

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y
SU INCIDENCIA EN LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC
EN LOS PERIODOS 2014 - 2015**

PRESENTADA POR:

JOHN EDDY MAYHUIRE VARGAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN

PUNO, PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS



EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y
SU INCIDENCIA EN LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC
EN LOS PERIODOS 2014 - 2015

PRESENTADA POR:

JOHN EDDY MAYHUIRE VARGAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. ANTONIO ESPILICO CHIQUE

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. HERMOGENES MENDOZA ANCCO

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

Puno, 24 de marzo de 2017.

ÁREA: Finanzas.

TEMA: Tecnologías crediticias.

LÍNEA: Gestión privada.

DEDICATORIA

- A mis familiares.
- A mis docentes.
- A mis amigos.
- Mi mayor reconocimiento al Dr. Edgar Dario Callohuanca Avalos.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y sus autoridades.
- A la Maestría en Contabilidad y Administración.
- Un especial agradecimiento a mi asesor de tesis al Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos, por su apoyo incondicional, para alcanzar las metas y objetivos trazados en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problema general	5
1.1.2 Problemas específicos	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Hipótesis general	7
1.4.2 Hipótesis específicas	7

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES	9
------------------	---

2.2	MARCO TEÓRICO	10
2.2.1	Presupuesto por resultados	10
2.2.2	Sistema Nacional de Presupuesto Público	12
2.2.3	Proceso presupuestario	13
2.2.3.1	Fase de programación	13
2.2.3.2	Fase de formulación	14
2.2.3.3	Fase de aprobación	15
2.2.3.4	Fase de ejecución	15
2.2.3.5	Fase de evaluación	16
2.2.4	Gestión y presupuesto por resultados en el sector público	18
2.2.5	Gestión por resultados	21
2.2.6	Evaluación de los presupuestos institucionales	22
2.2.7	Evaluación Presupuestaria	23
2.2.8	Fines de la Evaluación Presupuestaria	23
2.2.9	Gestión Pública	24
2.2.10	Gerencia Pública	25
2.2.11	Presupuesto por programas	26
2.2.12	Asignación del presupuesto por resultados	27
2.2.13	Evaluación Presupuestal	28
2.2.14	Planeamiento Estratégico	28
2.2.15	Diferencia entre el plan estratégico y plan operativo	35
2.2.16	Presupuesto participativo	36
2.2.17	Fases del proceso de presupuesto participativo	38
2.2.18	El presupuesto	42
2.2.19	Finalidad de los fondos públicos	43

2.2.20	El proceso presupuestario	44
2.2.21	Programación presupuestaria	44
2.2.22	Formulación presupuestaria	45
2.2.23	Aprobación del presupuesto	46
2.2.23.1	Aprobación y presentación de los presupuestos institucionales de apertura	46
2.2.24	Ejecución presupuestaria	47
2.2.25	Control presupuestal de los gastos	47
2.2.26	Ejercicio presupuestario	48
2.2.27	Objetivo del presupuesto	48
2.2.28	Unidades ejecutoras	50
2.2.29	Ejecución de los fondos públicos	50
2.2.30	Ejecución del gasto público	51
2.3	MARCO CONCEPTUAL	53
2.3.1	Avance físico	53
2.3.2	Afectación presupuestaria de gastos	53
2.4	Año fiscal	53
2.4.1	Municipalidad	53
2.4.2	Municipio	54
2.4.3	Objetivos institucionales	54
2.4.4	Asignación presupuestaria	54
2.4.5	Categoría presupuestaria	54
2.4.6	Autonomía presupuestal	55
2.4.7	Autorización presupuestaria	55
2.4.8	Bienes de capital	55

2.4.9	Actividad	55
2.4.10	Anulación presupuestaria	55
2.4.11	Aprobación del presupuesto.	56
2.4.12	Cierre presupuestario	56
2.4.13	Clasificación funcional del gasto	56
2.4.14	Gestión presupuestaria	56
2.4.15	Pliego presupuestario	57
2.4.16	Presupuesto institucional de apertura	57
2.4.17	Presupuesto institucional modificado	57
2.4.18	Plan de Desarrollo Concertado	57
2.4.19	Plan de desarrollo institucional	57
2.4.20	Agentes participantes	58
2.4.21	Equipo Técnico	58
2.4.22	Sistema Nacional de Inversión Pública	58

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	ÁMBITO O LUGAR DE ESTUDIO	59
3.1.1	Ubicación geográfica	59
3.1.2	Altitud	60
3.1.3	Superficie	60
3.1.4	Demarcación política de Apurímac	60
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
3.4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	62
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	62

3.5.1	Población	62
3.5.2	Muestra	63
3.6	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.6.1	Observación documental	63
3.6.2	Documentos escritos	63
3.6.3	Documentos numéricos	63
3.7	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.	65
4.2	DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL - FINANCIERA, Y LA EJECUCIÓN FÍSICA DE LOS PROGRAMAS PLANTEADOS EN EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.	67
4.3	PLANTEAR LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.	71
4.3.1	Monitoreo, supervisión, evaluación y control del programa articulado nutricional	71
4.3.2	Monitoreo del programa articulado nutricional	71

4.3.3	Análisis para la toma de decisiones	75
4.4	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	76
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Evolución Histórica del Presupuesto en el Perú	11
2. Diferencias de la gestión pública	19
3. Presupuesto tradicional frente a Presupuesto por resultados	21
4. Coordenadas de la región	59
5. Prevalencia de la desnutrición crónica en menores de 5 años y presupuesto PIA y PIM del programa presupuestal articulado nutricional, Diresa Apurímac 2014 Y 2015	65
6. Prevalencia de la anemia en menores de 36 meses de edad y presupuesto PIA y PIM del programa presupuestal articulado nutricional, DIRESA Apurímac 2014 y 2015.	66
7. Indicadores inmediatos del programa presupuestal articulado nutricional Dirección Regional de Salud Apurímac periodos 2014 Y 2015	66
8. Ejecución presupuestal y financiera por toda fuente de financiamiento y por actividades del programa presupuestal articulado nutricional, Dirección Regional de Salud Apurímac, periodo 2015.	67
9. Ejecución presupuestal y financiera por toda fuente de financiamiento y por actividades del programa presupuestal salud materno neonatal, Dirección Regional de Salud Apurímac, periodo 2015.	69

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Cadena de Planeación	19
2. Ciclo de Gestión	20

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la incidencia del enfoque de Presupuesto por Resultados en la Programación y Ejecución Presupuestal de la Dirección Regional de Salud Apurímac periodos 2014 y 2015, para ello se hizo el análisis del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional del Presupuesto por Resultados, también se determinó la relación entre la ejecución presupuestal-financiera, y la ejecución física de los programas planteados en el presupuesto por resultados y finalmente se planteó los lineamientos para la implementación del presupuesto por resultados para que permita optimizar los recursos con que cuenta la Dirección Regional de Salud de Apurímac. El método empleado fue el deductivo, puesto que fue de carácter analítico, descriptivo y correlacional. Los resultados indican que en la Región de Salud de Apurímac los objetivos del Plan Operativo tienen incidencia positiva puesto que la desnutrición crónica disminuyó en 2% en los periodos indicados; en cuanto a la relación entre la ejecución presupuestal financiera y la ejecución física de los programas en cuestión en 100% y 86%, respectivamente; en cuanto a los lineamientos se planteó una guía de aplicación para el monitoreo, supervisión, evaluación y control de los programas presupuestales adecuados a la realidad de la Región de Apurímac que optimizará la mejor utilización de los recursos con que cuenta esta región.

Palabras clave: Ejecución Presupuestal, evaluación, plan operativo institucional, presupuesto por resultados y supervisión.

ABSTRACT

This research aimed to assess the impact of the approach to budgeting for results in the programming and budget execution of the Regional Direction of Health Apurímac 2014 and 2015 periods, This was the analysis of the fulfilment of the objectives established in the institutional operational Plan of the budget by results, also determined the relationship between the budget - financial implementation, and the physical implementation of the programmes outlined in the budget by results and finally raised the guidelines for the implementation of the Budget for results that allow to optimize the resources available to the Regional Direction of health of Apurímac. The method used was the deductive, since it was analytical, descriptive and correlational, The results indicate that in the Apurímac Region of health the objectives of the operational Plan have positive impact since chronic malnutrition decreased in 2% in the periods indicated; regarding the relationship between the financial budget execution and the physical implementation of the programmes in question in 100% and 86% respectively; in terms of the guidelines arose as an application guide for the monitoring, supervision, evaluation and control of budgetary programmes suited to the reality of the Apurímac Region to optimize the best use of the resources available to this region.

Keywords: budget results, execution budget, evaluation, institutional operational plan and monitoring.

INTRODUCCIÓN

En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios que requieren las personas, en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida.

En este contexto, el Presupuesto por Resultados (PpR) se define como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.

Esta estrategia se implementa progresivamente a través de: i) los Programas Presupuestales, ii) las acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, iii) las Evaluaciones Independientes, y iv) los Incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) en colaboración con las demás entidades del Estado.

En el caso de Perú, el Presupuesto por Resultados (PpR) se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en



el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gobierno peruano, según lo dispuesto en la Ley N° 30114-Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, viene implementando de manera progresiva un conjunto de acciones bajo el enfoque del Presupuesto por Resultados (PpR). Uno de los instrumentos en el que se viene trabajando es el de un sistema de seguimiento de los Programas Estratégicos (PEs), el cual tiene como objetivo proveer información oportuna respecto a la ejecución financiera, la evolución de los resultados obtenidos y de los productos provistos en el marco de dichos programas, a fin de mejorar la gestión presupuestal del Sector Público.

Hasta el año 2007 las instituciones públicas planteaban su presupuesto en función de las acciones que desarrollaban, pero no expresaban que bienes o servicios entregaban a la población, menos aún expresaban los resultados que debían lograr a favor de las personas.

En el presupuesto del 2008 esto empezó a cambiar. Es decir, en el Sector Público Peruano se viene implementando el enfoque de Presupuesto por Resultados que impacta en la ejecución presupuestal y financiera, se propicia la construcción del presupuesto y su ejecución a partir de los bienes y servicios que se dan a los ciudadanos, también denominados productos (enfoque de demanda).

Es a partir de ellos que se estiman los recursos necesarios para la institución. Esto implica un cambio en la forma tradicional en la que se venía presupuestando y ejecutando en el Sector Público. Específicamente en la Dirección Regional de Salud Apurímac Unidad Ejecutora 400, se está cambiando la forma de programación y ejecución presupuestal tratando de buscar la asignación de recursos al logro de resultados.

El sistema administrativo de la Dirección Regional de Salud Apurímac se encuentra en un escenario diferente al que estaba acostumbrado a trabajar, donde la programación se realizaba en referencia a los insumos a comprar, antes que a los productos o servicios a ofrecer; se solicitaba el presupuesto en base a la ejecución histórica y no en relación a cuánto iba a incrementarse la demanda.

No había relación entre lo planificado en los documentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional con lo que se programaba y ejecutaba presupuestalmente por cada Dirección Ejecutiva, departamento y unidades de servicios de salud de la Dirección Regional de Salud Apurímac, el nexo se limitaba al requerimiento de los primeros y la entrega de bienes por parte de la Dirección de Logística.

Se está hablando entonces de una nueva metodología que busca cambiar un sistema administrativo y financiero tradicional que tiene la Dirección Regional de Salud Apurímac, a un sistema basados en eficacia y costo – efectividad, donde se asignan los recursos públicos usando información sobre resultados sanitarios a conseguir.

1.1.1 Problema general

¿Cómo incide el enfoque de Presupuesto por Resultados en la Programación y Ejecución Presupuestal de la Dirección Regional de Salud Apurímac periodos 2014 y 2015?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida se cumplen los objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional asignados en el Presupuesto por Resultados en la Dirección Regional de Salud Apurímac?
- ¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal - financiera, y la ejecución física de los programas planteados en el Presupuesto por Resultados en la Dirección Regional de Salud Apurímac?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación busca brindar un aporte al equipo de gestión de la Dirección Regional de Salud Apurímac, para la mejor toma de decisiones de acuerdo con los objetivos institucionales. Así mismo, permitirá adoptar acciones correctivas para una adecuada programación, formulación, ejecución y evaluación presupuestal.

La investigación busca también ser una fuente de consulta para la implementación de la Estrategia Presupuesto por Resultados en los demás sectores de la administración pública, puesto que recientemente vienen utilizando la estrategia del Presupuesto por Resultados, caso por ejemplo del sector educación. Asimismo, este trabajo busca que los investigadores y estudiantes de la Carrera Profesional de Contabilidad conozcan, comprendan y apliquen la implementación del Presupuesto por Resultados.

Asimismo, permitirá que las autoridades del sector salud, implementen con profesionales médicos que ayuden a superar los problemas de desnutrición, mortalidad materna, mortalidad neonatal, reduciendo la desnutrición crónica, la morbilidad por infección respiratoria aguda, diarrea aguda en menores de 24 meses, etc.

Por todo lo anteriormente expuesto el trabajo de investigación justifica plenamente su ejecución, lo que contribuirá a resolver problemas de salud de la Región Apurímac y se ha tomado como referencia los ejercicios presupuestales de los años 2014 y 2015.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la incidencia del enfoque de Presupuesto por Resultados en la Programación y Ejecución Presupuestal de la Dirección Regional de Salud Apurímac periodos 2014 y 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional del Presupuesto por Resultados en la Dirección Regional de Salud Apurímac.
- Determinar la relación entre la ejecución presupuestal - financiera, y la ejecución física de los programas planteados en el presupuesto por resultados en la Dirección Regional de Salud Apurímac.
- Plantear lineamientos para la implementación del presupuesto por resultados que permita optimizar los recursos con que cuenta la Dirección Regional de Salud Apurímac.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Hipótesis general

El enfoque del Presupuesto por Resultados implementados por el Ministerio de Economía y Finanzas incide positivamente en la Ejecución Presupuestal y Financiera de la Dirección Regional de Salud Apurímac en los periodos 2014 y 2015.

1.4.2 Hipótesis específicas

- Los objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional tienen una incidencia positiva en el cumplimiento del Presupuesto por Resultados en la Dirección Regional de Salud Apurímac.
- Existe una relación directa y positiva entre la ejecución presupuestal - financiera y la ejecución física de los programas planteados en el



presupuesto por resultados en la Dirección Regional de Salud
Apurímac.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Existen algunos trabajos de investigación relacionados al tema en estudio, de los cuales podemos destacar:

Campos (2003) plantea que el Control Interno a nivel de cualquier organización que se aplique, es importante, sin embargo, juega un rol primordial la calidad del factor humano.

Castillo (2004) recomienda desarrollar un sistema de información para el proceso de toma de decisiones, comenzar la transformación de la cultura organizacional, y promover la gestión municipal democrática y participativa.

Córdova (2007) hace una contextualización histórica del Presupuesto por Resultados, tanto histórica, desde los esfuerzos de Naciones Unidas en 1990, como geográfica, de los antecedentes en diversos países de América Latina, así mismo identifica cuatro iniciativas aisladas de instrumentos de gestión por Resultados en el Perú, que son incipientes: los Convenios de Gestión de la PCM,

los Convenios de Administración por Resultados del MEF, los Convenios de Gestión del FONAFE y los Acuerdos de Gestión en el sector salud; todos ellos con escasa articulación y coordinación para la planificación y evaluación de la gestión pública.

Indica, así mismo, que es necesario identificar aquellos procesos y concepciones que han dificultado la eficiencia del gasto, y que se encuentran en el corazón mismo del aparato estatal.

Ramos y Prieto (2005) tratan sobre la tecnología y transparencia de información en las dependencias del Gobierno. Sin duda, una de las mayores preocupaciones del Gobierno, tiene como meta disminuir la corrupción y el descontento ciudadano.

Marcel (2007) en conferencia trató sobre los instrumentos y organización de procesos y lecciones de las experiencias internacionales y su relevancia para América Latina. Entre las lecciones de las experiencias latinoamericanas señala la implementación de los temas de: secuencia de reformas, consistencia interna y sostenibilidad el respaldo político, necesidad de flexibilidad, capacidad de retroalimentación, resistencia.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Presupuesto por resultados

En nuestro país, el manejo presupuestario por parte del Estado se ha caracterizado por ser inadecuado y presentar evidentes problemas en cuanto a la eficacia y calidad del gasto (Melgarejo, 2012). En consecuencia, la provisión de bienes y servicios a la población ha sido,

generalmente, deficiente y poco oportuna. Pese a ello, año a año, los presupuestos públicos mantienen la misma estructura de asignación de recursos.

La gestión pública y, dentro de esta, la gestión presupuestaria, se ha convertido en ejercicios rutinarios. Esto ha implicado que el proceso real de elaboración del presupuesto difiera significativamente del ciclo presupuestario establecido en la normatividad vigente, presentando un conjunto de limitaciones.

Frente a esta realidad, el presupuesto por resultado es una metodología que se está usando en diversos países del mundo. La mayoría de ellos inició su aplicación en contextos de crisis económica, en años de “vacas flacas”, con el propósito de garantizar la eficacia y eficiencia de la acción pública en beneficio de la población.

Cuadro 1. Evolución Histórica del Presupuesto en el Perú

2004 – 2007	2008 – 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de metodologías de presupuestario. • Pilotos de Convenios de Administración por Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación del enfoque de Presupuesto por Resultados en la Ley de Presupuesto 2008. • Diseño e inicio de los Programas Presupuestales Estratégicos. • Evaluaciones Independientes. • Inicio de los mecanismos de incentivos al desem

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú

En el país, en el periodo 2004 al 2007 se empieza a realizar investigaciones sobre metodologías de la investigación de presupuestación por el Ministerio de Economía y Finanzas. En el año 2005, aparecen los Convenios de Administración por Resultados, donde las unidades ejecutoras que deseaban participar elegían ciertos indicadores estratégicos para ser evaluados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Se menciona que la fase de programación es el punto de encuentro entre el planeamiento y el proceso presupuestario. Con el presupuesto por resultados la programación presupuestaria estratégica se hace a través del uso de indicadores de desempeño, a nivel de objetivo general, objetivo específico y productos principales, con el fin de contar con información necesaria para facilitar el cambio a la nueva lógica del presupuesto por resultados.

En el sector salud, la primera unidad ejecutora fue el Hospital San José del Callao. Se anota que dicho convenio no era de carácter obligatorio, y, por tanto, no se dio a nivel nacional. Siendo indicadores de impactos los primeros seleccionados.

2.2.2 Sistema Nacional de Presupuesto Público

Forma parte del Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112 – y está regulada por el Sistema Nacional de Presupuesto Público creada por Ley General N° 28411.

Este sistema se define como el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las

entidades públicas en sus fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación. Fases que constituyen un ciclo integrado e interactivo de acciones articuladas a los objetivos de planificación del desarrollo de cada sector, Región o Municipio. La comprensión y aplicación de cada una de ellas es gravitante en la calidad de la gestión pública y el uso efectivo y racional de los recursos públicos.

¿Qué es el presupuesto público?

El presupuesto público es la programación económica y financiera que permite al Estado y a sus instituciones realizar una estimación anticipada de los ingresos y gastos para facilitar el logro de los objetivos y metas trazados en sus respectivos planes operativos (Crisanto, 2014). Por lo tanto, es uno de los principales instrumentos para organizar y orientar la gestión de corto plazo (un año).

El presupuesto vincula lo que se quiere hacer con lo que efectivamente se hace. Si no hay una buena asignación de recursos o los recursos que se asignan no son los suficientes, las actividades o proyectos programados no se pueden realizar y la cobertura de servicios se vuelve insuficiente. Además, se corre el riesgo de tener servicios de baja calidad y que los proyectos de inversión se paralicen o ejecuten más lentamente.

2.2.3 Proceso presupuestario

2.2.3.1 Fase de programación

Es la fase en la cual se determina la orientación general del proceso presupuestario y la articulación de la planificación con el

presupuesto (Crisanto, 2014). En esta fase se define las políticas de gestión para el ejercicio fiscal, los objetivos institucionales que se desprenden de la planificación estratégica, las actividades y proyectos que contiene el Plan Operativo Institucional y la demanda de gastos globales en equilibrio con los ingresos estimados.

Es la fase en la cual se recogen los acuerdos concertados con la sociedad civil en el proceso del presupuesto participativo. Su desarrollo implica que el Titular del Pliego constituya la Comisión de Programación y Formulación del Presupuesto Institucional en la cual el Jefe de Presupuesto o quien haga sus veces, cumplirá el rol de coordinador del equipo.

2.2.3.2 Fase de formulación

Si con la programación presupuestaria se obtiene el marco general de orientación del presupuesto regional, en la fase formulación se da forma a este marco a través de la estructura funcional programática que debe reflejar los acuerdos, políticas y objetivos institucionales, definidos en la fase anterior (Melgarejo, 2012).

También se incorpora a la estructura las inversiones aprobadas en el Presupuesto Participativo. Por lo general, esta fase es desarrollada a partir de Directivas emitidas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas para cada ejercicio fiscal y de acuerdo con los nuevos Clasificadores de Ingresos y de Gastos aprobados mediante

Resolución Directoral N° 045-2008-EF/76.01 del 8 de agosto del 2008.

Estos Clasificadores modifican sustancialmente los anteriores, el producto de esta fase es el proyecto del Presupuesto Institucional de Apertura y su exposición de motivos, ambos listos para su presentación ante el Consejo Regional.

2.2.3.3 Fase de aprobación

El Concejo Regional es la instancia de gobierno regional que aprueba los presupuestos institucionales. La aprobación también incorpora los porcentajes de gastos corrientes y gastos de inversión de la institución según los objetivos planteados en sus documentos de gestión (Municipio al Día, 2008).

2.2.3.4 Fase de ejecución

Es la fase en la cual se efectivizan las actividades y proyectos predefinidos en la fase de programación y formulación, se recaudan los ingresos programados y se concretan los resultados previstos en la planificación operativa. Uno de los instrumentos utilizados en esta fase es el Calendario de Compromisos que consiste en un marco de autorización de la ejecución de los créditos presupuestarios en la que se establece el monto máximo a comprometer de acuerdo con la percepción efectiva de los ingresos. En las instituciones el Calendario de Compromisos es aprobado por el titular del pliego a propuesta de la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces.

No debemos olvidar la importancia del Presupuesto Institucional Modificado, pues es considerado como el presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del Presupuesto Institucional de Apertura. La ejecución de los gastos generados por las actividades y proyectos realizados comprende tres etapas relacionadas.

El compromiso: Es el acto en la cual se acuerda, luego del cumplimiento del procedimiento legal que corresponda, la realización del gasto por un importe determinado o determinable y en la cual se afecta parcial o totalmente los créditos presupuestarios.

El devengado: Es el acto en la cual se reconoce una obligación de pago derivado de un gasto aprobado y comprometido. Se produce con la acreditación documental de la realización de la prestación o el derecho del acreedor.

El pago: Es el acto de extinción parcial o total del monto de la obligación reconocida y que se formaliza mediante documento oficial. Está prohibido efectuar el pago de las obligaciones no devengadas.

2.2.3.5 Fase de evaluación

Es la fase en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos luego o durante la fase de ejecución. Permite comparar

lo ejecutado con lo previsto en la fase de programación y formulación a través de los indicadores de desempeño, así como hacer un balance de objetivos logrados. (Cruz y Rosa, 2007)

La evaluación es una oportunidad de aprendizaje y de hacer reajustes a la planificación operativa, siendo la base para el inicio del proceso presupuestario del ejercicio siguiente. El Sistema Nacional de Presupuesto Público, al igual que los otros sistemas administrativos, propone una estructura conformada por órganos de distintas entidades del Sector Público (Municipio al Día, 2008).

El órgano rector del sistema nacional: es el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público como la más alta autoridad técnico – normativa en materia presupuestaria. Las Oficinas de Presupuesto de la entidad: cada Oficina de Presupuesto de las entidades públicas: Sectores, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales; o quien haga sus veces; es responsable de conducir el proceso presupuestario de la entidad de acuerdo con la normatividad vigente sobre la materia. El Titular de la Entidad es la más alta autoridad ejecutiva y en materia presupuestal es responsable de manera solidaria con el Consejo Regional.

En la actualidad el Sistema Nacional de Inversión Pública cuenta con un soporte informático que ha permitido en los últimos años mejorar la gestión presupuestaria y controlar los gastos de acuerdo con las actividades y proyectos previstos. En ella se registra el

Presupuesto Institucional de Apertura de las entidades públicas, el Calendario de Compromisos y las operaciones de la Ejecución del Gasto.

Asimismo, gracias a las tecnologías de comunicación, se ofrece a los usuarios información relevante respecto a normatividad, guías aplicativas, procedimientos, entre otra información, en el portal del Ministerio de Economía y Finanzas.

2.2.4 Gestión y presupuesto por resultados en el sector público

Para hablar de gestión de una institución se dará primero algunos conceptos sobre planificación, la diferencia entre Gestión Pública y la Tradicional, para después diferenciar entre los que es Gestión y Presupuesto por Resultados.

La planificación es el ejercicio de doble vía para determinar condiciones presentes y escenarios posibles y deseables para el desarrollo, siendo un proceso que se sigue para identificar prioridades y definir metas y estrategias necesarias para alcanzarlas (nacional o sectorial). En la definición del marco en el cual se desarrolla la gestión pública y se adelanta su control y evaluación.



Figura 1. Cadena de Planeación
Fuente: Castro (2007)

La gestión pública ha estado alejada de los conceptos modernos de la administración, caracterizándose por una gestión burocrática y tradicional, pero esta está cambiando hacia una administración moderna. A continuación, se presenta un cuadro de diferencias entre ambas.

Cuadro 2. Diferencias de la gestión pública

Modelo de gestión burocrático tradicional	Modelo de nueva Gerencia Pública
Planificación y control de insumos, actividades y algunos productos. Cumplimiento detallado de normas y procedimientos aplicables. Bajo énfasis en medición de los resultados y ausencia de mecanismos para lograrlo	Transformación funciones del Estado. Planificación con énfasis en obtención de resultados e impactos deseados. Calidad, cantidad, oportunidad de los bienes y servicios públicos provistos. Dimensiones cualitativas y cuantitativas de la gestión. Participación ciudadana y transparencia. Rendición efectiva de cuentas

Fuente: Manual de Gestión Pública

La Gestión para Resultados de Desarrollo, es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.



Figura 2. Ciclo de Gestión

Fuente: Gestión por Resultados en el Sector Público

La Gestión por Resultados es más amplia que la gestión presupuestaria, incluyendo reformas en la mayor parte de los sistemas de gestión como, por ejemplo: La Planificación global e institucional, la Gestión de Recursos Humanos, las Compras y contrataciones, el Establecimiento de contratos de desempeño, los Sistemas de monitoreo y evaluación de programas y políticas, los Controles realizados por los Organismos Superiores de Auditoría y la Administración Financiera.

2.2.5 Gestión por resultados

El Presupuesto por Resultados es la utilización sistemática e institucionalizada pero no exclusiva ni mecánica de información de indicadores de desempeño en todo el ciclo presupuestario, con el fin de mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y la eficiencia operativa de las instituciones públicas, en un marco de solvencia fiscal y transparencia.

Siendo un principal instrumento de la gestión pública para asignar recursos financieros a través de un proceso político que sirve los diferentes fines de la sociedad Herramienta de planeación, programación y uso de recursos públicos que expresa las preferencias de una sociedad sobre el papel del Estado.

Cuadro 3. Presupuesto tradicional frente a Presupuesto por resultados

Presupuesto Tradicional	Presupuesto Basado en Resultados
<p>El ciclo presupuestario se basa en la formulación, discusión, ejecución y valuación de las partidas presupuestarias (salarios, viáticos, insumos) y bajo nivel de participación de las “áreas productivas” en el presupuesto y “Metalenguaje” presupuestario que afecta la calidad del ciclo presupuestario.</p>	<p>Ciclo presupuestario basado en los niveles de bienes y servicios (productos) que las instituciones proveen a los ciudadanos (ejm: raciones alimentarias, becas, vacunas y mayor nivel de participación de las “áreas productivas”: definen sus solicitudes presupuestarias en base a niveles de producción de bienes y servicios (insumo= producto) y aumento de la calidad del ciclo presupuestario: es posible asignar recursos en función de prioridades de políticas.</p>

Presupuesto por resultados es una herramienta gerencial moderna que vincula la asignación de recursos y los resultados esperados de la intervención del Estado (productos e impactos esperados).

- Vincula incrementos de gasto con aumento de producción o desempeño.
- Facilita difusión de prioridades nacionales y sectoriales de política.
- Permite reasignación inter e intra sectorial, a partir del desempeño.
- Facilita la rendición de cuentas.
- Disminuye los costos de planear, ejecutar y hacer seguimiento a las políticas a partir de una estructura de información unificada.
- Facilita la evaluación.

2.2.6 Evaluación de los presupuestos institucionales

La Directiva tiene por objetivo establecer los procedimientos y lineamientos técnicos a tener en cuenta en la elaboración de la Evaluación al Primer Semestre y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para cada año fiscal. Con la finalidad de medir el desempeño de la gestión presupuestaria, así como el seguimiento a la ejecución de los programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultados. Estando en relación con la DIRECTIVA N° 006 -2012-EF/50.01 "Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales", 2012. De acuerdo con el marco normativo y regulatorio de las instituciones públicas.

2.2.7 Evaluación Presupuestaria

La Evaluación del Presupuesto Institucional de un año fiscal toma en consideración la información financiera, que se realiza sobre la base de la información del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y la Ejecución Presupuestaria correspondiente a dicho período, según el siguiente detalle:

- La Evaluación Presupuestaria al Primer Semestre del año fiscal se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al 30 de junio del año fiscal.
- La Evaluación Institucional Anual del año fiscal se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al cierre del ejercicio presupuestario.

2.2.8 Fines de la Evaluación Presupuestaria

La Evaluación Presupuestaria Institucional del ejercicio presupuestario tiene los siguientes fines:

Determinar, a través de las actividades y/o proyectos de la Entidad, la importancia que tiene la ejecución de las metas presupuestarias en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia en el logro de la misión de la entidad (Cerna, 2012).

Determinar el grado de “Eficacia” y “Eficiencia en base al análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas presupuestarias, así como de las modificaciones presupuestarias y los resultados de la gestión presupuestaria.

Formular sugerencias para la adopción de medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional en los sucesivos procesos presupuestarios, con el objeto de alcanzar las metas previstas en los sucesivos ejercicios presupuestarios.

Realizar el seguimiento de desempeño de las intervenciones que forman parte de los programas presupuestales.

Etapas de la Evaluación Presupuestaria

- Primera Etapa: Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia.
- Segunda Etapa: Identificación de los problemas presentados.
- Tercera Etapa: Determinación de las medidas correctivas internas y formulación de sugerencias a los Sistemas Administrativos.

2.2.9 Gestión Pública

La Gestión Pública 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, esto es, resultados favorables y sostenibles.

En el año 2002, mediante el Acuerdo Nacional, los dirigentes políticos de la mayoría de los partidos vigentes en el país se comprometieron a construir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente, así como a

implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y a mejorar la capacidad de gestión del Estado a través de la modernización de la administración pública. Asimismo, mediante la Ley N° 27658, el Estado peruano fue declarado en proceso de modernización.

En el último decenio, el Estado peruano ha implementado instrumentos innovadores de gestión pública. A partir del año 2004, el MEF estudia la posibilidad de cambiar el sistema presupuestal hacia un modelo de PpR. Además de la conexión lógica que debería existir entre gestión pública y resultados, el MEF ha encontrado una ventaja en la facilidad que presenta este último modelo, con respecto al anterior, para medir y monitorear los resultados de la ejecución del presupuesto. La discusión de fondo – sostiene Eduardo Morón– tiene que ver con “cómo encaramos el ejercicio de cambiar la forma de elaborar el presupuesto público (Morón, 2007).

2.2.10 Gerencia Pública

Es la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso. Son estos dos elementos los pilares fundamentales del enfoque de las políticas públicas, cuyo principal objetivo es que las prácticas gubernamentales sean ejercidas con legitimidad y eficacia.

La “Nueva Gerencia Pública” busca trasladar la cultura de orientación a los resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión.

- Debe tenerse en cuenta los pilares del Modelo de Nueva Gerencia Pública:
 - Medición de Resultados.
 - Participación Ciudadana y Transparencia.
 - Dimensiones Cualitativas de la Gestión.
 - Ciudadanos pueden evaluar Calidad y Cantidad.
 - Oportunidad de los Bienes y Servicios recibidos.

2.2.11 Presupuesto por programas

El Presupuesto por Programas, es un sistema donde se presta particular participación a las actividades y gastos que un gobierno realiza, en lugar de los bienes o servicios que adquiere y presta.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos, que sistemáticamente ordenados en forma de programas, actividades y proyectos muestran las tareas a efectuar, señalando los objetivos específicos y sus costos de ejecución.

El presupuesto, es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como, para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una Institución, Sector o Región. Este carácter práctico del presupuesto implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas: formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación.

2.2.12 Asignación del presupuesto por resultados

La asignación del presupuesto público, en el marco de sus funciones político-institucionales, económicas y de gestión, constituye un proceso concertado de decisión entre los Poderes Ejecutivo y Legislativo, y está orientado al cumplimiento de la función suprema del Estado: promover el bienestar general sobre la base de la justicia y con miras al desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

Arellano (2001) sostiene que los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe “demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes. Ante esta situación, el PpR emerge como el componente central de un proceso de reformas que involucra.

Según Tanaka (2011) la reestructuración de los procesos presupuestarios, para incorporar información sobre desempeño, destino de los recursos, mandatos y compromisos, evaluación de resultados mediante indicadores y sostenibilidad de las inversiones.

Según da cuenta Tanaka (2011) este sistema, iniciado en 1994, comprende algunos instrumentos sustanciales, como indicadores de desempeño, evaluaciones de programas e institucionales, un fondo concursable, programas de mejoramiento de la gestión y balances de gestión integral, entre otros.

La gestión presupuestaria en el Perú está basada, tradicionalmente, en el presupuesto por programas, que no está asociado a productos ni

resultados, sino que prioriza el gasto. Se considera como principales limitaciones del proceso presupuestal vigente, las siguientes:

- Desarticulación entre plan y presupuesto.
- Asignación centrada en insumos.
- Predomina el incrementalismo.
- Reducida flexibilidad para el cambio de estrategias.
- Énfasis en control de legalidad del proceso presupuestario antes que en resultados.

El PpR, cambia el enfoque de presupuestación tradicional para una nueva gestión financiera, tal como aparece en la figura 1. *La experiencia chilena*. Santiago de Chile, Chile, División de Control de Gestión del Ministerio de Hacienda.

2.2.13 Evaluación Presupuestal

Las evaluaciones son utilizadas para realizar correctivos en los procesos o en la gestión de los programas seleccionados. Los documentos de evaluación, conforme a la Directiva de Evaluación emitida por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, serán remitidos a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República de Congreso de la República a través del MEF.

2.2.14 Planeamiento Estratégico

Consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como, por ejemplo: la creciente

competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Ahora bien, la Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación con nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas (Pedro L. Tito Huamaní).

Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones

La perspectiva a largo plazo u horizonte es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.

Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.

Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.

Asigna prioridades en el destino de los recursos.

Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Desarrollo humano (personal y profesional).
- ✓ Innovación y creatividad.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Liderazgo, etc

Factores para estudiarse en el planeamiento estratégico

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones? A modo de respuesta, diremos que todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

El entorno: La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. ¿Los efectos históricos y medio? ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

Los recursos: así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las

áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

Las expectativas: los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

Las bases: El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia

actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica de este. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

2.2.15 Diferencia entre el plan estratégico y plan operativo

El planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento operativo da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la visión, misión, y estrategias en resultados tangibles. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro

que desea. La planificación operativa involucra la implementación de planes de actuación ante los escenarios marcos planteados.

Algo que resultará obvio cuando se procede con ambos procesos, es que se trata de un procedimiento iterativo (de repetición) y no de uno lineal; conforme se pone en práctica, puede notarse que es preferible y hasta indispensable remitirse a decisiones anteriores, incluso algunas que formaban parte de la misma base o punto de partida y reevaluarlas a la luz de las nuevas circunstancias y nunca estático; se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar de dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

2.2.16 Presupuesto participativo

Es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos que fortalecen las relaciones estado - sociedad civil. Para ellos los gobiernos regionales y gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismo y estrategias de participación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos, así como la priorización de los proyectos buscando la mayor rentabilidad social, reflejando además los compromisos y aportes de la población, de los organismos públicos y privados en el proceso.

¿Es obligatorio hacer procesos participativos para el presupuesto?

Sí de acuerdo con lo normado por la Constitución Política del Perú, la Ley N° 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Gobiernos Locales y la Ley N° 28056 - Ley Marco del

Presupuesto Participativo, es obligatorio llevar a cabo el proceso de programación participativa del presupuesto.

Aspectos para considerar en el presupuesto participativo

Se analizan los problemas de manera integral, para priorizar los más urgentes.

La priorización de los proyectos debe buscar la mayor rentabilidad social y económica.

Debe considerar las brechas sociales se prioriza lo que la comunidad necesita, no lo que los agentes piden.

Objetivos del proceso de presupuesto participativo objetivos del proceso

- ✓ Mejorar la eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo con las prioridades consideradas en el plan de desarrollo concertado y de los planes sectoriales y nacionales, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal, concertación y paz en la sociedad.
- ✓ Reforzar la relación entre el estado y la sociedad, que utiliza los mecanismos de democracia directa y democracia representativa, generando compromisos y responsabilidades compartidas.
- ✓ Promover la creación de condiciones que mejoren los niveles de vida de la población y fortalezcan sus capacidades.

- ✓ Fijar prioridades del gasto público, en materia de gastos de inversión, estableciendo un orden de prelación para la ejecución de los proyectos que se prioricen y sean declarados viables por el SNIP, garantizando la sostenibilidad de la inversión ya ejecutada en el ejercicio fiscal actual y en los siguientes.
- ✓ Comprometer a la Sociedad Civil en las acciones a desarrollar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado creando conciencia respecto a los derechos y obligaciones que los ciudadanos tienen como contribuyentes y como actores en la implementación de las acciones del estado y la sociedad en su conjunto.
- ✓ Buscar el aumento de la competitividad local, como medio de superación de la pobreza.
- ✓ Reforzar la transparencia, el seguimiento, la rendición de cuentas y la ejecución de acciones del Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto Participativo; Así como la vigilancia de la gestión pública.
- ✓ Concertar acciones comunes con el sector público en el marco de los planes sectoriales, el plan de desarrollo concertado y el presupuesto participativo.

2.2.17 Fases del proceso de presupuesto participativo

Primera fase:

Preparación:

Se realizan las siguientes actividades:

- Comunicación.
- Sensibilización.
- Convocatoria.
- Identificación y registro de agentes participantes.
- Capacitación de los agentes participantes.

Segunda fase, concertación:

Se realizan las siguientes actividades:

Taller de Rendición de Cuentas.

Es responsabilidad del alcalde y corresponde al ejercicio fiscal 2009 y constituye mecanismo de corresponsabilidad entre las autoridades y la sociedad civil, permite evaluar el desarrollo del proceso y genera elementos para concertar, asumir y medir responsabilidades y compromisos frente al cumplimiento de las acciones trazadas participativamente.

Taller de Identificación y Priorización de Resultados.

- Presentación del Plan de Desarrollo Concertado – PDC

Se realizó los siguientes pasos para la presentación del PDC:

Paso 01: se análisis los roles del territorio.

Paso 02: se analizó las tendencias del entorno distrital.

Paso 03: se realizó las propuestas de visión preliminar e identificación de los ejes estratégicos.

Paso 04: se identificó las oportunidades y sus factores.

Paso 05: se identificó de las fortalezas y las carencias.

Paso 06: se identificó las debilidades que frenan las fortalezas.

Paso 07: se identificó las debilidades que hacen sinergia con las amenazas.

Paso 08: se realizó la formulación de los objetivos estratégicos según el eje estratégico.

Paso 09: se hizo también el ajuste de la visión del desarrollo.

Paso 10: por último, se identificaron los proyectos estratégicos de desarrollo.

Y en esta etapa se presenta la visión y objetivos estratégicos contenidos en el PDC para evaluar su avance y el logro de sus resultados. Los objetivos estratégicos podrán ser ajustados debido a la incorporación del enfoque del presupuesto por resultados si los agentes lo consideran necesario por recomendación del equipo técnico.

Identificación y priorización de resultados.

Tiene como objetivo identificar los resultados, especificados en términos de mejoras en el bienestar ciudadano, a fin de permitir, posteriormente, una adecuada asignación de los recursos públicos para el logro de estos.

Evaluación técnica de proyectos.

El objetivo de esta fase es la evaluación técnica de la cartera de proyectos que tiene la entidad y que deben ser propuestos como contributivos al logro de los resultados priorizados, el resultado de esta fase es una lista de proyectos para ser discutidos en el taller de priorización y formalización de acuerdos.

Formalización de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo. Se refleja a través del acta de acuerdos y compromisos del presupuesto Participativo.

Tercera fase:

Coordinación entre niveles de gobierno:

En esta fase corresponde al gobierno regional organizar los mecanismos de coordinación y consistencia presupuestaria con los gobiernos locales de su jurisdicción, en materia de gastos de inversión y entre niveles de gobierno, respetando competencias y procurando economías de escala y concertación de esfuerzos.

Cuarta fase:

Formalización:

Formalización en el PIA de los Acuerdos y Compromisos

Los acuerdos y compromisos adoptados en el Proceso del Presupuesto Participativo se formalizan en el mes de junio y deben ser incluidos en el Presupuesto Institucional de la Municipalidad Distrital.

2.2.18 El presupuesto

El presupuesto constituye el Instrumento de gestión del Estado que permita a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

El presupuesto es la estimación cuantificable de los ingresos y costos, cuya estructura expresan las asignaciones de recursos a nivel de fuentes egresos, sustentando las decisiones directas asumidas por el agente económico a través de ejecución de actividades, programa, subprograma y proyectos.

Es una herramienta de gestión financiera que permite anticiparse a la toma de decisiones, a través de la estimación oportuna de costos e "ingresos, cuyo calculo obedece a un sistema presupuestal vigente, que se inicia con la programación y coordinación presupuestaria, continuando con la formulación, ejecución, control, y evaluación presupuestal para periodos establecidos, mediante la delegación de responsabilidades en las distintas instancias administrativas y operativas para la materialización de la actividad económica. La actividad presupuestaria no solo implica el

cálculo anticipado o la correcta estimación cuantificable de gastos e ingresos más que una anticipación numérica es un Sistema Integral del Manejo apropiado de costos y gastos, para la fijación de funciones, actividades, programas y proyectos.

Presupuesto es la estimación y programación de los ingresos y gastos del gobierno sistematizadas a las condiciones inherentes de las funciones del estado, con la finalidad de llevar a cabo un conjunto de actividades, programadas, subprogramas y proyectos en forma eficiente y coordinada durante el periodo que establece el sistema central de presupuesto público, cuya coordinación y programación anual se realiza a través de la Dirección Nacional de Presupuesto.

El presupuesto comprende

Los gastos que, como máximo, puedan contraer las entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.

Los objetivos y metas para alcanzar en el año fiscal por cada una de las entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

2.2.19 Finalidad de los fondos públicos

Los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia. Los

fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país.

2.2.20 El proceso presupuestario

Fases del proceso presupuestario

El proceso presupuestario comprende las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley Nro 28112. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las directivas que emita la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

2.2.21 Programación presupuestaria

Programación presupuestaria a cargo del ministerio de economía y finanzas

La fase de Programación Presupuestaria, en adelante programación, se sujeta a las proyecciones macroeconómicas contenidas en el artículo N° 4 de la Ley de Responsabilidad y Transferencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958.

El Ministerio de Economía y Finanzas, a propuesta de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, plantea anualmente al Consejo de Ministros, para su aprobación, los límites de los créditos presupuestarios que corresponderá a cada entidad que se financie total o parcialmente con fondos del tesoro público. Dichos límites son programados en función a lo

establecido en el marco macroeconómico multianual y de los topes máximos de gasto no financiero del Sector Público, quedando sujetas a la Ley General todas las disposiciones legales que limiten la aprobación de lo dispuesto en el presente numeral.

Programación en los pliegos presupuestarios

Los pliegos para efecto de la programación, en concordancia con lo dispuesto en el artículo precedente, toman en cuenta lo siguiente:

- ✓ En cuanto a los ingresos a percibir, con excepción de los provenientes del tesoro público, se tendrán en cuenta las tendencias de la economía, las estacionalidades y los efectos coyunturales que puedan estimarse, así como los derivados de los cambios por la normatividad que los regula.
- ✓ En cuanto a los gastos a prever, se asignarán a través de créditos presupuestarios, de conformidad con la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas por el Titular del Pliego. La escala de Prioridades es la relación de los objetivos institucionales que establece el Titular del Pliego, en función a la misión, propósitos y funciones que persigue la entidad.

2.2.22 Formulación presupuestaria

La fase de formulación presupuestaria

En la fase de formulación presupuestaria, en adelante formulación, se determina la estructura funcional programática del pliego la cual debe reflejar los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de

las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas fuentes de financiamiento.

2.2.23 Aprobación del presupuesto

Las leyes de Presupuesto del Sector Público, aprobadas por el congreso de la república, así como los demás presupuestos, constituyen el total de crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. A la ley de Presupuesto del Sector Público se acompañan los estados de gastos del presupuesto que contienen los créditos presupuestarios estructurados siguiendo las clasificaciones: institucional, funcional-programático, grupo genérico de gasto por fuentes de financiamiento.

2.2.23.1 Aprobación y presentación de los presupuestos institucionales de apertura

Los Presupuestos Institucionales de Apertura correspondientes a los pliegos de gobierno nacional se aprueban a más tardar el 31 de diciembre de cada año fiscal.

Para tal efecto, una vez aprobada y publicada la ley de presupuesto del Sector Público, el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, remite a los pliegos el reporte oficial que contiene el desagregado del presupuesto de Ingresos al nivel de pliego específica del ingreso, y de egresos por unidad ejecutora, de ser el caso, función, programa,

subprograma, actividad, proyecto, categoría de gasto, grupo genérico de gasto y fuente de financiamiento, para los fines de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

Los Pliegos del Gobierno Nacional presentan copia de sus Presupuestos Institucionales de Apertura, dentro de los cinco días calendario siguientes de aprobados, a la comisión de presupuesto y la cuenta general de la República del Congreso de la República, a la Contraloría General de la República y a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

2.2.24 Ejecución presupuestaria

La fase de ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria en adelante ejecución será sujeta al régimen el presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se incide el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho periodo se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos.

2.2.25 Control presupuestal de los gastos

La Dirección Nacional de Presupuesto Público realiza el control presupuestar que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley de Presupuesto del Sector Publica y sus modificaciones, en el marco de los dispuesto en el artículo 13 de la Ley

Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley Nro. 28112.

2.2.26 Ejercicio presupuestario

El ejercicio presupuestario comprende el año fiscal y el periodo de regularización:

Año Fiscal, en cual se realizan las operaciones generadoras de los ingresos y gastos comprendidos en el presupuesto aprobado, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre. Solo durante dicho plazo se aplican los ingresos percibidos, cualquiera sea el periodo del que se deriven, así como se ejecutan las obligaciones de gasto que se hayan devengado hasta el último día del mes de diciembre, siempre que corresponda a los créditos presupuestarios aprobados en los Presupuestos.

Periodo de regularizado, en el que se complementa el registro de la Información de ingresos y gastos de las Entidades sin excepción; será determinado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público mediante Directiva, juntamente con los órganos rectores de los otros sistemas de administración financiera; sin exceder el 31 de marzo de cada año.

2.2.27 Objetivo del presupuesto

Los objetivos del presupuesto son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización

- ✓ Coordinación
- ✓ Dirección y
- ✓ Control.

Planeación. - Se entiende por planeación el conocimiento del camino por seguir con información y sistematización de actividades por medio de las cuales se establecen los objetivos de la institución y organización necesaria para alcanzar; el presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que anticipa a las operaciones que pretende llevar a cabo.

Organización. - La organización es una estructura técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los materiales humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Coordinación. - Significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

Dirección. - Es la función ejecutiva para guiar, concluir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado; de tal manera que el presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, políticas a seguir y visión de conjunto.

Control. - Es la acción por medio del cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo con acción controladora del presupuesto se establece al haber la comparación, entre estos los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones.

2.2.28 Unidades ejecutoras

Los Titulares de Pliego, durante la fase de formulación presupuestal de cada año fiscal, proponen a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, para su autorización, las unidades ejecutoras que consideren necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

En el gobierno nacional, a nivel de pliego, unidad ejecutora, grupo genérico de gasto y fuente de financiamiento es autorizado por la Dirección Nacional del presupuesto Público, con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en el Presupuesto Institucional del pliego y en el marco de las proyecciones macroeconómicas.

En los gobiernos regionales y gobiernos locales, a nivel de pliego, unidad ejecutora, grupo genérico de gasto y fuente de financiamiento es autorizado por el Titular del pliego, a propuesta del jefe de la oficina de presupuesto o la que haga sus veces, con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en el presupuesto institucional del respectivo nivel de gobierno y de acuerdo con la disponibilidad financiera en todas las fuentes de financiamiento.

2.2.29 Ejecución de los fondos públicos

La ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes:

- ✓ Estimación
- ✓ Determinación
- ✓ Percepción

La Estimación es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingresos, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

La Determinación es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad. La percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

2.2.30 Ejecución del gasto público

La Ley N° 28411, señala sobre la ejecución del gasto público: Comprende las etapas siguientes:

- ✓ Compromiso
- ✓ Devengado
- ✓ Girado
- ✓ Pago

Compromiso:

El compromiso es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones

presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, contrato o convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

Devengado:

El devengado es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional, en forma definitiva, con cargo a la correspondiente cadena de gasto.

El devengado es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

Pago:

El pago es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas.

El pago es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Avance físico

Estado que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas presupuestarias aprobadas en los Presupuestos Institucionales de las entidades a un período determinado.

2.3.2 Afectación presupuestaria de gastos

Consiste en la reducción de la disponibilidad presupuestal de los gastos previstos en el presupuesto Institucional, por efecto del registro de una orden de compra, orden de servicio o cualquier documento que comprometa una asignación Presupuestaria.

2.4 Año fiscal

En el periodo en el cual se produce la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos. Correspondiente al año calendario.

2.4.1 Municipalidad

Es la institución que ejerce el Gobierno Local en el Municipio. Está constituida por el consejo, la administración o aparato Municipal, los trabajadores (Directivos, empleados, y obreros), bienes muebles (vehículo, mobiliario, equipos, etc.) sus recursos económicos, algunas municipalidades tienen órganos desconcentrados y descentralizados que también son parte de la Municipalidad.

2.4.2 Municipio

Es el conjunto de habitantes de una circunscripción o termino local (provincia o distrito), e incluye todo lo que constituye el ámbito municipal sus actividades económicas, recursos naturales, etc.

2.4.3 Objetivos institucionales

Son aquellos propósitos establecidos por el titular del pliego para cada año fiscal en base al cual se elabora el Presupuesto Institucional de carácter general, parcial y específicos que expresan lineamiento de política sectorial que responde cada entidad durante el periodo.

2.4.4 Asignación presupuestaria

Son los recursos públicos contenidos en la ley anual de presupuesto aprobado para una determinada entidad del sector público. Dichos deben permitir lograr los objetivos institucionales del pliego debiendo consignarse necesariamente en el presupuesto institucional como condición necesaria para su utilización por parte de la entidad.

2.4.5 Categoría presupuestaria

Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados programa, subprograma, actividad y proyecto.

2.4.6 Autonomía presupuestal

Atribución que determinan los pliegos Presupuestarios, para ejecutar su presupuesto Institucional y cumplir con las metas presupuestarias contempladas en el mismo.

2.4.7 Autorización presupuestaria

Es el acto administrativo mediante el cual la Dirección Nacional del Presupuesto Público autoriza en calendario de compromisos, a fin de que el pliego presupuestario inicie los procesos de ejecución de gasto de acuerdo a la programación trimestral de gastos y dentro del marco de la asignación trimestral al pliego y el presupuesto institucional.

2.4.8 Bienes de capital

Denominación que reciben los bienes que intervienen en el proceso productivo y que generalmente no se transforman.

2.4.9 Actividad

Es el conjunto de tareas necesarias para mantener de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno representa la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones, dentro de los procesos y tecnologías acostumbrados.

2.4.10 Anulación presupuestaria

Supresión total o parcial de los créditos presupuestarios de actividades o Proyectos.

2.4.11 Aprobación del presupuesto.

Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal.

2.4.12 Cierre presupuestario

El cierre presupuestario se hace al final de un periodo presupuestal o año fiscal; y cuando se hace el cierre ya no se puede hacer ningún tipo de operaciones presupuestales.

Y el cierre presupuestario es el conjunto de acciones orientadas a conciliar y completar los registros presupuestarios de ingresos y gastos efectuados durante el año fiscal.

2.4.13 Clasificación funcional del gasto

Clasificación del gasto publico según fa finalidad de las transacciones. Generalmente se utiliza para medir la asignación de recursos por parte del gobierno a fin de promover diversas políticas sectoriales y objetivos Institucionales que el país requiere.

2.4.14 Gestión presupuestaria

Es la capacidad de pliegos presupuestarios para lograr sus objetivos institucionales, mediante cumplimiento de metas presupuestarias establecidas para un año fiscal aplicando criterios de eficacia y eficiencia.

2.4.15 Pliego presupuestario

Son las entidades del sector público a las que se ha aprobado una asignación presupuestaria en la ley anual de presupuesto.

2.4.16 Presupuesto institucional de apertura

Presupuesto Inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la ley anual de presupuesto del sector público para el año fiscal respectivo.

2.4.17 Presupuesto institucional modificado

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PÍA.

2.4.18 Plan de Desarrollo Concertado

Es una herramienta de planificación, está orientada a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales con una visión de futuro y debe ser el producto de un proceso participativo como guía o ruta para las generaciones actuales y futuras.

2.4.19 Plan de desarrollo institucional

Es la propuesta de desarrollo del gobierno local en ejercicio que orienta su gestión en el periodo que ejerce su gobierno. A través de esta se propone mejorar la efectividad de la acción municipal para la promoción del desarrollo local y la prestación de servicios de calidad.

2.4.20 Agentes participantes

Son quienes participan con voz y voto, en la discusión y/o toma de decisiones en el proceso participativo. Se consideran como tales: el alcalde, el concejo municipal, los miembros del consejo de coordinación local y los representantes de la sociedad civil identificados y registrados para este propósito.

2.4.21 Equipo Técnico

El equipo técnico se selecciona necesariamente que debe tener conocimientos para llevar a cabo el proceso del presupuesto participativo y lo integran los profesionales y técnicos de la municipalidad; tienen la misión de brindar el soporte técnico en el proceso del Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo. Asimismo podrán incorporarse los profesionales o técnicos de la sociedad civil que tengan experiencia en planificación y presupuesto.

2.4.22 Sistema Nacional de Inversión Pública

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un sistema administrativo del Estado que certifica la calidad de los proyectos de inversión pública, a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ÁMBITO O LUGAR DE ESTUDIO

3.1.1 Ubicación geográfica

La región de Apurímac está situado en la región Sur Oriental del territorio peruano, teniendo como puntos extremos las coordenadas siguientes:

Cuadro 4. Coordenadas de la región

ORIENTACIÓN		NORTE			ESTE		
Latitud	Sur	13°	10'	00"	14°	01'	24.5"
Longitud	Oeste	73°	45'	20"	72°	02'	57"
Lugar		Río Pampas, punto intermedio, entre la quebrada Huacrahuilca y el río Torobamba.			Confluencia de la quebrada Chuñunusa con el río Santo Tomás		
ORIENTACIÓN		SUR			OESTE		
Latitud	Sur	14°	50'	21"	13°	23'	43.5"
Longitud	Oeste	73°	28'	55"	73°	50'	44.5"
Lugar		A 400 mts. De la confluencia de los ríos Pisquicocha y Calpamayo y a 400 mts del C.P. Calpamayo.			Confluencia del río Ocos con el río Pampas		

3.1.2 Altitud

La altitud del territorio de Apurímac Oscila entre los 2,378 m.s.n.m. (Distrito de Abancay-Provincia de Abancay) y los 3,952 m.s.n.m. (Distrito de Pataypampa-Provincia de Grau).

3.1.3 Superficie

La región de Apurímac tiene una superficie de 20,895.79 km² (1.6% del territorio Nacional), en el que habita el 1.7% de la población total del país, desagregando por provincias Abancay 3,447.13 km², Andahuaylas 3,982.56 km², Antabamba 3,219.01 km²; Aymaraes 4,213.07 km²; Grau 2,197.56 km²; Cotabambas 2,589.59 km² y Chincheros 1,246.77 km².

3.1.4 Demarcación política de Apurímac

El Departamento de Apurímac (hoy Región) se creó por Ley del 28 de Abril de 1873; su capital es la ciudad de Abancay, que esta Ley le reconoce el título de Villa. Por Ley del 03 de Noviembre de 1874 esta Villa es elevada a rango de ciudad.

El Departamento de Apurímac está conformada por 7 provincias; Abancay, Andahuaylas, Antabamba, Aymaraes, Cotabambas, Grau y Chincheros. Cuenta con un total de 80 Distritos.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación, se basa en las teorías que definen la investigación científica, porque es sistemática, controlada empírica y crítica, naciendo de ella el diseño de la investigación.

Dentro del paradigma establecido en la epistemología el trabajo ejecutado está considerado dentro los denominados Racionalistas, por consiguiente el tipo de investigación es el Cuantitativo, porque durante el desarrollo del trabajo de investigación se ha demostrado la hipótesis planteada partiendo del marco teórico y los antecedentes existentes, para deducir las hipótesis, luego se ha operacionalizado las variables y con un proceso de verificación se ha demostrado lo planteado, en esa razón el trabajo de investigación es de Tipo Cuantitativo.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados fueron:

Método Deductivo: es el principal método utilizado, por la misma naturaleza de la investigación que es de tipo cuantitativo, porque la deducción es el razonamiento mental que permite descubrir nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular, y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase.

Método Descriptivo: el objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí. La Investigación Descriptiva, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, en base a esto, hipótesis precisas.

Método Analítico: el Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o

elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

No experimental, porque no se va manipular las variables y por no corresponder a las ciencias sociales, siendo de uso frecuente en las ciencias naturales

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

Por ser una investigación de carácter descriptiva, la población comprende a la Dirección Regional de Salud, que está constituido por 10 Unidades Ejecutoras, siendo estas las siguientes:

- ✓ Salud Apurímac
- ✓ Salud Chancas
- ✓ Hospital Guillermo Díaz de la Vega
- ✓ Hospital Sub Regional de Andahuaylas
- ✓ RED de Salud Virgen de Cocharca
- ✓ RED de Salud Abancay
- ✓ RED de Salud Grau

- ✓ RED de Salud Cotabamba
- ✓ RED de Salud Antabamba
- ✓ RED de Salud Aymaraes

3.5.2 Muestra

Para el trabajo de investigación se determinó la muestra constituye el 100% de las Unidades Ejecutoras de Salud, pertenecientes a las Región Apurímac, porque la población es de 10 unidades.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se ha utilizados varias técnicas dentro de ello mencionamos los siguientes.

3.6.1 Observación documental

Son aquellos que se expresan mediante la escritura, denominados documentos, en algunos casos se conservan en sonidos e imágenes.

3.6.2 Documentos escritos

En la presente investigación se consideran: los libros, revistas, tesis, monografías, etc.

3.6.3 Documentos numéricos

En la presente investigación son datos estadísticos.

Asimismo, como apoyo de la observación documental se tiene la ficha o cedula de observación y que puede ser estructurada o no estructurada.

3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fichas bibliográficas

Plan Operativo Institucional

Memoria anual del 2014 y 2015

Diversas Normas relacionados con el tema de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene el propósito de analizar cada objetivo planteado concordante con las hipótesis, los mismos que se va desarrollas cada uno de ellos, para luego contrastar y demostrar lo que nos hemos planteado lo que resumimos en los siguientes cuadros:

4.1 ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.

Cuadro 5. Prevalencia de la desnutrición crónica en menores de 5 años y presupuesto PIA y PIM del programa presupuestal articulado nutricional, Diresa Apurímac 2014 Y 2015

INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Prevalencia de Desnutrición Crónica en menores de 05	27.3	22.3
PIA PAN	27,693,793	36,915,506
PIM PAN	45,962,338	57,555,681

El cuadro 5 nos muestra mientras el presupuesto PIA y PIM tienen una tendencia a incremento, los indicadores negativos vienen reduciéndose, como es el caso de la Desnutrición Crónica de 27.3% a 22.3%.

Cuadro 6. Prevalencia de la anemia en menores de 36 meses de edad y presupuesto PIA y PIM del programa presupuestal articulado nutricional, DIRESA Apurímac 2014 y 2015.

INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Prevalencia en Anemia en niños menores de 36 meses APURÍMAC	53.30	56.80
PIM PAN	45,962,338	57,555,681

El cuadro 6 nos muestra que presupuestalmente existe un incremento, de 45 millones a 57 millones, sin embargo el indicador va a incremento de 53.30 a 56.80 respectivamente.

Cuadro 7. Indicadores inmediatos del programa presupuestal articulado nutricional Dirección Regional de Salud Apurímac periodos 2014 Y 2015

INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Proporción de Niños menores de 36 meses con CRED completo para su Edad APURÍMAC	60.00	60.70
PIM CON CRED COMPLETO	8,218,699	12,102,493
INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Proporción de Niños menores de 36 meses que Recibieron Suplemento de Hierro – APURÍMAC	40.10	46.70
PIM NIÑOS CON SUPLEMENTO DE HIERRO Y VITAMINA A	3,495,636	4,504,731
INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Proporción de Niños con vacunas completas de acuerdo a su edad – APURÍMAC	74.09	85.10
PIM NIÑOS CON VACUNA COMPLETA	7,158,778	6,514,693
INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Proporción de Niños menores de 12 meses con vacunas contra el rotavirus y neomococo – APURÍMAC	80.45	89.10
PIM NIÑOS CON VACUNA COMPLETA	7,158,778	6,514,693
INDICADOR DE DESEMPEÑO RESULTADO / PRODUCTO	2014	2015
Gestantes con Suplemento de Hierro - APURIMAC	92.30	93.50
PIM GESTANTE CON SUPLEMENTO DE HIERRO Y ACIDO FÓLICO	2,119,124	2,528,806

Fuente: Reportes HIS MINSA y ENDES.

4.2 DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL - FINANCIERA, Y LA EJECUCIÓN FÍSICA DE LOS PROGRAMAS PLANTEADOS EN EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.

Cuadro 8. Ejecución presupuestal y financiera por toda fuente de financiamiento y por actividades del programa presupuestal articulado nutricional, Dirección Regional de Salud Apurímac, periodo 2015.

Actividad	PRESUPUESTAL/FINANCIERO				METAS		
	PIA	PIM	EJEC	%	PROG	AVANCE	%
Intervenciones de comunicación para el cuidado infantil y prevención de anemia y desnutrición crónica infantil	-	120,000	119,999	100.00%	18,000	15,480	86.00%
Familias con niño/as menores de 36 meses desarrollan practicas saludables	858,748	1,421,190	1,420,034	99.92%	5,832	4,201	72.03%
Control de calidad nutricional de los alimentos	776,299	907,260	905,523	99.81%	150	110	73.33%
Atender a niños con diagnóstico de enfermedad diarreica aguda complicada	2,343,552	2,572,971	2,567,844	99.80%	94	74	78.72%
Brindar atención a otras enfermedades prevalentes	569,999	565,253	564,017	99.78%	12,268	10,540	85.91%
Administrar suplemento de hierro y vitamina a	1,325,433	4,504,731	4,494,501	99.77%	13,384	10,231	76.44%
Atender a niños con enfermedades diarreicas agudas	1,792,452	2,290,525	2,284,621	99.74%	3,086	2,548	82.57%
Instituciones educativas saludables promueven acciones para el cuidado infantil y la adecuada alimentación	523,525	631,841	629,185	99.58%	329	315	95.74%
Atender a niños con diagnóstico de infecciones respiratorias agudas con complicaciones	3,858,261	5,337,739	5,314,071	99.56%	460	232	50.43%
Atender a niños con infecciones respiratorias agudas	2,799,850	4,121,567	4,096,559	99.39%	13,277	12,356	93.06%
Municipios saludables promueven acciones de cuidado infantil y la adecuada alimentación	1,077,081	1,008,928	999,676	99.08%	55	41	74.55%

Desinfección y/o tratamiento del agua para el consumo humano	658,136	639,803	633,875	99.07%	4,554	3,870	84.98%
Comunidades saludables promueven acciones para el cuidado infantil y la adecuada alimentación	1,153,058	1,164,122	1,151,314	98.90%	188	143	76.06%
Desarrollo de normas y guías técnicas en nutrición	406,184	1,997,058	1,974,516	98.87%	12	10	83.33%
Aplicación de vacunas completas	6,041,827	6,514,693	6,440,170	98.86%	10,729	9,542	88.94%
Atender a niños y niñas con diagnóstico de parasitosis intestinal	1,450,159	1,818,739	1,797,927	98.86%	3,832	2,951	77.01%
Atención a niños con crecimiento y desarrollo - cred completo para su edad	6,190,908	12,102,688	11,891,326	98.25%	7,305	6,897	94.41%
Vigilancia, investigación y tecnologías en nutrición	920,022	1,408,969	1,369,402	97.19%	12	8	66.67%
Administrar suplemento de hierro y ácido fólico a gestantes	1,271,229	2,528,806	2,450,391	96.90%	2,343	1,345	57.41%
Vigilancia de la calidad del agua para el consumo humano	1,022,140	1,063,715	1,016,878	95.60%	816	694	85.05%
Monitoreo, supervisión, evaluación y control del programa articulado nutricional	1,876,643	4,848,478	4,477,124	92.34%	26	20	76.92%
Total general	36,915,506	57,569,076	56,598,953	98.31%	96,752	81,608	84.35%

Fuente: Con base al sistema integrado de administración financiera – ministerio de economía y finanzas (SIAF) y sistema integrado de gestión administrativa (siga) módulo PPR.

El cuadro 8 permite conocer el comportamiento de la asignación del presupuesto a nivel de toda fuente de financiamiento y su ejecución en correspondencia al cumplimiento de las múltiples actividades del programa presupuestal articulado nutricional; 98.31% (S/. 56,598,953) fue la proporción de ejecución presupuestal respecto a presupuesto institucional modificado en el período 2015.

Asimismo, de las 21 actividades que corresponden al programa articulado nutricional el 71% de ellos alcanzo un avance mayor a 75%, 29% de las

actividades llegaron a un avance de mayor a 50% y menor a 75% respectivamente.

Cuadro 9. Ejecución presupuestal y financiera por toda fuente de financiamiento y por actividades del programa presupuestal salud materno neonatal, Dirección Regional de Salud Apurímac, periodo 2015.

Actividad	PRESUPUESTAL/FINANCIERO				METAS		
	PIA	PIM	EJEC	%	PROG	AVANCE	%
Comunidad promueve acciones adecuadas en salud sexual y reproductiva con énfasis en maternidad saludable y salud del neonato	847,750	863,356	862,996	99.96%	65	145	54.72%
Promover desde las instituciones educativas saludables, salud sexual y reproductiva con énfasis en la maternidad saludable	517,002	532,542	532,146	99.93%	316	142	44.94%
Promover la salud sexual y reproductiva con énfasis en maternidad saludable	167,534	183,140	182,903	99.87%	18	14	77.78%
Informar a familias saludables respecto de su salud sexual y reproductiva, con énfasis en la maternidad saludables	232,238	224,083	223,718	99.84%	,905	1,162	61.00%
Atender complicaciones obstétricas en unidad de cuidados intensivos	1,198,359	1,419,298	1,416,900	99.83%	54	32	59.26%
Brindar información sobre salud sexual, salud reproductiva y métodos de planificación familiar	268,253	274,315	273,705	99.78%	9,905	19,523	65.28%
Brindar atención a la gestante con complicaciones	2,776,425	4,927,325	4,915,886	99.77%	1,703	901	52.91%
Desarrollo de normas y guías técnicas en salud materno neonatal	304,375	640,365	638,855	99.76%	4	3	75.00%
Atender el puerperio con complicaciones	1,322,030	1,437,022	1,433,608	99.76%	185	98	52.97%
Atender el puerperio	1,510,020	2,382,711	2,377,002	99.76%	2,204	1,841	83.53%
Brindar atención del parto complicado quirúrgico	2,588,460	4,087,953	4,075,002	99.68%	687	469	68.27%
Atender al recién nacido con complicaciones que requiere unidad de cuidados intensivos neonatales – UCIN	1,188,782	1,826,632	1,820,650	99.67%	200	115	57.50%
Brindar atención de parto normal	2,965,000	4,774,393	4,755,603	99.61%	1,289	796	61.75%
Mejoramiento del acceso de la población a servicios de consejería en salud sexual y reproductiva	534,353	527,045	524,896	99.59%	1,722	15,789	49.77%

Brindar atención del parto complicado no quirúrgico	2,019,822	2,891,820	2,879,636	99.58%	750	564	75.20%
Mejoramiento del acceso al sistema de referencia institucional	1,125,591	1,343,872	1,331,533	99.08%	2,227	1,689	75.84%
Mejoramiento del acceso de la población a métodos de planificación familiar	799,742	1,985,726	1,966,462	99.03%	0,920	7,820	71.61%
Atender al recién nacido normal	2,050,872	3,677,386	3,631,177	98.74%	2,443	1,478	60.50%
Atender al recién nacido con complicaciones	1,325,904	3,214,436	3,163,959	98.43%	573	391	68.24%
Brindar atención prenatal reenforcada	4,025,059	9,412,356	9,132,993	97.03%	1,312	745	56.78%
Brindar servicios de salud para prevención del embarazo a adolescentes	509,093	507,222	474,942	93.64%	7,353	5,243	71.30%
Monitoreo, supervisión, evaluación y control de la salud materno neonatal	510,255	2,816,298	2,581,453	91.66%	18	14	77.78%
Total	28,786,919	49,949,296	49,196,026	98.49%	96,053	58,974	61.40%

Fuente: Con base al sistema integrado de administración financiera – ministerio de economía y finanzas (SIAF) y sistema integrado de gestión administrativa (SIGA) modulo PpR.

El cuadro 9 nos muestra que, para el cumplimiento de las múltiples actividades que tiene el programa presupuestal salud materno neonatal, el presupuesto institucional de apertura (PIA) para el año 2015 fue S/. 28,786,919 nuevos soles, el cual fuera modificado y/o incrementado (PIM) en S/ 49,949,296 de los cuales se llegó a ejecutar un total de S/. 49,196,026 nuevos soles que representa el 98.49%.

Respecto a la ejecución física del programa presupuestal, se observa que 61.40% representa el promedio total de cumplimiento de las metas físicas programadas para cada una de las actividades. Asimismo, indicar que el 90.91% de las actividades programadas su proporción de cumplimiento oscilan entre 50 y 84% respectivamente.

4.3 PLANTEAR LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD APURÍMAC.

4.3.1 Monitoreo, supervisión, evaluación y control del programa articulado nutricional

Es el proceso orientado a gerenciar el programa presupuestal para el logro de los objetivos y resultados; implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de la planificación, programación, monitoreo, supervisión y evaluación de los productos y resultados del programa presupuestal.

4.3.2 Monitoreo del programa articulado nutricional

Definición Operacional.- Es el seguimiento rutinario y permanente de los indicadores del programa presupuestal articulado nutricional (Enfermedades inmunoprevenibles, Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Eventos supuestamente atribuidos a la vacunación o inmunización (ESAVI) Severo) usando información de insumos, procesos y resultados, obtenidos a través de la recolección sistemática y oportuna de datos, su procesamiento, control de calidad, análisis, retroalimentación, difusión y seguimiento de cumplimiento de actividades. Se utiliza para medir el cumplimiento de los indicadores programados en el tiempo y ámbito de la forma establecida con el fin de permitir a los decisores de los diferentes niveles (local,

regional y nacional) determinar si los indicadores están alcanzando la meta esperada según lo planificado; proporcionando insumos para la evaluación del programa presupuestal. Lo realiza el personal de salud capacitado y/o especializado (Preferentemente en epidemiología y/o estadística) de los establecimientos de salud en los diferentes niveles de atención.

Generación de datos (registro y codificación) de diferentes fuentes de información:

Consulta ambulatoria, egresos y emergencias, discapacidad, hechos vitales y actualización del Padrón nominado, lo realiza el responsable de la oficina de estadística o quien haga sus veces en los EESS. Estas actividades se realizan diariamente. Identificación y notificación epidemiológica de casos de las enfermedades inmunoprevenibles, Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Eventos supuestamente atribuidos a la vacunación o inmunización (ESAVI) Severo y sus determinantes de riesgo a la salud, realizado por el responsable de vigilancia epidemiológica de las unidades notificantes. Estas actividades se realizan diariamente. Captura de datos de otras fuentes de información: Actividad orientada a la identificación y uso de datos de diferentes fuentes (HIS, SIS, SISMED, SIEN, SIGA PpR, SIAF, SIGA Patrimonio, RENAES, RRHH, ENDES, ENAHO, Censos, EsSalud, RENIEC, INEI, otros), que permite complementar la construcción de indicadores de monitoreo. Es realizado por los responsables de las oficinas de epidemiología y estadística de las DISA/DIRESA/GERESA y Nacional. Actividad realiza de forma mensual.

Investigación epidemiológica de casos: Actividad que consiste en la investigación, verificación en comunidad del caso notificado de las enfermedades inmunoprevenibles, Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Eventos supuestamente atribuidos a la vacunación o inmunización (ESAVI) Severo, evaluando los criterios clínicos, epidemiológicos, del entorno y los factores de riesgo, para establecer medidas de control inmediatas. Se efectúa ante la notificación de caso y lo realiza el personal de salud capacitado en vigilancia epidemiológica o el epidemiólogo de los establecimientos de salud. Para la programación se tendrá en cuenta el promedio de los últimos cinco años de los casos notificados.

Procesamiento de la información: Proceso de digitación, control de calidad, consolidación de los datos estadísticos realizados sistemática y permanente, por los responsables de estadística o quienes hagan sus veces en los puntos de digitación de los establecimientos de salud, Microrredes y Redes, DISA/DIRESA/GERESA y OGEI (MINSA). Estas actividades se realizan diariamente. Proceso de digitación, control de calidad, consolidación de los datos de la notificación e investigación epidemiológica realizada en forma sistemática, oportuna y permanente, por los responsables de epidemiología o quienes hagan las funciones en los establecimientos de salud, Microrredes, Redes, DISA/DIRESA/GERESA y DGE (MINSA). Estas actividades se realizan diariamente.

Generación y difusión de reportes e informes estadísticos: Elaboración mensual de documento técnico (reportes) del comportamiento de los

indicadores del programa presupuestal articulado nutricional (enfermedades inmunoprevenibles, Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Eventos supuestamente atribuidos a la vacunación o inmunización (ESAVI) Severo), con el uso de herramientas informáticas ó aplicativos; el mismo que contiene datos, indicadores, tablas, gráficos, mapas, etc:

Cumplimiento de cobertura Producción de servicios Causas de morbilidad (consulta ambulatoria, emergencias, egresos) Estadísticas vitales (nacimientos, defunciones) Actualización del padrón nominado Informe operacional mensual de Estrategias Sanitarias Tablero de mando.

Estos reportes pueden ser virtuales o en medio físico, mensual. Esta actividad es realizada por el personal de las oficinas de estadística de las Redes, DISA/DIRESA/GERESA y OGEI (MINSA).

Generación y difusión de informes epidemiológicos: Elaboración mensual y anual del documento técnico de la situación epidemiológica y sus determinantes relacionadas a las actividades del programa presupuestal articulado nutricional, respecto a las enfermedades inmunoprevenibles, Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Eventos supuestamente atribuidos a la vacunación o inmunización (ESAVI) Severo; con el uso de herramientas informáticas ó aplicativos, el mismo que contiene datos, indicadores, tablas, gráficos, mapas y su análisis:

Indicadores de calidad de la notificación epidemiológica. Frecuencia absoluta de los eventos, tasas de notificación, incidencia, razones, proporciones, índices, tasa de ataque, tasa de letalidad, estratificación de riesgo, canal endémico. Índice de vulnerabilidad y tendencias. Informe de brotes. Mapeo epidemiológico de los eventos en salud que se cobertura en el programa estratégico. Priorización de problemas e intervenciones sanitarios.

4.3.3 Análisis para la toma de decisiones

Espacio físico y/o virtual de análisis mensual, oportuno del programa presupuestal articulado nutricional, para la toma de decisiones y seguimiento de las mismas, en los diferentes niveles.

Se realiza tomando en cuenta los siguientes componentes:

Análisis de información: proceso analítico que utiliza métodos epidemiológicos, estadísticos, para medir, comparar, categorizar datos y generar información para la toma de decisiones, para ello se utiliza como herramientas los aplicativos informáticos que permitan agilizar los procesos de análisis. Lo realiza el personal de epidemiología de los diferentes niveles usando como herramientas. Proceso que toma como insumo la información analizada de actividades de los programas presupuestales para establecer juicios de valor que conlleven a mantener, corregir o implementar nuevas estrategias. Lo realiza el equipo de gestión y el equipo técnico del programa presupuestal nutricional en los diferentes niveles. Se elabora un informe mensual de monitoreo realizado por personal de epidemiología y estadística de las Redes,

DISA/DIRESA/GERESA y Nacional. Análisis situacional: proceso para el análisis de los indicadores de determinantes de la salud, morbilidad, mortalidad y respuesta social del programa presupuestal articulado nutricional, con la finalidad de identificar los problemas más importantes, proponer correcciones o mejoras a las intervenciones de control y evaluar dichas intervenciones. Se elabora un documento anual el cual es realizado por personal de las oficinas de epidemiología de la unidad de medida informe de monitoreo

4.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL

Definición Operacional.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, efectividad y eficiencia, del programa presupuestal PAN en relación con sus objetivos y los recursos destinados para alcanzarlos; mediante el análisis de su ejecución, resultados e impacto con metodologías rigurosas, que permitan determinar las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas programadas y alcanzar los cambios en la población objetivo.

Los resultados de las evaluaciones son entregados a los decisores en salud pública del Ministerio de Salud para identificar los ajustes necesarios a las intervenciones e incorporación de nuevas tecnologías y la mejora de los procesos, así como para optimizar la distribución de los recursos disponibles para obtener el máximo rendimiento posible, medido a través de la mejoría en los indicadores de cantidad y calidad de la salud.

Evaluación de intervenciones: Conjunto de herramientas que son utilizadas para medir la efectividad de las intervenciones realizadas en el PAN, así como los

factores relacionados a los pacientes, al sistema de salud, a los servicios de salud y a los factores socioeconómicos.

Esta evaluación incluye diseños cualitativos, encuestas, estudios observacionales y experimentales, análisis de bases de datos secundarios entre otras herramientas.

CONCLUSIONES

- En la Región de Salud de la Región Apurímac, si se cumple el objetivo del Plan Operativo Institucional, ya que el indicador de cumplimiento, ha disminuido de 14.6 a 14.4 lo que indica que la desnutrición crónica con la aplicación de presupuesto por resultados tiene una incidencia positiva
- En la relación entre la ejecución presupuestal financiera y la ejecución física de los programas presupuestales articulado nutricional y salud materno neonatal tiene es de incremento como se puede evidenciar en la actividad del programa articulado nutricional denominado Intervenciones de comunicación para el cuidado infantil y prevención de anemia y desnutrición crónica infantil alcanzo una ejecución del 100% de presupuesto mientras el avance físico de meta llevo a 86.00%, en la actividad Monitoreo, supervisión, evaluación y control de programa articulado nutricional se ha ejecutado 4.477.124 nuevos soles que representan el 92.34% y un avance de meta física de 76.92%, existiendo una diferencia de 15.43%
- La tendencia del presupuesto PIA y PIM de los programas presupuestales es ascendente, es decir mayor asignación de presupuesto, disminuye los

indicadores negativos como la Desnutrición y Anemia, situación que mejora la calidad de vida de las personas apurimeñas y el acceso a los servicios de salud en la región, siendo la asignación presupuestal para el periodo 2014 un total de 45,962,338 nuevos soles y para el 2015 57,555,681 nuevos soles.

- Con la aplicación de la guía de Monitoreo, Supervisiones, Evaluación y Control de los programas presupuestales adecuados a la realidad de la Región de Apurímac, se optimizará la mejor utilización de los recursos con que cuenta la entidad en estudio.

RECOMENDACIONES

- Se debe fortalecer las capacidades del Recurso Humano en la aplicación de las normas relacionadas al presupuesto por resultados, el cual servirá para reducir los indicadores negativos en la región, como es el caso de la Desnutrición Crónica, la Anemia y otros.
- Para optimizar la relación de la ejecución de gasto y las metas físicas se debe realizar un constante monitoreo insitu, aplicando la normatividad establecida para estas acciones administrativas.
- Las acciones de modificaciones presupuestales que llegan a ser un presupuesto institucional modificado (PIM) en todo nivel deben ser orientadas a la mejora de los servicios de salud desde el primer nivel de atención y deberá realizarlo un personal técnico fortalecido.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, D. (2001). *Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos orientados a Resultados. Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal*. Buenos Aires.
- Campos, C. (2003). *Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Retrieved from http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/campos_g_c/t_completo.pdf
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y Gestión Municipal* (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/381/Castillo_mj.pdf?sequence=1
- Castro F. (2007). *Manual de Economía urbana*.
- Cerna, A. (2012). *Evaluación Presupuestaria*. Retrieved from <https://www.monografias.com/trabajos28/evaluacion-presupuestaria/evaluacion-presupuestaria.shtml>
- Córdova, F. (2007). *El presupuesto por Resultado. Un instrumento innovativo de*

- gestión pública*. Piura. Retrieved from
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/presupuestoporresultados_F_CORDOVA.pdf
- Crisanto, M. (2014). *Prepuesto de gastos bajo el enfoque por resultados*. Lima. Retrieved from
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/capacitaciones/seminario_dic2014/exposiciones/PpR-PI-GS_MARIACRISANTO.pdf
- Cruz Machado, V. y Rosa, P. (2007). Modelo de Planificación Basado en Construcción Ajustada para Obras de Corta Duración. *Información Tecnológica*, 18(1), 107–118. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642007000100015>
- Marcel, M. (2007). Presupuesto por Resultados: aspectos conceptuales y Experiencias Internacionales. In *Conferencia en el Taller Nacional de Efectividad en el Desarrollo para Ejecutivos de Alto nivel MEF – PRODEV*. Lima, Perú.
- Melgarejo, J. (2012). Eficacia del presupuesto por resultados en el marco de la planificación estratégica multianual. *Quipucamayoc*, 20, 65–74. Retrieved from
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/4428/3517>
- Morón, E. (2007). *Presupuesto 2007: Entre la austeridad y la eficiencia*. Lima, Perú.
- Municipio al Día. (2008). *Sistema Nacional de Presupuesto*. Retrieved from
<https://municipioaldia.com/inversion-publica-municipal/sistema-nacional-de-presupuesto/>

Ramos, M. A. y Prieto, M. A. (2005). *Tecnologías de Información y la Nueva Gestión Pública: Portales de Gobierno Estatales para Promover la Transparencia*. Universidad de las Américas Puebla.

Tanaka, E. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*. Retrieved from <http://docplayer.es/32394062-Influencia-del-presupuesto-por-resultados-en-la-gestion-financiera-presupuestal-del-ministerio-de-salud.html>

REFERENCIA DE NORMAS LEGALES

Constitución Política del Estado. Lima, 1993.

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

Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Lima 2003.

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

Ley N° 28411, Ley General del Sistema de Presupuesto Público.

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

Ley N° 28927, Ley del Presupuesto del Sector Público, para el año 2007.