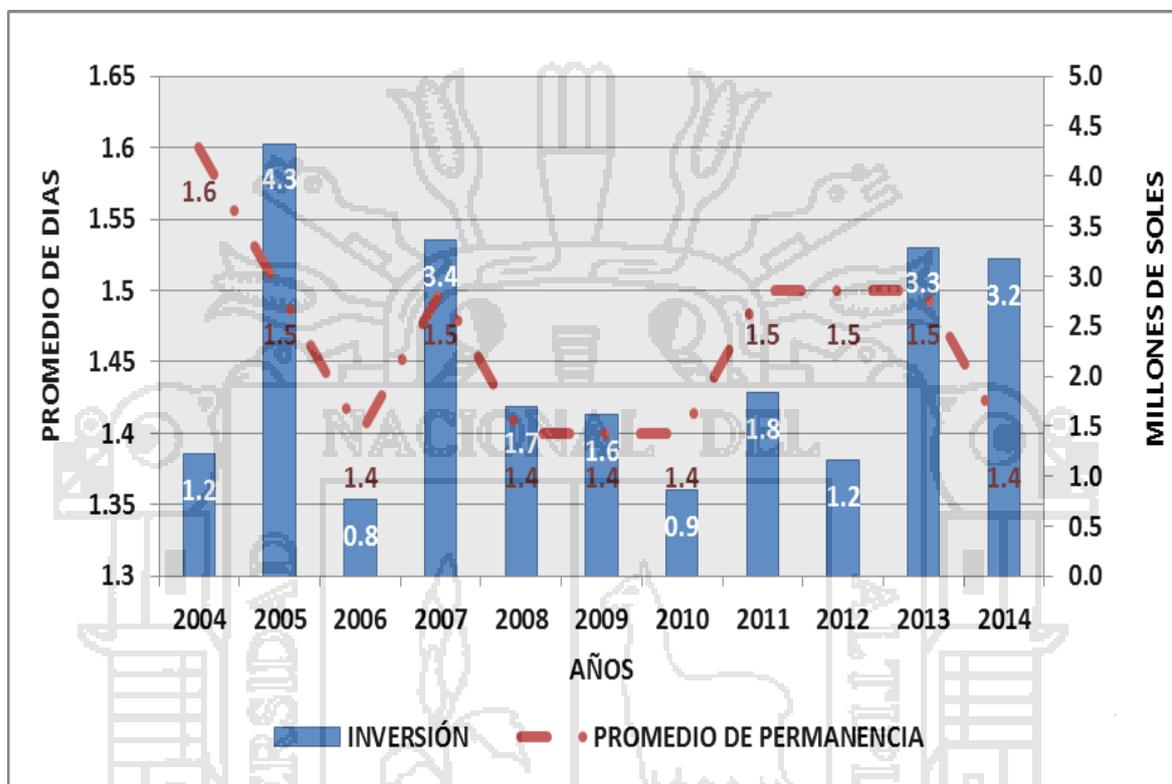
Los atractivos turísticos que cuenta el departamento de Puno fortalecen y consolidan a nuestra región como entre los principales destinos turísticos a nivel nacional, el cual se refleja en el arribo de ciudadanos extranjeros al departamento de Puno, donde muestra un incremento en 11,368 arribos (7,147 año 2004 a 18,515 año 2014), a pesar que se incrementó la inversión en 1.9 millones de soles (1.2 año 2004 a 3.2 año 2014), el cual no es significativo respecto a otros sectores, la inversión se orientó para la puesta de valor y reconstrucción de los centros arqueológicos y templos con arquitectura colonial. Puno ocupa el lugar veintidós a nivel nacional en el arribo de ciudadanos extranjeros.



**Figura 18.** Arribo de Ciudadanos Extranjeros e Inversión 2004 – 2014

Fuente: INEI – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Economía y Finanzas

En cuanto al promedio de días de permanencia del ciudadano extranjero disminuyó en 0.2 días en promedio (1.6 día año 2004 a 1.4 día año 2014). Puno ocupa el lugar diecinueve a nivel nacional en el promedio de días de permanencia de ciudadanos extranjeros.



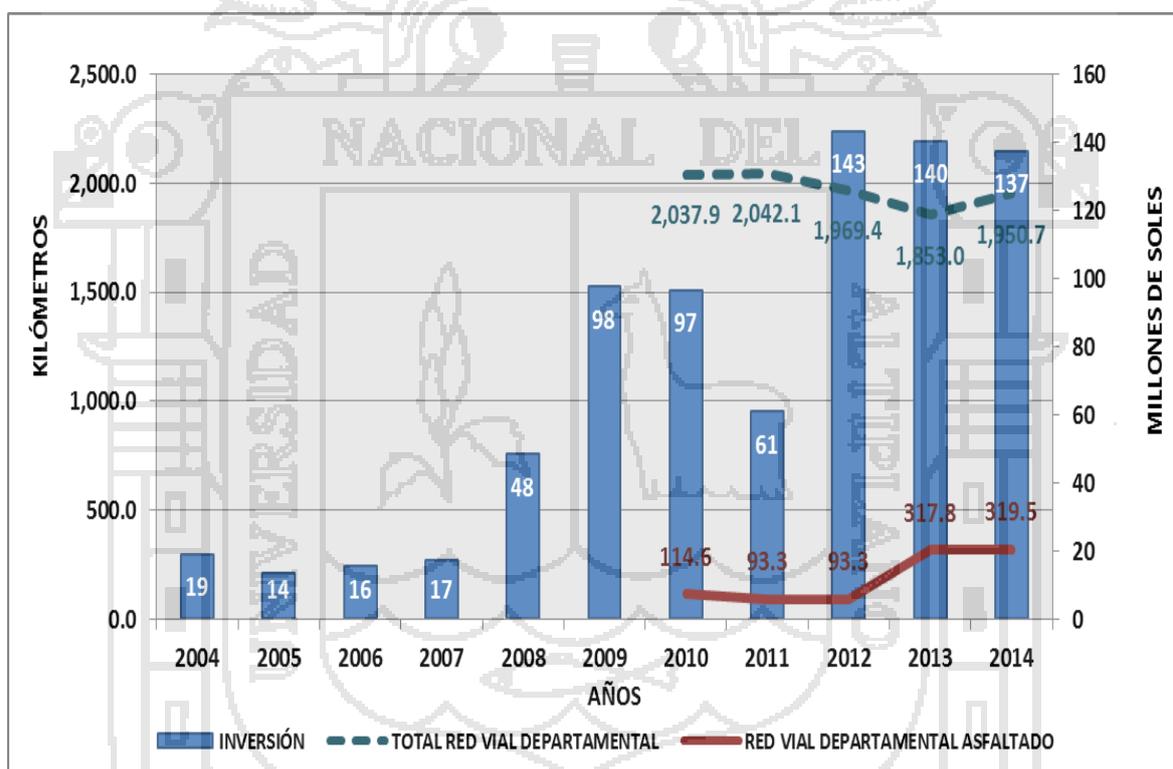
**Figura 19.** Promedio de Días de Permanencia de Ciudadanos Extranjeros e Inversión 2004 - 2014

Fuente: INEI – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico 8: Integración vial y comunicativa planificada y ordenada, territorialmente articulada al mundo globalizado.**

La infraestructura vial es primordial para la dinamización de las diversas actividades económicas que está asociado a la reducción de costos y por consiguiente abaratan precios de los productos y servicios. El Pliego Gobierno Regional Puno intensificó trabajos de asfaltado de carreteras como son: Desvío Huancané – San Antonio de Putina, Huancané - Villa Pajcha – Moho; Yunguyo –

Copani – Zepita, Muñani – Saytocochoa; Ayaviri – Purina y Lampa – Caracara, entre otros con el cual se incrementó en 204.86 kilómetros de red vial departamental asfaltados (114.6 Km: año 2004 a 319.5 Km. año 2014); permitiendo así reducir el tiempo en el traslado de pasajeros y carga y representa un beneficio para el bienestar de las personas. La inversión realizada para este sector se incrementó en 118 millones de soles (19 millones de soles año 2004 a 137 millones de soles año 2014); sin embargo subsiste la brecha de 1,631.2 Km. que significa 83.6% de red vial departamental no asfaltada.



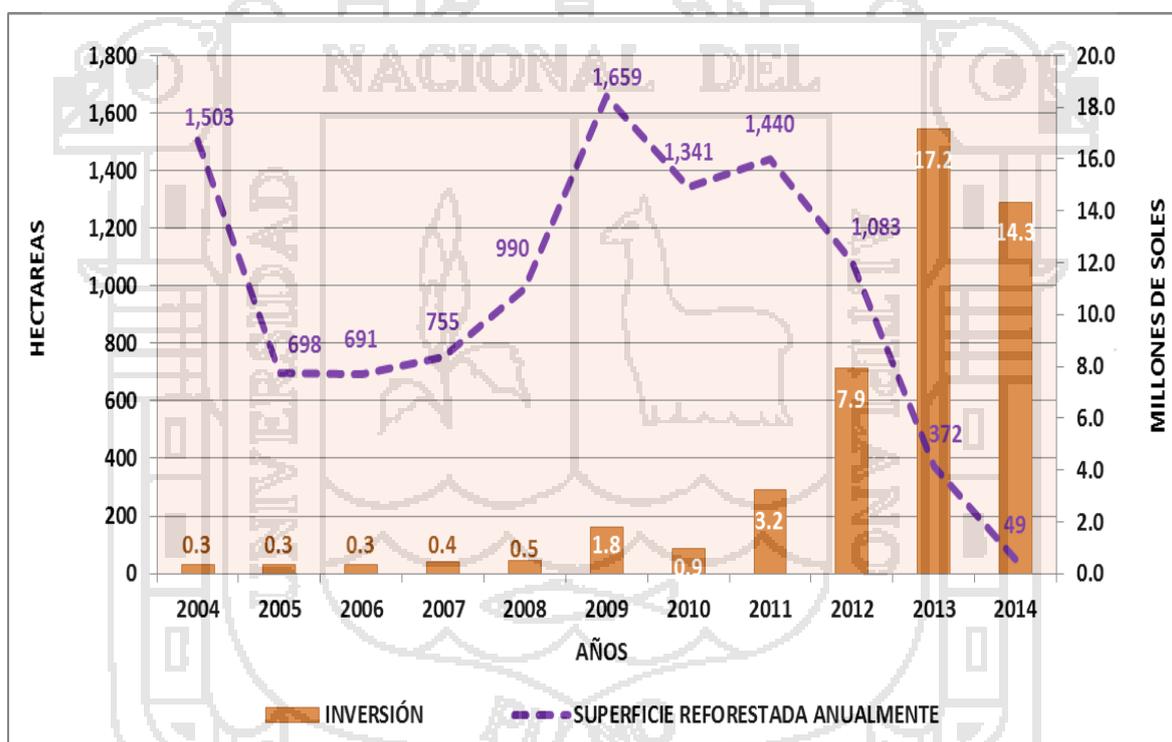
**Figura 20.** Red Vial Departamental e Inversión 2004 – 2014

Fuente: Anuario Estadístico 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014 – MTC y Ministerio de Economía y Finanzas

**Objetivo Estratégico: Gestión integral y sostenible de recursos naturales y el ambiente con responsabilidad social.**

Los procesos de sensibilización de la población ante los efectos adversos del cambio climático, contribuyeron en la disminución significativa de la superficie

reforestada anualmente de 1,503 a 49 hectáreas durante los años 2004 al 2014, el mismo que está asociado a la intervención que realizó el Gobierno Regional Puno mediante los programas presupuestales de reducción de la vulnerabilidad y gestión del riesgo; así como, la ejecución de los principales proyectos de instalación y recuperación de la cobertura forestal, gestión de los recursos naturales y la biodiversidad biológica, entre otros. La inversión se incrementó en 14.02 millones de soles (0.3 millones de soles año 2004 a 14.3 millones de soles año 2014). Finalmente, en el año 2014 Puno ocupa el lugar dieciséis a nivel nacional en hectáreas reforestadas anualmente.



**Figura 21.** Superficie Reforestada Anualmente e Inversión 2004 – 2014  
Fuente: INEI – Ministerio de Agricultura y Riego y Ministerio de Economía y Finanzas

Por tanto, ante el significativo incremento de la inversión realizada por el Gobierno Regional Puno, los principales indicadores persisten con brechas; corroborando la conclusión que obtuvo, (Quispe, 2015) en el estudio “Incidencia de la inversión pública en el desarrollo económico de la región Puno periodo 2005-2012”. En tanto que, respecto a sectores con mayor inversión concluyó que

fue transportes; mientras que, en el presente estudio registran con mayor inversión salud y educación por cuanto se consideró inversión con actividades permanentes y proyectos de inversión.

#### 4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

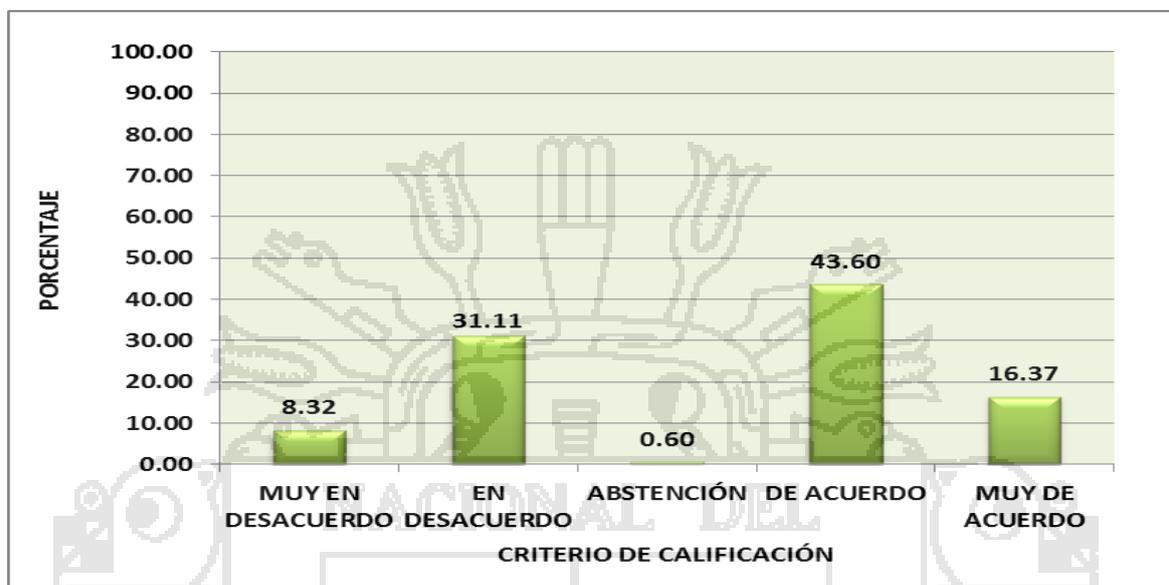
**Hipótesis Específica 1:** Los factores que contribuyen para que el personal practique mecanismos del sector privado en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno, es la aplicación de un sistema de incentivos ligados al logro y superación de metas, ascensos por meritocracia, la asignación de responsabilidades individuales y la práctica de eficacia y eficiencia en la provisión de servicios públicos.

$H_0$  : No contribuye significativamente; y  $H_1$  : Si contribuye significativamente.

Para ello, se realizó encuesta (ver Anexo 1) a 370 trabajadores de las diferentes dependencias del Pliego Gobierno Regional Puno, siendo el 10.27% de gerencias regionales, 43.24% de las sub gerencias y oficinas regionales, 43.78% de direcciones regionales y 2.70% de proyectos especiales (ver Cuadro 4); Por otro lado, respecto al grupo ocupacional encuestado se tiene que el 62.16% son profesionales, 20.00% técnicos y 17.84% administrativos (ver Cuadro 6); en tanto que, 62.97% son de sexo masculino y 37.03% de sexo femenino (ver Cuadro 7). Finalmente, respecto al nivel remunerativo: 9.19% jefes, 69.19% especialistas y 21.62% administrativos (ver Cuadro 8).

La encuesta consta de catorce preguntas y/o interrogantes (9 en sistema de incentivos, 2 en responsabilidad individual y 3 en eficiencia y eficacia) (ver Cuadro 5).

En sistema de incentivos, el 43.60% afirma que si se efectúa reconocimientos a los productos y resultados, y valoran el esfuerzo realizado por el trabajador, como se muestra en la figura:



**Figura 22.** Sistema de Incentivos en el Pliego Gobierno Regional Puno  
Fuente: Encuesta a los trabajadores del Gobierno Regional Puno

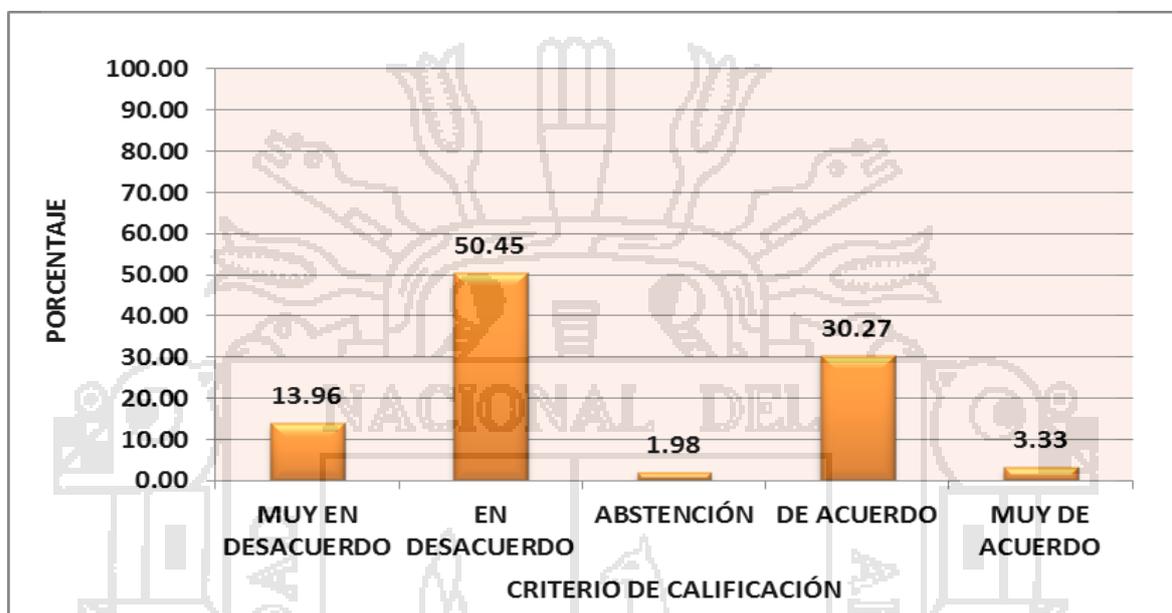
Asimismo en delimitación de responsabilidades individuales el 57.84% indica que los resultados y productos a lograr están claros el mismo que permite establecer nuevas metas, como se aprecia en la figura:



**Figura 23.** Delimitación de Responsabilidades Individuales en el Pliego Gobierno Regional Puno  
Fuente: Encuesta a los trabajadores del Gobierno Regional Puno

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Finalmente, respecto a la eficacia y eficiencia, resultó que el 50.45% indicó que los procedimientos administrativos no son ágiles y que la organización institucional no es la adecuada para la provisión de servicios.



**Figura 24.** Eficacia y Eficiencia en Servicios Públicos en el Pliego Gobierno Regional Puno

Fuente: Encuesta a los trabajadores del Gobierno Regional Puno

El 50.45% de los encuestados señalan que no aplican lo que sostiene (Buchanan, 1954. pp. 334). “para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, se debe introducir mecanismos de mercado, independientemente si la producción o prestación del servicio sea público o privado”. Asimismo, se confirma que el contexto organizacional de la administración pública peruana no favorece la orientación de la gestión hacia resultados, (Armijo, 2005).

**Hipótesis Específica 2:** La vigilancia ciudadana en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno medido por el cumplimiento de los factores del portal

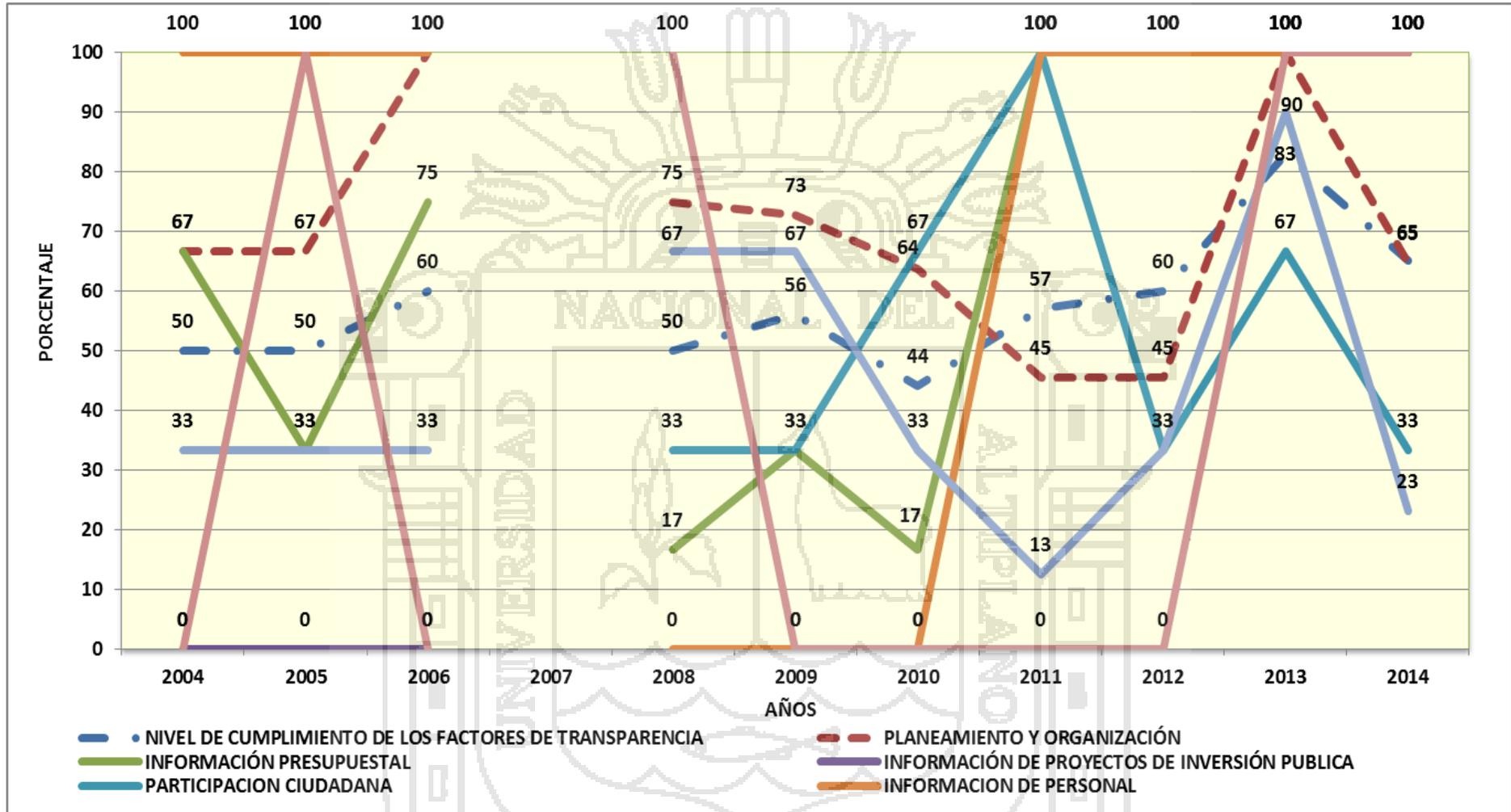
de transparencia estándar está explicado significativamente por el componente de planeamiento y organización.

$H_0$  : No explica significativamente; y  $H_1$  : Si explica significativamente.

En el análisis de la información, la variable independiente planeamiento y organización (PDRC, PEI, POI, ROF, MOF, TUPA, CAP, MAPRO, memoria anual, monitoreo y evaluación) explica en mayor medida el nivel de cumplimiento de los factores de transparencia estándar, porque durante el periodo de once años 2004-2014 se publicó oportunamente la información de este componente; por lo que, tiene mayor aporte principalmente entre los años 2009 al 2014 es decir 06 años. Por otro lado, es preciso señalar que en el año 2007 no se realizó la supervisión a los factores de transparencia de las entidades públicas a nivel nacional (ver Cuadros 9 y 10).

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

En el marco de la teoría de la agencia, algunos de los factores de transparencia estándar se cumple en la administración pública regional; en tanto que en la mayoría no se publican oportunamente en el portal de los factores de transparencia estándar – Oficina Defensorial Puno.

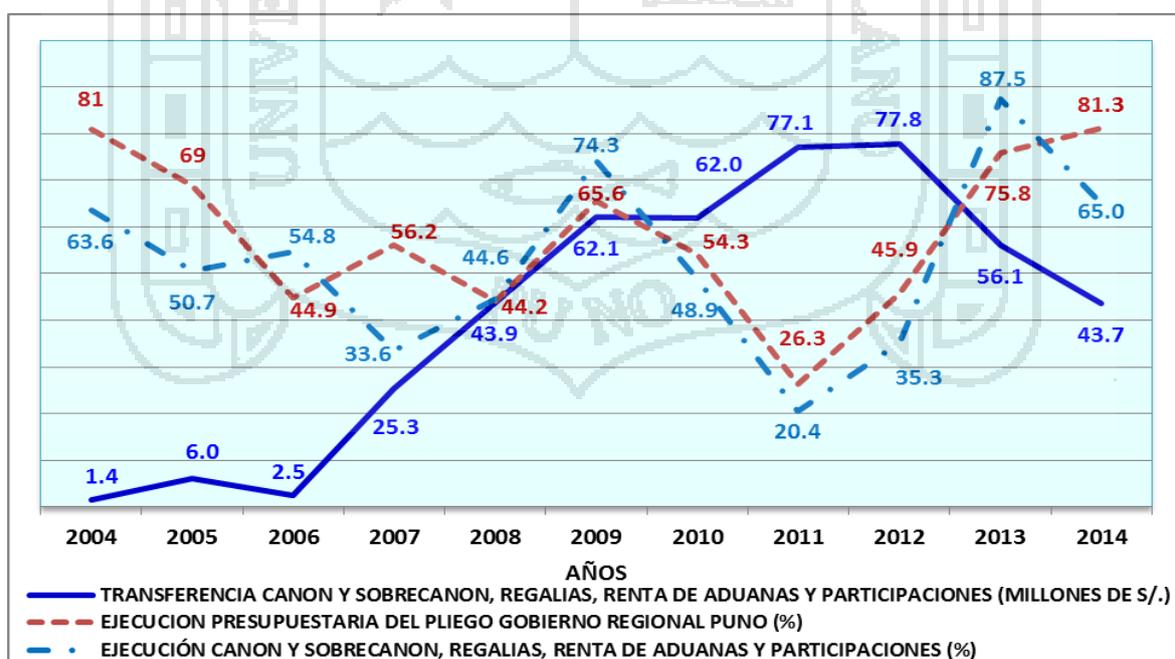


**Figura 25.** Cumplimiento de los Factores de Transparencia - Pliego Gobierno Regional Puno  
 Fuente: Oficina Defensorial Puno – Defensoría del Pueblo

**Hipótesis Específica 3:** El nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno está explicado indirectamente por las transferencias financieras inoportunas que realiza el Gobierno Nacional al Gobierno Regional de Puno entre los meses de junio y julio de cada año fiscal principalmente el rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones.

$H_0$  : No explica indirectamente; y  $H_1$  : Si explica indirectamente.

En ese sentido, en el grafico se muestra que explica indirectamente durante 08 años (2004 al 2005; 2007 al 2008; 2010 a 2011 y 2013 al 2014), entre el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión y la transferencia financiera (rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones); motivado por las transferencias tardías e inoportunas que se realizan entre los meses de junio y julio de cada año fiscal, que influye negativamente en el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión pública (ver Cuadro 11).

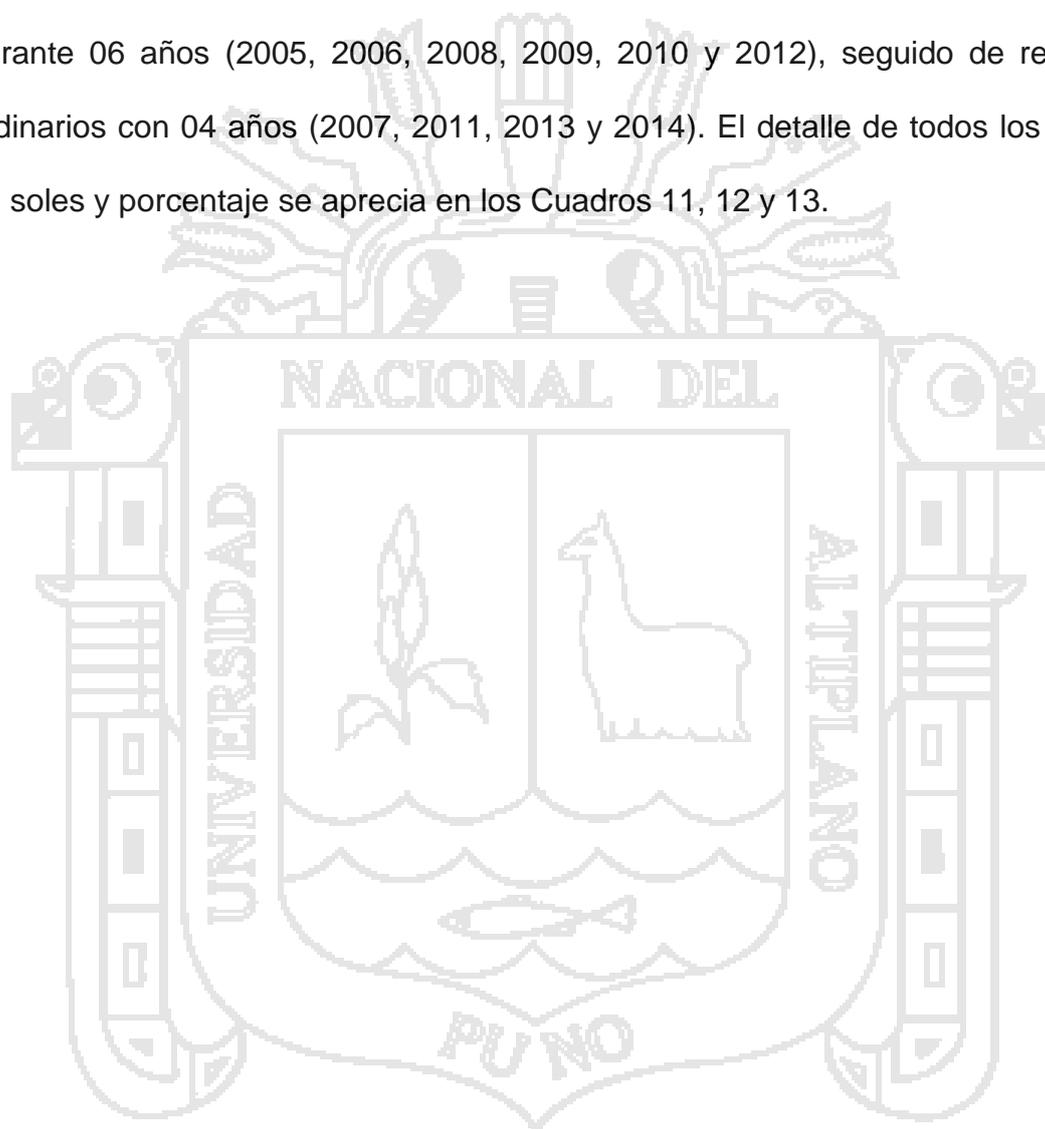


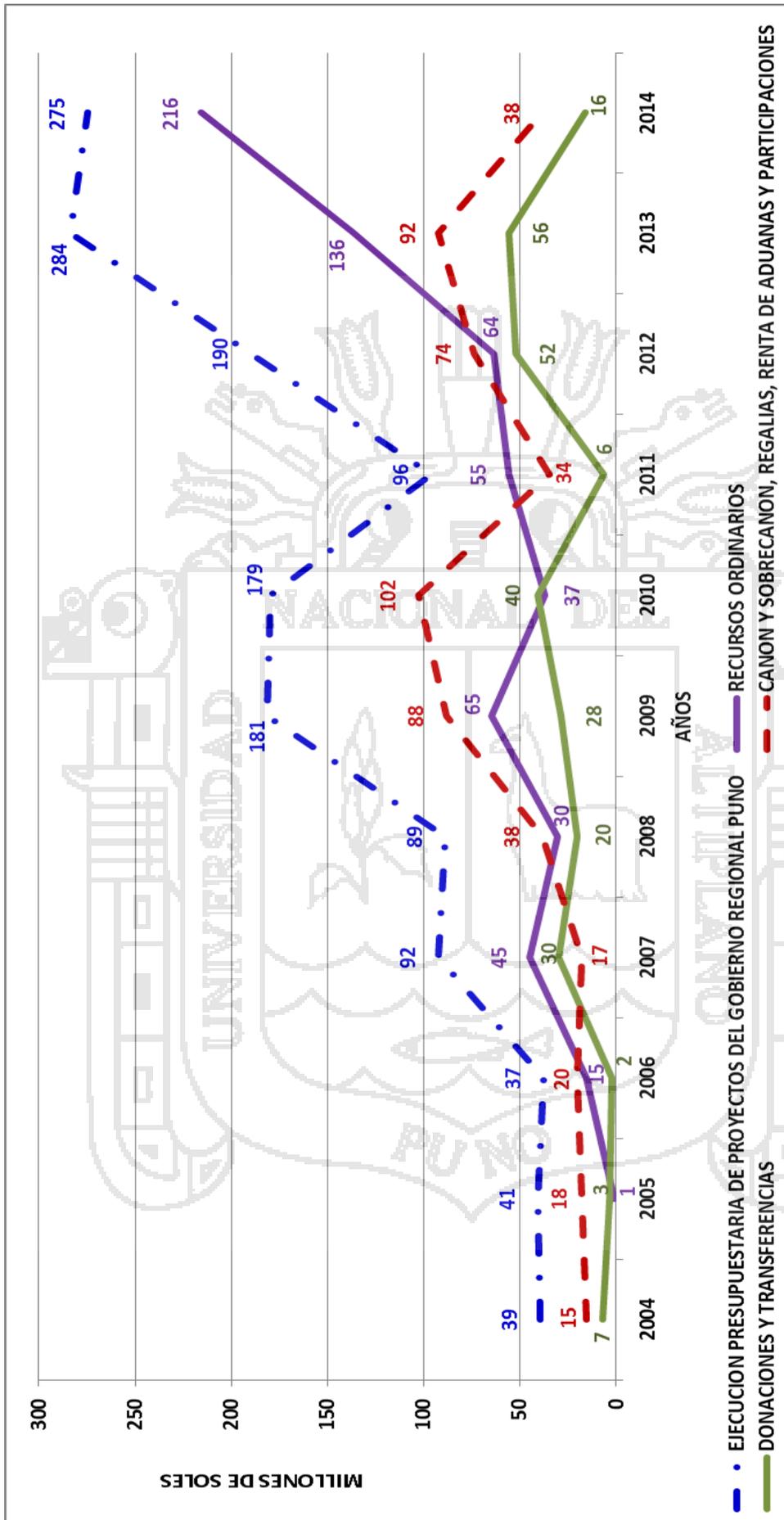
**Figura 26.** Ejecución Presupuestaria de Proyectos, Transferencia y Ejecución de Canon y Sobrecanon

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – MEF

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, respecto a la ejecución presupuestaria de proyectos de inversión del Pliego Gobierno Regional de Puno, durante el periodo 2004-2014, es significativo el aporte del rubro de canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones en la ejecución presupuestaria de proyectos, que fue durante 06 años (2005, 2006, 2008, 2009, 2010 y 2012), seguido de recursos ordinarios con 04 años (2007, 2011, 2013 y 2014). El detalle de todos los rubros en soles y porcentaje se aprecia en los Cuadros 11, 12 y 13.





**Figura 27.** Ejecución Presupuestaria de Proyectos del Gobierno Regional Puno  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Aplicativo informático de ejecución presupuestaria.

## CONCLUSIONES

- La necesidad de la mejora y sostenibilidad del desempeño institucional de las entidades públicas es permanente y a su vez es exigida por la población; para ello, el cumplimiento de las metas físicas en las actividades permanentes y proyectos de inversión en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2004-2014, conlleva a cumplir con las metas de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021 y facilita la entrega y/o prestación de servicios públicos con valor social agregado público oportuno, acorde a las necesidades prioritarias de la población.
- En este sentido, respecto al avance físico de las actividades permanentes y proyectos de inversión pública alineados a los objetivos estratégicos que contribuyen en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2004-2014, se aceptó la hipótesis nula, porque los objetivos estratégicos prioritarios de salud y educación no explicaron significativamente el índice de desempeño institucional en la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2004 - 2014, ya que ocuparon el cuarto y sétimo lugar respectivamente; ello motivado por, la complejidad y atomización

de las metas físicas principalmente en los programas presupuestales de los sectores de salud y educación; así como, la inadecuada programación en el establecimiento de metas físicas.

- El Gobierno Regional de Puno, durante el periodo 2004 – 2014, realizó intervenciones con actividades permanentes y proyectos de inversión, que contribuyeron favorablemente en el comportamiento de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales, sin embargo, aún persisten las brechas en los indicadores socioeconómicos y ambientales mostrándose que los descensos no fueron significativos; a pesar del incremento progresivo de la inversión pública que está alineado a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021.
- Respecto a los factores que promueven la práctica de hábitos y mecanismos del sector privado por los trabajadores del Gobierno Regional Puno, se rechazó la hipótesis nula, porque en uno de los factores que es el sistema de incentivos menos de la mitad de los encuestados, es decir el 43.60% de trabajadores afirman que se realizan reconocimientos a los productos y resultados alcanzados, y valoran el esfuerzo realizado por los trabajadores; en tanto que, en el factor delimitación de responsabilidades individuales la mayoría de los encuestados, es decir el 57.84% de trabajadores indican que los resultados y productos a lograr están claros, el mismo que permite establecer nuevas metas y referente al factor de eficiencia y eficacia en la provisión de servicios públicos más de la mitad de los encuestados, es decir el 50.45% de trabajadores señalan que los procedimientos administrativos no son ágiles, debido a la estructura organizativa institucional que tiene el Gobierno Regional Puno, que no facilita la provisión de servicios públicos oportunos con valor social público.

- En tanto que, respecto a los factores que explican la vigilancia ciudadana en el portal de transparencia estándar, se rechazó la hipótesis nula, porque el componente de planeamiento y organización explicó significativamente el nivel de cumplimiento de los factores del portal de transparencia estándar, pues durante 06 años, es decir desde el año 2009 al 2014, en este componente se cumplió oportunamente la publicación de la información institucional, que corresponde a los documentos de gestión del Gobierno Regional Puno en el periodo 2004-2014 como son: PDRC, PEI, POI, ROF, MOF, TUPA, CAP, MAPRO, memoria anual, monitoreo y evaluación.
- Finalmente, respecto al rubro de transferencias financieras que explican el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión en el periodo 2004-2014, se rechazó la hipótesis nula, porque las transferencias financieras del rubro canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones, tuvieron relación indirecta con el nivel de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión durante 08 años (2004 al 2005; 2007 al 2008; 2010 a 2011 y 2013 al 2014), explicado porque las transferencias financieras en este rubro, se realizan en los meses de junio y julio de cada año fiscal, que registra bajo nivel de ejecución presupuestaria.

## RECOMENDACIONES

- Impulsar el planeamiento prospectivo en el marco de la articulación territorial e interinstitucional entre los tres niveles de gobierno, para priorizar los objetivos estratégicos del PDRC Puno al 2021 basado en las brechas priorizadas de infraestructura y de servicios de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales, y orientar las inversiones con actividades permanentes y proyectos de inversión mediante las metas físicas de las categorías presupuestarias (programas presupuestales, asignaciones presupuestarias que no resultan en productos y acciones centrales), que deben ser factibles de alcanzar en el ejercicio fiscal; asociado a la efectiva implementación de directivas institucionales y el aplicativo informático para el seguimiento al cumplimiento de metas físicas de los objetivos estratégicos priorizados, con reportes trimestrales de acceso público para la ciudadanía, y así mejorar y lograr la sostenibilidad en la calificación en el índice de desempeño institucional de la gestión por resultados del Gobierno Regional de Puno.
- Promover la implementación del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación regional para las actividades permanentes y proyectos de inversión en cada ejercicio fiscal vigente con acceso libre y uso amigable para la

ciudadanía por medio del internet y permita fiscalizar mediante videos y en tiempo real, la implementación progresiva de la intervención del Gobierno Regional de Puno, en todo el ámbito del departamento; para fortalecer la consecución hacia el logro de los objetivos estratégicos priorizados del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021, lo que contribuirá favorablemente en el cierre de brechas de los principales indicadores socioeconómicos y ambientales, para consolidar el bienestar de la población.

- Impulsar hábitos en el trabajador del Gobierno Regional de Puno, para la práctica de mecanismos del sector privado, durante el cumplimiento de sus funciones; es decir efectuar reconocimientos e incentivos al personal que obtiene principales resultados y productos como consecuencia de su desempeño laboral; asimismo, delimitar responsabilidades individuales antes, durante y después de la culminación de una determina función o actividad específica; e implementar la modernización de la gestión pública para que los servicios públicos se brinden de manera ágil y oportuna al menor costo de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población.
- Masificar la importancia e implementar un aplicativo informático amigable del portal de transparencia estándar que es administrado por la Oficina Defensorial de Puno – Defensoría del Pueblo; para el uso de la ciudadanía con eventos de sensibilización, capacitación y asistencia técnica a la población, para que realice acciones de fiscalización y vigilancia ciudadana a los componentes que explican el nivel de cumplimiento de los factores de transparencia estándar del Gobierno Regional de Puno.

- Impulsar el planeamiento prospectivo en la elaboración de cronogramas de ejecución físico - financiero mensualizado para cada año fiscal de los proyectos de inversión pública, que son financiados con las transferencias financieras (canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones), porque permitirá la ejecución de proyectos de inversión con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos trazados; ello contribuirá en la acumulación del valor social agregado público, que se traducirá con la entrega de servicios públicos oportunos para mejorar el nivel de calidad de vida de la población.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. J. (2011). *Gestión por Resultados e Indicadores de Medición*. (Primera Edición). pp. 10, 12, 40-41, 43, 45, 92
- Armijo, M. (2005). *Diagnóstico Preliminar de la Gestión por Resultados en el Perú, BID*.
- Arellano, D. (2002). *Nueva Gestión Pública: ¿El Meteorito que Mató al Dinosaurio?. Lecciones para la Reforma Administrativa en Países como México*", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 23, June, pp. 10; 1-21.
- Arenilla, M. (1991). *Modernización de la Administración Periférica, Ministerio para las Administraciones Públicas*. Madrid; pp. 30-31.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Hacia Nuevos Enfoques en la Gestión Organizacional de la Administración Pública*. Argentina, pp. 5.
- Arriagada, R. (2002). *Manuales Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal una Propuesta Metodológica*. Anexo 6 Índice de Desempeño, serie 20 CEPAL – ILPES, Chile, pp. 69 y 125.

- Buchanan, J. M. (1954). *Individual Choice in Voting and the Market*. Journal of Political Economy, pp. 330-354.
- Córdova, F. (2007). *El Presupuesto por Resultados: Un Instrumento Innovativo de Gestión Pública*. pp. 2
- Cunill, G. N. (2009). *La Modernización de la Gestión Pública en Chile y su Impacto en el Proceso de Descentralización*. pp. 14-15.
- Directiva 005-2013-MEF. *Evaluación Presupuestaria Semestral y Anual*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Directiva 001-2010-PCM. *Lineamientos para la Implementación del Portal de Transparencia Estándar*. Presidencia de Consejo de Ministros.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Little Brown, Boston. pp. 257.
- Dunleavy, P.J. y Hood, C. (1994). *From Old Public Administration to New Public Management*. Public Money and Management, vol. 14, núm. 3, pp. 9-16.
- Figuroa, A. (2008). *La Nueva Gestión Pública como Marco de la Gestión para Resultados en la Gestión del Conocimiento y Desarrollo Institucional*. pp. 3.
- García, I. (2007). *La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias*. Presupuesto y Gasto Público 47/2007: Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales. pp. 39-56
- Gimeno, R. A. (1997). *La descentralización de la Gestión Pública. Implicaciones Contables*. Actualidad Financiera, monográfico 2º trimestre, pp. 44-50.
- Gore, A. (1993). *National Performance Review Report*, U.S. Government Print Office, Washington.

Herrera, F. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. pp. 9, 10, 12, 14, 20-21, 71

Hood, Ch. (1991). *A Public Management for All Seasons*. Public Administration. vol. 69, spring, pp. pp. 5-6; 3-19.

*Indicadores socioeconómicos y ambientales 2004-2014. Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Iñaki, O. (2008). *Open government: El Concepto*.

*Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño (2010)*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Jackson, P. M. (2001). *Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver*. Public Administration, vol. 79, núm. 1, pp. 5-28.

Leeuw, F. L. (1996). *Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 9, núm. 2, pp. 92-102.

Linares, J. (2004). *Un Nuevo Modelo de Gestión Pública*.

Martin, S. (1983): *Managing Without Managers*, Sage, Beverly Hills.

*Memoria Anuario Estadístico (2010, 2011, 2012, 2013 y 2014)*. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Mintzberg, H. (1993). *La Burocracia Profesional y las Maquinas Burocráticas*.

- McMaster, R. y Sawkis, J. (1996). *The Contract State, Trust Distortion and Efficiency*. Review of Social Economy, núm. 54, pp. 145-167.
- Mueller, D. C. (1989). *Public Choice II. A Revised Edition of Public Choice*. Cambridge University Press, reprinted 1993, pp. 1-2.
- Nisnaken, W. A. (1971) *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine, Atherton, Chicago, pp. 78.
- Ordenanza Regional N° 022-2013-GRP-CRP, que *Aprueba el Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021*.
- Osborne, D. y Plastric, P. (1998). *La Reducción de la Burocracia: Cinco Estrategias para Reinventar el Gobierno*. Paidós, Buenos Aires, pp. 30.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
- Plan Estratégico Institucional PEI 2016 - 2018 del Gobierno Regional Puno*.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Sector*. Oxford. (Second Edition). Blackwell.
- Reporte del Índice de Desempeño Institucional, Evaluación Presupuestaria Anual y Semestral 2004-2014*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Reporte de Supervisión a los Portales de Transparencia Estándar 2004-2014*. Oficina Defensorial Puno – Defensoría del Pueblo.
- Serna, M. S. (2001). *El Papel de las Instituciones en la Gestión de las Administraciones Públicas*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 20, june, pp. 1-19.

Stiglitz, J. (2003). *Economía del Sector Público*, (Resumen). cap. 2, 3 y 4.

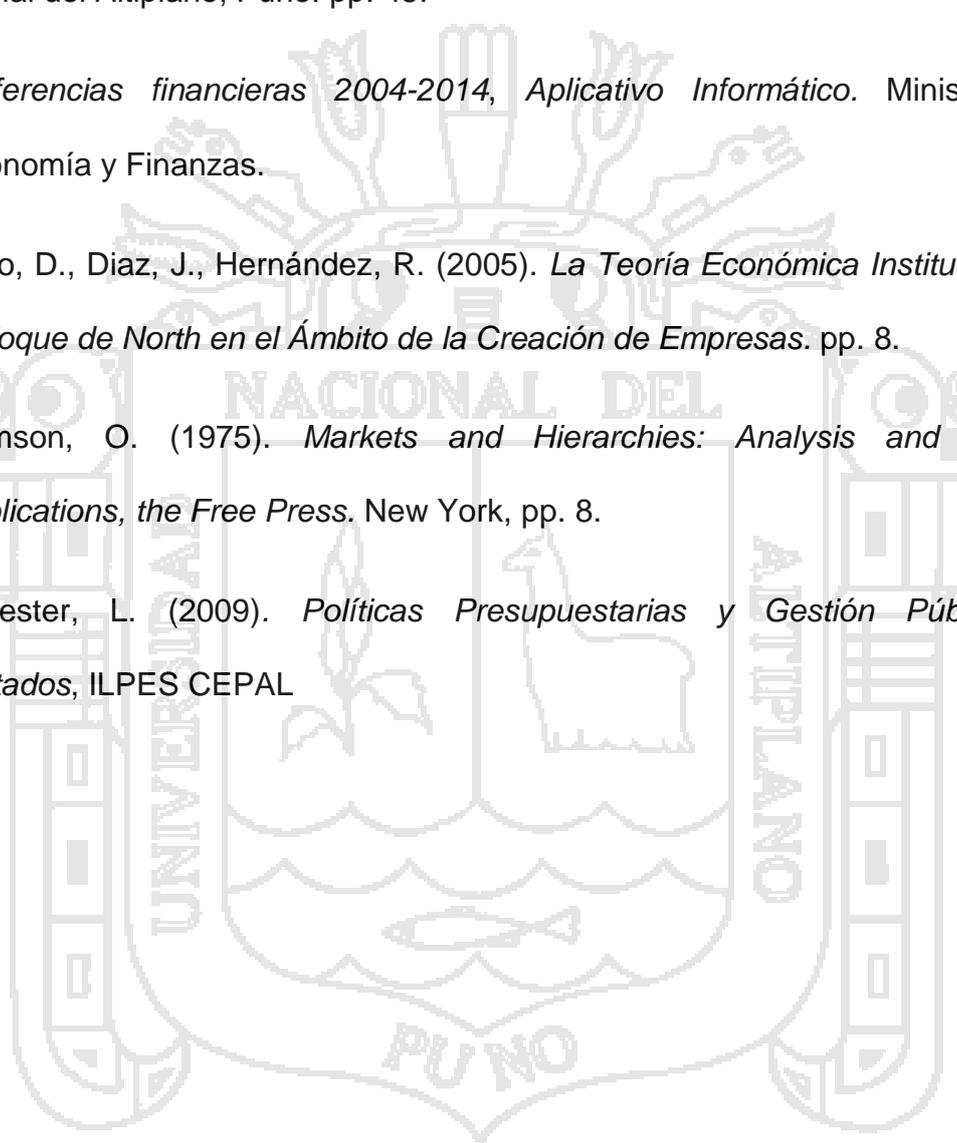
Quispe, C. (2015). *Incidencia de la Inversión Pública en el Desarrollo Económico de la Región Puno Periodo 2005 - 2012*. Tesis para Optar el Grado Académico de Magister Scientiae en Economía, Mención en Proyectos de Inversión, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. pp. 45.

*Transferencias financieras 2004-2014, Aplicativo Informático*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Urbano, D., Díaz, J., Hernández, R. (2005). *La Teoría Económica Institucional: El Enfoque de North en el Ámbito de la Creación de Empresas*. pp. 8.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, the Free Press. New York, pp. 8.

Winchester, L. (2009). *Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados*, ILPES CEPAL







**Cuadro 3. Serie Histórica de la Inversión por Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Puno al 2021**

Descripción	Años (soles)											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Objetivos del Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021</b>	<b>518,168,550</b>	<b>557,997,096</b>	<b>609,112,271</b>	<b>677,956,804</b>	<b>703,320,238</b>	<b>863,557,546</b>	<b>868,310,642</b>	<b>890,271,829</b>	<b>1,043,070,234</b>	<b>1,270,509,931</b>	<b>1,303,953,153</b>	
1. Población con vida digna, pleno respeto y ejercicio de sus derechos fundamentales	66,296,507	70,985,524	72,184,555	72,546,490	74,679,670	78,261,322	79,691,693	86,355,417	83,269,873	85,130,186	91,505,405	
2. <b>Servicios de salud integral y básicos de calidad</b> con cobertura urbana rural, intercultural y capacidad resolutive	<b>96,603,290</b>	<b>106,926,109</b>	<b>111,734,293</b>	<b>153,799,331</b>	<b>144,342,005</b>	<b>157,750,801</b>	<b>175,041,855</b>	<b>196,010,589</b>	<b>264,283,506</b>	<b>311,902,226</b>	<b>268,243,282</b>	
3. <b>Sistema educativo integral</b> e intercultural, que forma talento humano con innovación y creatividad	<b>305,454,283</b>	<b>329,556,184</b>	<b>373,323,351</b>	<b>394,518,989</b>	<b>404,552,324</b>	<b>442,464,978</b>	<b>438,375,300</b>	<b>497,421,647</b>	<b>477,046,372</b>	<b>619,359,324</b>	<b>707,575,006</b>	
4. Gestión pública eficiente, eficaz, democrática con práctica de valores éticos y liderazgo para el desarrollo sostenible	9,653,131	9,983,347	9,835,581	10,308,361	11,455,994	32,301,318	13,180,938	16,195,502	20,769,465	31,058,684	28,107,179	
5. Actividad industrial empresarial diversificada y competitiva para la capitalización regional	529,047	959,783	563,898	284,184	200,192	186,961	176,134	184,938	172,474	195,815	177,267	
6. Niveles de producción y productividad sostenible, competitiva con tecnología limpia responsabilidad social	19,076,840	21,330,398	24,830,321	25,433,333	17,511,018	51,667,005	63,387,282	28,181,410	45,333,860	62,137,697	53,417,567	
7. Actividad turística diversificada, competitiva y articulada a los principales corredores y circuitos nacionales e internacionales	1,217,742	4,326,574	761,065	3,359,658	1,697,270	1,619,793	856,922	1,838,537	1,160,116	3,287,802	3,164,936	
8. Integración vial y comunicativa planificada y ordenada, territorialmente articulada al mundo globalizado	19,019,714	13,608,418	15,561,702	17,283,115	48,402,825	97,521,145	96,664,361	60,866,515	143,127,243	140,258,885	137,415,034	
9. Gestión integral y sostenible de recursos naturales y el ambiente con responsabilidad social	317,997	320,760	317,506	423,343	478,940	1,784,224	936,157	3,217,276	7,907,324	17,179,314	14,347,476	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, aplicativo informático.

Anexo 1. Ficha de Encuesta a Trabajadores del Gobierno Regional Puno



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**



**TESIS**

**AVANCE DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS ALINEADOS A OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE PUNO PERIODO 2004 - 2014**

Marque con una ASPA (X) y/o datos según corresponda:

Profesional  Técnico  Administrativo  Edad  Años de servicio   
 Jefe  Trabajador  Apoyo  Masculino  Femenino

Marque con una ASPA (X) por cada pregunta:

1) En mi institución siempre hay reconocimientos y premios por diversos motivos:

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

2) En esta institución valoran mi trabajo y el de los demás:

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

3) Nuestros clientes externos e internos siempre están satisfechos por el servicio que le damos.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**



4) Creo injusto no apreciar el esfuerzo.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo

5) Me gusta que lo que hago sea valorado.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo

6) Los colegas y yo, nos preocupamos por mejorar los estándares de desempeño.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo

7) En el área e institución las actividades tienen metas para colaboradores y superiores.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo

8) En mi área los colaboradores y superiores reconocemos y premiamos la excelencia.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo

9) Los productos y resultados individuales y grupales son reconocidos.

Muy en desacuerdo  En desacuerdo  De acuerdo  Muy de acuerdo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**



10) Los superiores se aseguran que todos están claros de los productos y metas a lograr.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

11) Me fijo nuevas metas una vez concluido un trabajo.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

12) Los procedimientos son ágiles y sencillos.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

13) La organización para la producción de servicios es la más adecuada.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2

14) Los sistemas de control son eficientes.

Muy en desacuerdo  -2 En desacuerdo  -1 De acuerdo  1 Muy de acuerdo  2



**Cuadro 4.** Número de Encuestas por Dependencias

Dependencias	Cantidad	%
<b>Gerencias Regionales</b>	<b>38</b>	<b>10.27</b>
Gerencia General Regional	1	0.27
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	9	2.43
Gerencia Regional de Desarrollo Social	9	2.43
Gerencia Regional de Infraestructura	11	2.97
Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	8	2.16
<b>Sub Gerencias y Oficinas Regionales</b>	<b>160</b>	<b>43.24</b>
Sub Gerencia de Racionalización y Desarrollo Institucional	4	1.08
Sub Gerencia de Planeamiento e Informática	8	2.16
Sub Gerencia de Inversión Pública y Cooperación Técnica Internacional	10	2.70
Sub Gerencia de Presupuesto	4	1.08
Sub Gerencia de Demarcación Territorial	8	2.16
Dirección de Estudios de Pre Inversión	8	2.16
Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de Proyectos	19	5.14
Sub Gerencia de Defensa Civil Nacional	8	2.16
Oficina de Imagen Institucional	10	2.70
Oficina de Asesoría Jurídica	8	2.16
Procuraduría Pública Regional	6	1.62
Oficina de Tesorería	11	2.97
Oficina de Recursos Humanos	8	2.16
Oficina de Contabilidad	12	3.24
Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares	29	7.84
Oficina de Bienes Regionales	7	1.89
<b>Direcciones Regionales</b>	<b>162</b>	<b>43.78</b>
Dirección Regional de Educación	15	4.05
Dirección Regional de Salud	16	4.32
Dirección Regional Agraria	19	5.14
Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción	15	4.05
Dirección Regional de Producción	15	4.05
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	16	4.32
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	19	5.14
Dirección Regional de Energía y Minas	14	3.78
Archivo Regional	33	8.92
<b>Proyectos Especiales</b>	<b>10</b>	<b>2.70</b>
PECSA, PETT, PRADERA, PRORRIDRE	10	2.70
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores del Gobierno Regional Puno

**Cuadro 5.** Cantidad de Preguntas, Respuestas y Encuestas

N° Pregunta	Criterio De Calificación					Cantidad Total de Encuestas
	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Abstención	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
Sistema de Incentivos						
1	61	213	1	86	9	370
2	56	131		151	32	370
3	18	120		197	35	370
4	7	32	6	187	138	370
5	1	12	1	177	179	370
6	39	128	1	147	55	370
7	30	107	5	195	33	370
8	19	125	3	178	45	370
9	46	168	3	134	19	370
Responsabilidad Individual						
10	21	136	8	174	31	370
11	2	17	9	254	88	370
Eficiencia y Eficacia						
12	56	179	6	119	10	370
13	44	189	9	114	14	370
14	55	192	7	103	13	370
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>1,749</b>	<b>59</b>	<b>2,216</b>	<b>701</b>	<b>5,180</b>
<b>%</b>	<b>8.78</b>	<b>33.76</b>	<b>1.14</b>	<b>42.78</b>	<b>13.53</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a trabajadores del Gobierno Regional Puno



**Cuadro 6.** Grupo Ocupacional del Personal Encuestado

Grupo Ocupacional			Total
Profesional	Técnico	Administrativo	
230	74	66	370
62.16%	20.00%	17.84%	100.00%

Fuente: Encuestas a trabajadores del Gobierno Regional Puno

**Cuadro 7.** Genero del Personal Encuestado

Sexo		Total
Masculino	Femenino	
233	137	370
62.97%	37.03%	100.00%

Fuente: Encuestas a trabajadores del Gobierno Regional Puno

**Cuadro 8.** Nivel Remunerativo del Personal Encuestado

Nivel Remunerativo			Total
Jefe	Especialista	Administrativo	
34	256	80	370
9.19%	69.19%	21.62%	100.00%

Fuente: Encuestas a trabajadores del Gobierno Regional Puno

**Cuadro 9. Serie Histórica del Cumplimiento de Factores de Transparencia y Sus Componentes**

Variables	Unidad Medida	Años										
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Variable Dependiente</b>												
Nivel de cumplimiento de los factores de transparencia	Porcentaje	50	50	60		50	56	44	57	60	83	65
<b>Variables Independientes</b>												
Planeamiento y organización	Porcentaje	67	67	100		75	73	64	45	45	100	65
Información presupuestal	Porcentaje	67	33	75		17	33	17	100	100	100	100
Información de proyectos de inversión pública	Porcentaje	0	0	0					100	100	100	100
Participación ciudadana	Porcentaje					33	33	67	100	33	67	33
Información de personal	Porcentaje	100	100	100		0	0	0	100	100	100	100
Información de contrataciones	Porcentaje	33	33	33		67	67	33	13	33	90	23
Actividades oficiales	Porcentaje	0	100	0		100	0	0	0	0	100	100

Fuente: Defensoría del Pueblo – Oficina Defensorial Puno.

Nota: En el año 2007 no se realizó la evaluación correspondiente

**Cuadro 10. Factores y Componentes del Portal de Transparencia Estándar 2004-2014**

Años	Planeamiento y organización																Información presupuestal														
	ROF	Organigrama	MOF	Manual de clasificación de cargos	CAP	MAPRO	TUPA	Indicadores de desempeño	Plan de desarrollo regional concertado PDRG	Plan estratégico institucional PEI	Plan operativo institucional POI	Informes de monitoreo y evaluación de los planes y políticas PDRG	Informes de monitoreo y evaluación de los planes y políticas PEI	Informes de monitoreo y evaluación de los planes y políticas POI	Informe de gestión anual	Plan anual y presupuesto participativo anual	Recomendaciones de auditoría	Acuerdos de consejo	Decretos regionales	Ordenanzas	Agenda de sesiones	Ordenanzas regionales	Actas de sesión de Consejo Regional	Porcentaje cumplimiento	Presupuesto institucional de apertura PIA	Presupuesto modificado	Presupuesto ejecutado	Saldos de balance	Beneficios de presidente regional	Beneficios del personal	Porcentaje cumplimiento
2004	1				0		1																	67	1	1	0	0	1	1	67
2005	1				1		0																	67	0	0	0	1	1	33	
2006	1	1			1		1																100	1	1	1	1	0	1	75	
2007																															
2008	1	1			1		1		1	0												1	0	75	1	0	0	0	0	0	17
2009	1	1			1		0		1	0									0	1	1	1	1	73	1	1	0	0	0	33	
2010	1	1			1		1		1	0									0	1	1	0	0	64	1	0	0	0	0	17	
2011	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0													45	1	1	1	1		100	
2012	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0													45	1	1	1	1		100	
2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1													100	1	1	1	1		100	
2014	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0							65	1	1	1	1	1	100	

Años	Información de proyectos de inversión pública			Participación ciudadana				Información personal		Información de contrataciones														Activa des oficiales		Nivel de cumplimiento	
	Presupuesto total del proyecto	Ejecución acumulada	Porcentaje cumplimiento	Presupuesto participativo	Resumen ejecutivo de audiencias públicas	Consejo regional de coordinación	Porcentaje cumplimiento	Remuneraciones del personal	Porcentaje cumplimiento	Plan anual de contrataciones y adquisiciones	Procesos de selección para la contratación de bienes, servicios y obras	Resultados de adquisiciones y contrataciones	Exoneraciones aprobadas	Penalizaciones aprobadas	Ordenes de servicio	Gastos de viáticos y pasajes	Gastos de telefonía	Uso de vehículos	Gastos por publicidad	Unidades orgánicas	Liquidaciones de obras	Laudos arbitrales	Actas de conciliación	Porcentaje cumplimiento	Agenda		Porcentaje cumplimiento
2004	0	0	0				1	100	1	0	0													33	0	0	50%
2005	0	0	0				1	100	1	0	0													33	1	100	50%
2006	0	0	0				1	100	1	0	0													33	0	0	60%
2007																											
2008	0	0	0	1	0	0	33	0	1	1	0													67	1	100	50%
2009	0	0	0	1	0	0	33	0	1	1	0													67	0	0	56%
2010	0	0	0	1	0	1	67	0	1	0	0													33	0	0	44%
2011	1	100	1	1	1	1	100	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	57%
2012	1	100	1	0	0	0	33	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	33	0	0	60%	
2013	1	100	1	1	1	0	67	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	90	1	100	83%	
2014	1	100	1	0	0	0	33	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	23	1	100	65%	

Fuente: Defensoría del Pueblo – Oficina Defensorial Puno

Nota: En el año 2007 no se realizó la evaluación correspondiente

**Cuadro 11.** Serie Histórica de la Ejecución Presupuestaria en Proyectos y Transferencia de Recursos Canon, Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones

Variables	Uni. Med.	Años										
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Variable Dependiente</b>												
Ejecución Presupuestaria del Pliego del Gobierno Regional Puno	%	81.0	69.0	44.9	56.2	44.2	65.6	54.3	26.3	45.9	75.8	81.0
<b>Variable Independiente</b>												
Rubro 18: Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	S/.	1,427,516.0	6,004,567.7	2,538,617.5	25,328,158.5	43,898,826.3	62,129,475.1	62,005,859.1	77,128,139.6	77,783,591.3	56,108,648.6	43,702,833.3
Mes de Transferencia	Mes	Junio	Julio	Julio	Junio	Junio	Julio	Julio	Junio	Julio	Julio	Junio

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Aplicativo Informático de ejecución presupuestaria y transferencias financieras.

**Cuadro 12. Serie Histórica de Ejecución Presupuestaria y Rubros de Proyectos**

Variables	Años (Soles)											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Variable Dependiente</b>												
Ejecución Presupuestaria del Pliego Regional Puno	39,098,104	40,814,381	37,490,556	92,114,877	88,613,489	181,399,671	179,403,221	95,802,486	189,746,221	284,022,934	274,882,464	
<b>Variable Independiente</b>												
Recursos ordinarios		995,547	15,329,956	44,890,878	30,406,540	64,861,590	36,699,709	55,346,483	63,619,790	136,045,164	215,569,574	
Recursos directamente recaudados	39,817	46,286	112,916	96,710	96,881	142,137	24,427	68,620	395,967	66,117	440,569	
Donaciones y transferencias	7,054,234	3,423,814	2,140,562	29,636,889	20,169,577	28,422,823	40,249,634	5,997,785	52,121,127	55,783,265	15,981,479	
<b>Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones</b>	15,044,015	17,883,329	19,907,122	17,490,400	37,940,491	87,973,121	102,429,451	34,389,598	73,609,337	92,128,388	38,308,999	
Recursos por operaciones oficiales de crédito											4,581,843	
Fondo de compensación regional	16,960,038	18,465,405										
<b>Total</b>	<b>39,098,104</b>	<b>40,814,381</b>	<b>37,490,556</b>	<b>92,114,877</b>	<b>88,613,489</b>	<b>181,399,671</b>	<b>179,403,221</b>	<b>95,802,486</b>	<b>189,746,221</b>	<b>284,022,934</b>	<b>274,882,464</b>	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Aplicativo informático de ejecución presupuestaria.

**Cuadro 13.** Serie Histórica de Porcentaje de Ejecución Presupuestaria y Rubros de Proyectos

Variable	Años (%)											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Variable Dependiente</b>												
Ejecución Presupuestaria del Pliego Gobierno Regional Puno	81.0	69.0	44.9	56.2	44.2	65.6	54.3	26.3	45.9	75.8	81.3	
<b>Variable Independiente</b>												
Recursos ordinarios		99.6	42.5	85.2	60.2	92.8	86.9	60.0	83.2	68.6	91.0	
Recursos directamente recaudados	23.0	47.9	21.0	20.2	53.6	70.3	5.0	13.3	87.8	74.6	33.5	
Donaciones y transferencias	97.0	83.5	20.2	50.5	31.2	32.2	51.4	5.8	40.7	74.6	49.5	
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	<b>63.6</b>	<b>50.7</b>	54.8	<b>33.6</b>	<b>44.6</b>	74.3	<b>48.9</b>	<b>20.4</b>	<b>35.3</b>	87.5	65.0	
Recursos por operaciones oficiales de crédito											49.6	
Fondo de compensación regional	99.0	98.7										

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Aplicativo informático de ejecución presupuestaria.