

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANCIERAS**



**TESIS**

**LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU RELACIÓN CON  
LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL GOBIERNO  
REGIONAL DE TACNA DEL PERIODO 2013**

Presentado por:

**BACH. LIPA CONDORI, BANINA MAGALY**

Para optar el Grado Académico de **Contador  
Público con Mención en Auditoría**

TACNA – PERU  
2014

## **DEDICATORIA**

*Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que no lo lograría, pero estuvieron ahí. Con todo cariño esta tesis se las dedico a ustedes:*

*A nuestro señor Jesucristo, por estar siempre a mi lado, guiando mis pasos.*

*A mi madre Lourdes y mi hermano Joel, por ser el motivo de mis sueños y objetivos a alcanzar en la vida.*

*A mis abuelitos Margarita y Cirilo, por compartir conmigo esta experiencia en los momentos de alegrías y tristezas.*

*A mis profesores que influyeron con sus lecciones y experiencias, y hacer de mí una persona preparada para los retos que pone la vida.*

*Dedicada a todos ustedes.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Por ser el motivo de inspiración y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento:*

*Al señor Jesús por ser la luz de fe y esperanza en cada episodio de mi vida.*

*A mi mamá Lourdes y hermano Joel, por su amor, la educación que con mucho sacrificio me dieron, los valores y la dedicación que han tenido para la culminación de mi carrera.*

*A mis abuelitos Margarita y Cirilo, por su apoyo cuando más lo necesite.*

*A todas las personas que de alguna manera han contribuido al desarrollo del presente trabajo, con sus consejos, apoyo y paciencia*

*A todos ellos sinceramente muchas gracias.*

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de Investigación reúne los diferentes aspectos determinados como importantes para evaluar los diferentes procedimientos en la Dirección Regional de Presupuesto y áreas afines del Gobierno Regional de Tacna en el periodo 2013. El presente Trabajo de Investigación es no experimental, así mismo es descriptivo, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

El presupuesto es considerado un instrumento de Planificación, coordinación y control de actividades y funciones. Con el fin de proporcionar sugerencias o recomendaciones que permitan procesos administrativos eficientes y eficaces. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación adecuada, eficiente y eficaz de la ejecución del presupuesto, mejoraría los resultados que esperan obtener la gestión pública.

El desarrollo de la investigación dará a conocer, en qué medida el Gobierno Regional de Tacna es eficiente, eficaz y económica en el cumplimiento de sus objetivos y metas; y gracias a la medición de sus políticas, normas, procedimientos en la ejecución del presupuesto lograremos detectar debilidades en la gestión.

La institución en estudio sufre deficiencias, siendo una de ellas la aplicación de medidas correctivas para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión, que favorezca alcanzar las metas y objetivos esperados por el Gobierno Regional de Tacna, y por lo tanto se reflejen en la gestión por resultados de la institución.

### **LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA DEL PERIODO 2013**

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| DEDICATORIA .....                                     | i   |
| AGRADECIMIENTO .....                                  | ii  |
| INTRODUCCIÓN .....                                    | iii |
| ÍNDICE .....  | iv  |
| <br>  |     |
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....          | 1   |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA ..... | 1   |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                    | 3   |
| 1.2.1 Problema Principal .....                        | 3   |
| 1.2.2 Problemas Secundarios .....                     | 3   |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....           | 4   |
| 1.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 5   |
| 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....               | 5   |
| 1.5.1 Objetivo General .....                          | 5   |
| 1.5.2 Objetivos Específicos .....                     | 6   |
| 1.6 HIPÓTESIS .....                                   | 6   |
| 1.6.1 Hipótesis General .....                         | 6   |
| 1.6.2 Hipótesis Específicas .....                     | 6   |
| 1.7 VARIABLES E INDICADORES .....                     | 7   |
| 1.7.1 Las variables .....                             | 7   |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.7.2 Operacionalización de las variables .....              | 9         |
| <b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO</b>               | <b>10</b> |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                          | 10        |
| 2.2 BASES TEÓRICAS .....                                     | 15        |
| 2.2.1 Ejecución del Presupuesto .....                        | 15        |
| 2.2.1.1 Definición .....                                     | 15        |
| 2.2.1.2 Tipos de Ejecución Presupuestal .....                | 15        |
| 2.2.1.3 La Planificación en el Proceso Presupuestario ...    | 17        |
| 2.2.1.4 El Ambiente de Control y el Área de Presupuesto .... | 22        |
| 2.2.1.5 Ejecución de los Fondos públicos .....               | 27        |
| 2.2.1.6 Ejecución de los Gastos Públicos .....               | 32        |
| 2.2.1.7 El Presupuesto Público .....                         | 38        |
| 2.2.1.8 El Sistema Nacional de Presupuesto .....             | 43        |
| 2.2.2 Gestión por Resultados .....                           | 45        |
| 2.2.2.1 Definición .....                                     | 45        |
| 2.2.2.2 Objetivos .....                                      | 47        |
| 2.2.2.3 Finalidad .....                                      | 48        |
| 2.2.2.4 Eficiencia y Eficacia .....                          | 48        |
| 2.2.2.5 Normas y Procedimientos .....                        | 51        |
| 2.2.2.6 Los Objetivos y Metas .....                          | 53        |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.2.7 El Perfil de la entidad que propone la Gestión por Resultados            | 54 |
| 2.2.2.8 La Gestión por Resultados y la Medición del Desempeño                    | 55 |
| 2.2.2.9 Ejes rectores de la Gestión por Resultados .....                         | 57 |
| 2.2.2.10 Elementos que componen el Sist. de Gestión por Resultados               | 58 |
| 2.2.2.11 El Presupuesto por Resultados .....                                     | 60 |
| Concepto del Presupuesto por Resultados .....                                    | 60 |
| Objetivo del Presupuesto por Resultados .....                                    | 61 |
| Finalidad del Presupuesto por Resultados .....                                   | 61 |
| Elementos del Presupuesto por Resultados .....                                   | 62 |
| Dimensiones del Presupuesto por Resultados .....                                 | 63 |
| Programación Estratégica .....   | 64 |
| Presupuesto por Resultados y Programación Estratégica                            | 65 |
| Sector es que intervienen en la ejecución de los programas<br>estratégicos ..... | 65 |
| 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....   | 66 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN                                    | 69 |
| 3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 69 |
| 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 69 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....  | 70 |
| 3.3.1 Población .....  | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.2 Muestra .....   | 71  |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN  | 71  |
| 3.4.1 Técnicas .....  | 71  |
| 3.4.2 Instrumentos de Investigación .....   | 72  |
| 3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS .....  | 73  |
| 3.5.1 Procedimiento de los datos .....  | 73  |
| 3.5.2 Presentación de los datos.....  | 75  |
| 3.5.3 Análisis e Interpretación de los Datos .....                                  | 75  |
| 3.5.4 Selección y validación de Instrumentos de Investigación                       | 76  |
| CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN   | 78  |
| 4.1 PRESENTACIÓN .....  | 78  |
| 4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....   | 78  |
| 4.2.1 Actividades Preparatorias para la recolección de datos                        | 78  |
| 4.2.2 Unidad de Muestra .....   | 79  |
| 4.2.3 Rango de Calificación .....   | 79  |
| 4.3 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y<br>LA GESTIÓN POR RESULTADOS ..... | 80  |
| 4.3.1 Evaluación de la Ejecución del Presupuesto (V. Independiente)                 | 80  |
| 4.3.2 Evaluación de la Gestión por Resultados (Variable Dependiente)                | 93  |
| 4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....   | 105 |



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 4.4.1 Hipótesis General .....     | 105 |
| 4.4.2 Hipótesis Especificas ..... | 109 |
| CONCLUSIONES                      | 113 |
| RECOMENDACIONES                   | 114 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS        | 115 |
| ANEXOS                            | 117 |

## **CAPITULO I.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Se observa que en el Gobierno Regional de Tacna, en el periodo 2013, se presentó una demora en la ejecución del gasto presupuestario, según lo que reporta el Sistema de contabilidad de las Entidades Públicas.

La mayoría de investigadores relacionan el Área de Presupuesto con las demás áreas, pero sobretodo con Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería, como puntos observables.

El presupuesto institucional es enviado a la Dirección General de Presupuesto, el que deberá ser aprobado por el Congreso de la Republica, para luego darse la ejecución del presupuesto. Donde se observa que el personal que realiza las actividades de Planificación y Ejecución del gasto, muchas veces desconoce de las Normas y procedimientos que se deben seguir para la correcta ejecución del presupuesto.

El presupuesto se considera un instrumento esencial de manejo del estado, por lo que las deficiencias en la ejecución de este, provocarían modificaciones en los resultados que se espera obtener.

Esta demora en la ejecución del presupuesto se evidencia en los resultados obtenidos del periodo 2013, pues la opinión de la población con respecto a los proyectos que se llevan a cabo para el desarrollo regional no es satisfactoria.

Así también, se observa la falta de capacitación y entrenamiento adecuado al personal, falta de control y calidad en la normatividad de los procesos y procedimientos de las actividades del Gobierno Regional de Tacna y falta de predisposición para un monitoreo permanente y puntual, los cuales; si se realizaran de manera oportuna ayudarían a mejorar y a cumplir eficazmente los objetivos y metas del Gobierno Regional de Tacna.

En este panorama los indicadores para las estrategias y medición del desempeño en la gestión por resultados no están siendo aplicados por las entidades del estado, es decir que el presupuesto por resultados es una formalidad más que un instrumento de gestión que contribuya a la entidad para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en el Gobierno Regional de Tacna.

La ejecución del presupuesto se encuentra relacionado con las actividades administrativas, y por lo tanto influye en la optimización de la gestión del Gobierno Regional de Tacna.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En el Gobierno Regional de Tacna, se observa un incipiente desarrollo, monitoreo y control, uso de técnicas y procedimientos, así como la ausencia de una evaluación con indicadores que midan la Gestión por resultados, lo que debilita a la entidad en el cumplimiento de metas y objetivos con eficiencia y eficacia.

Descrito el marco problemático del trabajo, es así que se formulan las siguientes interrogantes:

### **1.2.1 Problema Principal**

¿Cuál es la relación que existe entre la Ejecución del Presupuesto y la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

- a. ¿En qué medida la Planificación se relaciona con la Eficiencia y eficacia aplicadas en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?
- b. ¿De qué manera el Ambiente de control se relaciona con las Normas y procedimientos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?

- c. ¿Cómo la Ejecución de Ingresos y gastos se relaciona con el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación permitirá:

a. **Punto de vista Teórico:**

Determinar si la Ejecución del Presupuesto favorece en los Resultados que espera obtener la institución.

b. **Punto de vista Científico:**

Los aportes con respecto al presente trabajo de investigación es sugerir un adecuado uso de la normativa y procedimientos que mejoren la Gestión por resultados de la institución, con la finalidad de mejorar los procesos de acuerdo a los objetivos y metas.

c. **Punto de vista Metodológico:**

En base a que la ejecución del presupuesto de las entidades públicas es de suma importancia, por lo que se podría evitar demora en los tiempos de realización, así como aplicar la eficiencia, eficacia y economía en los gastos realizados por la

entidad, lo que podrá mejorar la gestión basada en resultados en pro del bien común.

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de la Ejecución del Presupuesto reside en que el desarrollo eficiente y eficaz por parte del personal competente en la entidad, permitirá mejorar los resultados esperados por ésta, esto a su vez contribuirá en la comparación de resultados de las metas y objetivos propuestos por la entidad al final de cada ejercicio fiscal. La medición de los Resultados del Presupuesto ejecutado, es el ideal que contribuirá a la mejora de la gestión de cada entidad.

#### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar si la Ejecución del Presupuesto se relaciona con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- a. Establecer la relación que existe entre la Planificación y la Eficiencia y eficacia aplicadas en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.
- b. Determinar si el Ambiente de control influye en las Normas y procedimientos aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.
- c. Determinar si la Ejecución de ingresos y gastos influye en el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis General**

La Ejecución del Presupuesto tiene relación con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

### **1.6.2 Hipótesis Específica**

- a. Existe relación entre la Planificación y la Eficiencia y eficacia aplicada en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

- b. El Ambiente de control influye significativamente en las Normas y procedimientos aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.
- c. La Ejecución de ingresos y gastos incide significativamente en el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

## **1.7 VARIABLES E INDICADORES**

El presente trabajo de investigación está dado en la fijación de los Objetivos, Hipótesis y problemas, para llegar a formular las variables, a fin de conjugar con el marco teórico.

Las variables utilizadas como elementos básicos de la hipótesis están identificadas de la siguiente manera:

### **1.7.1 Las variables**

#### **Variable Independiente: “Ejecución del Presupuesto”**

- X1 = Planificación
- X2 = Ambiente de Control
- X3 = Ejecución de Ingresos y Gastos



**Variable Dependiente: “Gestión por Resultados”**

- Y1 = Eficiencia y Eficacia
- Y2 = Normas y Procedimientos
- Y3 = Cumplimiento de Objetivos y Metas

### 1.7.2 Operacionalización de las variables

| VARIABLE                                     | DEFINICION CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES  | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN  |
|--|--|---|--|--|---|
| INDEPENDIENTE<br>"Ejecución del Presupuesto" | Proceso donde se dan los desembolsos de dinero que realiza el estado conforme al presupuesto aprobado con la finalidad de cumplir sus fines, metas y objetivos.  | Mostrará el gasto realizado en un determinado periodo, este gasto se generará por la adquisición y pago de bienes y servicios, lo que se informa periódicamente a la Dirección de Presupuestos.   | 1. Planificación<br><br>2. Ambiente de Control<br><br>3. Ejecución de Ingresos y Gastos                | 1.1 Ejecución Presupuestal<br>1.2 Ejecución de Ingresos<br>1.3 Ejecución de Gastos<br><br>2.1 Aplicación de Normas<br>2.2 Cumplimiento de Directivas<br>2.3 Evaluación de Procedimientos<br>2.4 Oportunidad de registro<br><br>3.1 Programación Anual<br>3.2 Recaudación de fondos<br>3.3 Formalización del gasto devengado              | Siempre = 5<br><br>Casi Siempre = 4                       |
| DEPENDIENTE<br>"Gestión por Resultados"      | Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos. | Conjunto de metodologías y técnicas usados para definir los resultados y metas realistas dados los recursos y tiempos trazados. Posibilita orientar los procesos internos al logro de objetivos, productos identificados como prioritarios en los planes operativos y estratégicos. | 1. Eficiencia y eficacia<br><br>2. Normas y Procedimientos<br><br>3. Cumplimiento de Objetivos y Metas | 1.1 Identificación de problemas presentados<br>1.2 Control presupuestario<br>1.3 Calidad del gasto<br><br>2.1 Conocimiento de Normas<br>2.2 Capacitación del personal<br>2.3 Rendimiento<br><br>3.1 Misión y Objetivos de la entidad<br>3.2 Medición del desempeño<br>3.3 Establecer responsabilidades<br>3.4 Presupuesto por Resultados | Ocasionalmente = 3<br><br>Casi Nunca = 2<br><br>Nunca = 1 |

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Este trabajo de investigación denominado “La Ejecución del presupuesto y su relación con la Gestión por Resultados”, está referido específicamente al Gobierno Regional de Tacna.

Ante el problema planteado en el Gobierno Regional de Tacna, no se ha observado un adecuado control en la ejecución del presupuesto con relación al cumplimiento de sus objetivos y metas programadas, así también que aún no se ha tratado de implementar correctivos para una mejor gestión a través de los resultados obtenidos.

La necesidad de una gestión pública enfocada en resultados es imprescindible, pues las prácticas usadas incluyen el uso de la información basada en indicadores de medición, lo que permite mejorar la toma de decisiones y dirigir las a procesos de desarrollo conducidos.

Se ha podido determinar que existen trabajos de investigación referidos al proceso de ejecución presupuestaria del sector público.

Como se precisa, estos son de carácter general, no habiendo ninguno referido directamente a la ejecución del presupuesto y su incidencia

en la gestión por resultados de un Gobierno Regional. Sin embargo, los trabajos existentes aportan algunos puntos importantes a nuestra investigación.

Aranibar Romero Juan (2011), en su Tesis “La Planificación presupuestaria incide en el avance de las Metas físicas y financieras de los proyectos de inversión de la Municipalidad Provincial de Candarave en el 2010”, tesis para obtener título de Contador Público de la Universidad Privada de Tacna, quien concluye en lo siguiente:

- Que existe una deficiente planificación presupuestaria en la ejecución de los proyectos de inversión de la Municipalidad Provincial de Candarave ya que la Ejecución Financiera no justifica el avance de la ejecución de Metas físicas, debido a la carencia de instrumentos de Gestión y así como Programas estratégicos a través del Presupuesto por Resultados para cumplir con las Metas establecidas en el Plan de Desarrollo Concertado.
- Se observa un deficiente seguimiento, supervisión y control de la ejecución presupuestaria por la Oficina de Programación e Inversiones, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y la Sub Gerencia de Supervisión de Proyectos lo que ha generado problemas adicionales de presupuesto y cierre de proyectos, así como también formulación de Proyectos Complementarios.

Campos Guevara Cesar (2003), en su Tesis “Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del Estado”, tesis para obtener el Título de Magister en Contabilidad con mención en Auditoría Superior de la Universidad Mayor de San Marcos de Lima, quien concluye en lo siguiente:

- Con relación a la Ejecución Presupuestal las políticas utilizadas en el Control Interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de Abastecimientos, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo se amerita un manual para su ejecución.
- Los objetivos que se establecen para el Control Interno, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el Departamento de Ejecución Presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado.
- El Planeamiento que se desarrolla en el Departamento de Ejecución Presupuestal, viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante del proceso de control.

Tanaka Torres Elena Mercedes (2011), en su Tesis “Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud”, tesis para obtener el Título de Magister en

Economía con mención en Finanzas de la Universidad Mayor de San Marcos, concluye en lo siguiente:

- Durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad.
- La Programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.
- En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.

Price Rodríguez Luis Enrique (2011), en su Tesis “Análisis del Impacto socioeconómico de la correcta Ejecución presupuestaria en la ciudadanía a partir del cumplimiento de la normativa específica del Gobierno Municipal de La Paz”, tesis para obtener Título de

Licenciado en Economía de la Universidad Mayor de San Andrés de la Paz – Bolivia, quien concluye en lo siguiente:

- La función de gobernar contiene la adopción de un Plan de acción del Gobierno Municipal de La Paz para cada gestión administrativa.
- Una Política global y políticas para llevar adelante dicho plan tiene como objetivo el de lograr la eficiencia, eficacia y economía en el corto y largo plazos.
- La participación activa y consistente de los sectores involucrados en el diseño y ejecución de las decisiones que los afectan, no sólo es un derecho sino una obligación conforme lo señalan las normas.
- El Sistema presupuestario público como instrumento para los fines programados debe complementarse con la metodología apropiada, a fin de permitir convencerlo e interpretarlo por quienes deben aprobarlo y administrarlo.

Se puede establecer un nexo con la presente investigación en la medida que los trabajos precisan el presupuesto público, los recursos humanos, materiales y financieros que necesita la entidad para ejecutar sus actividades y cumplir sus objetivos.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Ejecución del Presupuesto

#### 2.2.1.1 Definición

Según la Guía del sistema Nacional de Presupuesto (2011) indica que La ejecución del presupuesto se convierte en la clave para el buen desarrollo del proceso presupuestario.

La Ejecución del Presupuesto es la etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

#### 2.2.1.2 Tipos de Ejecución Presupuestal

Ley del Presupuesto Público (2013) indica que la ejecución de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos Componentes, de ser el caso, se sujeta a los siguientes tipos:

##### a. Ejecución Presupuestaria Directa:

Se produce cuando la entidad con su personal e Infraestructura es el ejecutor presupuestal y financiero de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos Componentes.

- **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.

- **Proyecto:** Es el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (Meta presupuestaria), que concurre a la expansión de la acción de gobierno. Representa la creación, ampliación y/o modernización de la producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad. Luego de su culminación, generalmente se integra o da origen a una Actividad.
- **Componente:** Es la división de una Actividad o Proyecto que permite identificar un conjunto de acciones presupuestarias concretas. Cada componente a su vez comprende necesariamente una o más Metas Presupuestarias orientadas a cumplir los objetivos específicos de las actividades o proyectos previstos a ejecutar durante el año fiscal.

#### **b. Ejecución Presupuestaria Indirecta**

Se produce cuando la ejecución física y/o financiera de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos componentes, es realizada por una entidad distinta al pliego; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una entidad privada, o con una entidad pública, sea a título oneroso o gratuito.

### **2.2.1.3 La Planificación en el Proceso Presupuestario**

Según Sotelo (2008) indica que se ha insistido en la importancia de la planificación en la constitución del vínculo planificación/presupuesto. De hecho estamos convencidos que en la definición de la cadena insumos – productos – resultados - impactos convergen tres funciones críticas: La Planificación Estratégica de la Alta Dirección, la Planificación Operativa y la Formulación Presupuestaria. Estos tres campos cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados, pero operan o deberían operar sobre un mismo o único proceso.

#### **a. Definiciones**

- La Planificación Estratégica de Alta Dirección, puede ser para el sector público una poderosa herramienta, que fortalezca su intervención en la primera fase del ciclo de políticas. Un instrumento que permite lidiar con situaciones complejas vinculadas a la construcción de la agenda pública, la formulación de alternativas y al proceso de toma de decisiones fundamentales de las políticas.
- La Planificación Operativa, es el proceso mediante el cual una organización diseña en detalle las acciones que permitirán transformar los insumos en los productos requeridos por la política en cuestión.

- La Formulación Presupuestaria debe reflejar estos procesos productivos garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente y que se los pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación.

### b. Alcance y Funciones

Se puede diferenciar una doble función de la planificación estratégica:

- a) la función normativa, que tiene como propósito la definición de la trayectoria, sus objetivos y metas, y b) la función paragógica, que refiere a la tarea de lidiar, en situaciones complejas, conflictivas e inciertas, con actores que representan intereses diversos, e incluso, contrapuestos, a efectos de hacer viable la trayectoria elegida.

| Planificación Estratégica de Alta Dirección |            | Alcance   |  |
|---|------------|---|--|
|   |            | Política Pública- Interinstitucional, sectorial, transectorial                  | Organismo Público  |
| FUNCIÓN                                     | Normativa  | Definición del rumbo, formulación de objetivos y metas de la política.          | Definición del rumbo, formulación de objetivos y metas de una institución.             |
|   | Paragógica | Manejo de situaciones complejas, conflictivas e inciertas en contexto ampliado. | Manejo de situaciones complejas, conflictivas e inciertas en el entorno institucional. |

**Figura N°01.** Alcance y Funciones de la Planificación Estratégica

**Fuente:** Revista del CLAD Reforma y Democracia.

### c. Planeamiento:

Ministerio de Economía y finanzas (2007) indica, se han redefinido y diseñado instrumentos de planeamiento que se aplican a todos los niveles de gobierno y que se articulan entre sí, desde una perspectiva sectorial y territorial.

El proceso de planeamiento del accionar del estado se inicia con la definición del Marco Macroeconómico Multianual. En un segundo nivel, los sectores plantean Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y a nivel territorial los gobiernos regionales y locales elaboran los Planes de Desarrollo Concertados (PDC).

Uno de los instrumentos de planeamiento más innovadores implementados en los últimos años en los niveles regionales y locales es el Presupuesto Participativo que constituye un importante esfuerzo de modernización y democratización de la gestión pública, que permite al gobierno mejorar su desempeño acercándose más a la ciudadanía para conocer sus necesidades y concertar el destino de los escasos recursos del Estado.

Se articulan a través de dos dimensiones:

- **Articulación Interinstitucional**

Se refiere a la vinculación que debe existir entre los diferentes instrumentos de planeamiento de los tres niveles de gobierno.

Esta articulación permite a los gobiernos locales y regionales tener en cuenta los objetivos y las políticas nacionales

establecidas por los sectores, en el marco de las cuales orientar sus acciones. De otro lado, esta vinculación facilita una actuación coherente y coordinada del Estado, fomentando la complementariedad en el actuar de las entidades públicas y evitando la duplicidad de actividades y el uso ineficiente de recursos.

Existe una interacción hacia arriba y hacia abajo entre los distintos niveles de gobierno. Los niveles superiores toman en cuenta los problemas y necesidades de los niveles inferiores para formular sus políticas y planes, en tanto que los niveles inferiores toman en cuenta al formular los suyos las orientaciones estratégicas de los niveles superiores.

Así, en sus diferentes procesos de planeamiento los gobiernos locales deben tener en cuenta lo establecido en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) y los Planes Estratégicos Sectoriales (PESEM), así como las orientaciones contenidas en el Plan de Desarrollo Regional y otros instrumentos del nivel regional. En el caso de las municipalidades distritales, éstas deben tener en cuenta además los instrumentos del nivel provincial.

- **Articulación intra institucional**

Se refiere a la conexión que debe existir entre los diferentes instrumentos de planeamiento y de gestión de un mismo nivel de gobierno. Algunos de los instrumentos de planeamiento y presupuesto son elaborados en espacios de concertación, tales como los Planes de Desarrollo Concertado - PDC y los Presupuestos Participativos, en tanto que otros son elaborados internamente, entre ellos los Planes de Desarrollo Institucional - PDI y los Presupuestos Institucionales.

En conclusión el presupuesto sirve como instrumento al proceso de planificación, al estimar los montos de los que habrá que disponer para llevar las acciones planificadas a la práctica, y programar la obtención de los recursos que serán necesarios. Mientras más estrecha sea esta relación entre planificación y formulación presupuestaria, mayor será la probabilidad de que un gobierno logre los objetivos deseados.

#### **2.2.1.4 El Ambiente de Control y el Área de Presupuesto**

##### **a. Normas de Control Interno:**

El objetivo del sistema de presupuesto es prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para financiar los planes, programas y proyectos gubernamentales. El proceso del sistema del presupuesto comprende las etapas de: programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación.

Las normas de control interno para el área de presupuesto están orientadas a regular los aspectos clave del presupuesto. Se considera como marco de referencia, la legislación en materia presupuestaria y la normatividad emitida por el sistema de presupuesto, que es un componente de la administración financiera gubernamental.

#### **b. Componentes del sistema de Control Interno:**

De acuerdo a las Normas de Control Interno (2006) enfatiza que la estructura de control interno se fundamenta en cinco componentes funcionales:

##### **b.1 Ambiente de Control**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades. Como el personal resulta ser la esencia de cualquier actividad, sus atributos constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Elementos del ambiente de control:

- Integridad y valores éticos.
- Estructura orgánica.

- Asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración del personal.

### **b.2 Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos debe ser responsabilidad de todos los niveles gerenciales involucrados en el logro de objetivos. Esta actividad de autoevaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente realizados.

### **b.3 Actividades de Control gerencial**

Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

### **b.4 Información y comunicación**

Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el



sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

La comunicación implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera dentro de una entidad.

#### **b.5 Supervisión**

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

#### **c. Controles para la Programación de la Ejecución Presupuestaria**

La formulación del presupuesto de las entidades del estado debe efectuarse en observancia de los principios presupuestales, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en cuanto a las metas físicas. Son principios del presupuesto: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad y uniformidad, periodicidad, veracidad y programación, entre otros.

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de los programas,

actividades y proyectos que serán ejecutadas en el periodo inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

En casos de restricciones en la atención de recursos financieros, la programación permite priorizar los gastos respecto a las metas a cumplir durante dicho periodo, manteniendo el debido control respecto de las obligaciones que quedan pendientes de pago. La adecuada utilización de la programación de la ejecución contribuye a la efectividad y eficiencia de las operaciones que es un objetivo del control interno.

La programación mensual de compromisos, efectuada por las entidades ejecutoras del gasto en base a su asignación trimestral, debe ser priorizada de acuerdo con las metas físicas fijadas por la entidad. Los calendarios de compromisos deben ser formulados con la mayor precisión posible, evitando subsecuentes modificaciones.

La oficina de presupuesto, en coordinación con la de tesorería de cada entidad deben implementar los procedimientos de control necesarios que permitan asegurar:

- Si las provisiones por la fuente de financiamiento de recursos propios son razonables; y
- Si los gastos priorizados e ineludibles han sido convenientemente identificados para su cobertura.

#### **d. Control Previo de los Compromisos Presupuestales**

Se denomina control previo al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

La etapa del compromiso, en el proceso de ejecución del presupuesto, está referida al registro y afectación, y al pago de las respectivas asignaciones previstas para el logro de las metas programadas.

Es importante que exista un nivel de revisión interna que verifique si la operación que se compromete corresponde a la naturaleza del gasto previsto en el programa, actividad o proyecto del presupuesto autorizado, al igual que si la autorización de dicho gasto emana del nivel pertinente y, existe disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.

Este mecanismo de control permite mantener información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles, así como sobre los montos comprometidos que permanecen pendientes de ejecución.

Los montos comprometidos no deben exceder el límite de la programación del gasto establecida, ni los calendarios de compromisos aprobados al pliego presupuestario.

#### **e. Control de la Evaluación del Presupuesto**

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión gubernamental, por cuanto determina sus bases al análisis y

medición de los avances físicos y financieros obtenidos. Comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado.

#### **2.2.1.5 Ejecución de los Fondos Públicos**

##### **a. Definición:**

Según la Ley General del sistema Nacional de Presupuesto (2012) indica que la ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes:

##### **a.1 Estimación:**

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 ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

##### **a.2 Determinación:**

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 de una Entidad.

##### **a.3 Percepción:**

La percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

#### **b. Finalidad de los Fondos Públicos**

Según la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2012) indica que 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.

Dentro del contexto de la Ley del Sistema Nacional de Tesorería son fondos todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las unidades ejecutoras o entidades realizan, con arreglo a Ley.

**Prioridad de orientación de los Fondos Públicos:** Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país.

#### **c. Estructura de los Fondos Públicos**

Según la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2012) indica los fondos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Económica y por Fuente de Financiamiento que son aprobadas, según su naturaleza, mediante Resolución Directoral de la Dirección General de Presupuesto Público:

**c.1 Clasificación Económica:**

Agrupar los fondos públicos en Genérica del ingreso, Sub genérica del ingreso y Específica del ingreso.

**c.2 Clasificación por Fuentes de Financiamiento:**

Según Álvarez (2013) indica que se agrupan los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las fuentes de financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público.

- Recursos Ordinarios
- Recursos directamente recaudados
  - i) Para el Gobierno Nacional
  - ii) Para los gobiernos regionales
  - iii) Para los gobiernos locales
- Recursos por operaciones oficiales de crédito: Provenientes de créditos internos y externos, se distribuyen de la siguiente manera:
  - i) Para el Gobierno Nacional
  - ii) Para los gobiernos regionales
  - iii) Para los gobiernos locales
- Donaciones y Transferencias: Comprende los recursos financieros no reembolsables recibidos por el Estado, provenientes de entidades públicas o privadas, personas jurídicas

o naturales, domiciliadas o no en el país, se distribuyen de la siguiente manera:

- i) Para el Gobierno Nacional
  - ii) Para los gobiernos regionales
  - iii) Para los gobiernos locales
- Recursos determinados: Comprende los siguientes rubros
- i) Canon y Sobrecanon,
    - Regalías,
    - Renta de aduanas y
    - Participaciones

Los recursos por Canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participaciones comprenden:

- Los ingresos por concepto de canon minero, canon gasífero, canon y sobrecanon petrolero, canon hidroenergético, canon pesquero y canon forestal;
  - Las regalías; los recursos por participación en rentas de aduanas, provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente;
  - Entre otros.
- ii) Contribuciones a fondos: comprenden principalmente:

- Los aportes obligatorios correspondiente a lo establecido en el Decreto Ley 19990,
- Las transferencias del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales,
- Los aportes del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, y
- Las contribuciones para la asistencia previsional a que se refiere la Ley 28046, Ley que crea el Fondo y la Contribución Solidaria para la Asistencia Previsional.

iii) Fondo de compensación municipal: comprenden:

De acuerdo con el Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal, y demás normas modificatorias y complementarias.

- La recaudación neta del impuesto de promoción municipal,
- Del impuesto al rodaje y
- Del impuesto a las embarcaciones de recreo, de acuerdo con lo establecido.

iv) Impuestos municipales: comprenden la recaudación del impuesto predial, de alcabala, al patrimonio vehicular, entre los principales.



### **2.2.1.6 Ejecución de los Gastos Públicos**

#### **a. Definición de Gastos Públicos**

Guía del sistema Nacional de Presupuesto (2011) indica que son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados por la Ley Anual de Presupuesto.

#### **b. Estructura de los Gastos Públicos**

De acuerdo con Álvarez (2013) refiere que la estructura de los Gastos Públicos, según:

**b.1 La Clasificación Institucional:** Agrupa las Entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos Presupuestos Institucionales.

**b.2 Clasificación Funcional Programática:** Agrupa los créditos presupuestarios desagregados:

- Por función,
- División funcional y
- Grupo funcional.

A través de la clasificación funcional del Gasto Público se muestran las grandes líneas de acción que la entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del estado y en el logro de sus objetivos y metas contemplados en sus respectivos planes operativos institucionales y presupuestos institucionales durante el año fiscal.

Esta clasificación no responde a la estructura orgánica de las entidades, configurándose bajo el criterio de tipicidad.

### **b.3 Clasificación Económica:**

- Gastos corrientes,
- Gastos de Capital y
- Servicio de deuda.

Gasto corriente son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado.

Gasto de capital, son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del Patrimonio del Estado.

Servicios de la deuda, son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

Se subdivide en :

- Genérica del gasto,
- Sub genérica del gasto y específica del gasto.

**b.4 La Clasificación Geográfica:** Agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está prevista:

- La dotación presupuestal y la meta, a nivel de Región,
- La dotación presupuestal y la meta a nivel de Departamento, Provincia y Distrito.

### **c. Finalidad del Gasto**

De acuerdo a Álvarez (2006) indica que los gastos pueden ser destinados a:

**b.1 Gasto Corriente.-** Destinado al mantenimiento operativo de los Servicios públicos y administrativos que presta el estado. Son: Remuneraciones, Administración y planeamiento, bienes y servicios.

**b.2 Gasto de Inversiones.-** Destinado a la ejecución de proyectos, Obras y BBS de capital para el aumento de la producción y el desarrollo de la nación. Son: Infraestructura, estudios, obras, bienes de capital.

**b.3 Servicios de la Deuda.-** Destinado al cumplimiento de obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

Es gasto público es para cubrir necesidades de una población, a cargo de las instituciones descentralizadas (Gobiernos Regionales, Municipales, Distritales, Instituciones Públicas, Instituciones privadas con participación estatal); y de acuerdo a estas son clasificados en: gastos corrientes los cuales cubren gastos de mantenimiento, gastos de inversión destinados a infraestructura o compra de bienes de capital, Servicios de deuda los cuales son para pagar deudas contraídas con otras entidades locales o extranjeras.

#### **d. Instrumentos en la Ejecución Presupuestal y Financiera de los Egresos Públicos**

Estos son:

- Presupuesto Institucional Aprobado o Modificado (PIA o PIM).
- Programación Anual Mensualizada de Ingresos y Gastos.
- Programación Trimestral Mensualizada de Ingresos y Gastos.
- Calendario de Compromisos.

#### **e. Etapas de la Ejecución del Gasto**

De acuerdo a el endeudamiento Público y los Sistemas Administrativos en la Gestión Financiera de los Gobiernos Regionales y Gob. Locales (2008), se definen para la ejecución del gasto cuatro fases:

**d.1 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.

**d.2 Devengado.-** Es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental. Es regulado en forma específica por las Normas del sistema Nacional de Tesorería.

**d.3 Girado.-** La obligación de emitir un documento según sea el caso, Cheque o Carta de orden a favor de un tercero. Con la cual se cancelara parcial o totalmente la obligación contraída por la unidad ejecutora. Requiere de un devengado previo Aprobado [A].

**d.4 Pagado.-** Es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total el monto. Está prohibido el pago que no cumplan con los requisitos establecidos en las Normas del Sistema Nacional de Tesorería. El pago se efectúa de acuerdo con el Presupuesto de Caja.

Para la ejecución de los gastos en el sector público, se deberán seguir estas cuatro etapas, que se encuentran reguladas por el MEF. Este proceso es seguido por el Sistema Integral de Administración Financiera – SIAF, el cual es un recurso de apoyo para que estos gastos sean realizados de acuerdo a los criterios de economía, eficacia y eficiencia para mejorar la gestión de la administración pública.

**f. Características de la Contabilidad Gubernamental relacionadas con las fases de la Ejecución del Gasto:**

Según la Contraloría General de la República (2013) sostiene como características del sistema de Contabilidad Gubernamental:

**e.1 Unidad de Caja.-** En toda la captación de ingresos deben registrarse en un fondo común.

**e.2 Unidad de Almacén.-** Se requiere que todos los bienes deben de ingresar a los almacenes de la entidad.

**e.3 Simultaneidad y Paralelismo.-** Significa que todas las operaciones que se registren en la contabilidad patrimonial, deberán contabilizarse en forma simultánea y paralela a la contabilidad presupuestal.

**e.4 Obligatoriedad del Compromiso.-** significa que todos los gastos que se realicen en el Sector Publico, previos al pago deberán estar comprometidos.

Estas características, se relacionan con las fases de la ejecución del gasto, en donde:

- **Compromiso:** Se deberá tener la Obligación del Compromiso, y Simultaneidad y Paralelismo, porque los gastos están en el presupuesto.
- **Devengado:** Se deberá tener Unidad de Almacén, porque deberán ingresar los bienes o prestarse el servicio.
- **Girado:** Se deberá tener Unidad de Caja, y simultaneidad y Paralelismo, porque se deberá contar con los fondos del Tesoro Público para expedirse el Cheque o Carta de Orden.
- **Pagado:** Se deberá tener Unidad de Caja, porque el pago será hecho con los fondos de las cuentas que posea la entidad (Banco de la nación, otros).

### **2.2.1.7 El Presupuesto Público**

#### **a. Definición de Presupuesto Público:**

De acuerdo con Álvarez (2006) refiere que es un Instrumento de Planificación y de gestión económico financiero, a través del cual se estiman los ingresos a obtenerse y se autorizan los niveles máximos de gasto para concretar en términos financieros los planes operativos.

Desde el punto de vista Global, se puede definir como un sistema integrado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos de ejecución utilizados en las diversas etapas del proceso presupuestario por los diferentes organismos del estado, sin desmedro de las particularidades que cada de uno de ellos requiere para su funcionamiento, tales como niveles organizativos, de decisiones políticas, unidades técnicas normativas y unidades ejecutoras responsables de operatividad.

El presupuesto público se planifica para una mejor gestión, esta contiene los ingresos y egresos establecidos en el Plan Operativo de cada entidad de acuerdo a los procesos que establece el Sistema Nacional de Presupuesto.

#### **b. El Procedimiento Presupuestario**

De acuerdo con Vivanco (2006) refiere que el presupuesto Institucional se articula con el Plan estratégico de la entidad, desde

una perspectiva de mediano y largo plazo a través de los planes operativos institucionales, orientados a la asignación de los fondos públicos, y al cumplimiento de metas y objetivos conforme a su escala de prioridades”.

El presupuesto público viene a ser un plan financiero, que servirá como instrumento de gestión en donde se usaran los recursos financieros públicos en un ejercicio fiscal, el uso de estos recursos deberán seguir un proceso establecido, como parte de los procedimientos presupuestarios enmarcados a seguir.

**c. El proceso Presupuestario desde el Punto de Vista Financiero Y Público.**

Según Álvarez (2006) indica que es el conjunto de sucesos sistemáticos que se desarrollaran durante un ejercicio fiscal en la aplicación de los recursos financieros de la forma como se programa, y direccionadas a lograr los objetivos propuestos en el Plan Operativo de la entidad.

Las fases del Proceso Presupuestario son:

**c.1 Programación:** Es el proceso técnico operativo que tiene por finalidad desarrollar el comportamiento probable de los niveles de ejecución de ingresos y gastos. En dicho proceso se estima los ingresos, se determinan los objetivos institucionales y se prevén los



gastos que van a demandar las acciones que permitirán el logro de los propósitos de la organización.

**c.2 Formulación:** Es el proceso técnico operativo, donde se definen:

- Objetivos y metas en función de lineamientos y prioridades de asignación.
- La estructura funcional programática diseñada a partir de la selección de las categorías presupuestarias (funciones, programas, subprogramas, actividades y proyectos).
- Se seleccionan las metas y propuestas en función a la escala de prioridades que se establezcan en la fase de programación.
- La estructura funcional se detalla a efectos del control y seguimiento respecto a componentes y metas.
- Se asigna la cadena de gastos y sus fuentes de financiamiento (flujo de ingresos y gastos).

**c.3 Aprobación:** Proceso mediante el cual se selecciona la propuesta de metas, se discute y aprueba definitivamente las necesidades básicas de la entidad y de la ciudadanía.

En función a la escala de prioridades determinado por el plan estratégico institucional, aprobándole sus ingresos y gastos en forma equilibrada a través de los respectivos Consejo Regional o Consejo Local según corresponda y a nivel nacional es aprobada por el Congreso.

**c.4 Ejecución:** Es el proceso, durante el cual se concreta y ejecuta el flujo de ingresos y gastos en el cual se captan, recaudan y obtienen recursos estimados en el presupuesto institucional y se ejecutan los gastos previstos para la producción de los servicios públicos y la aplicación de la inversión en la infraestructura, así como se realizan acciones de seguimiento y control.

De acuerdo con Vivanco (2006), agrega la fase:

**c.5 Control:** Que comprende el Control Previo, Simultáneo y Posterior realizada por un ente externo”.

El proceso presupuestario público es de semejante descripción, en donde la programación se daría la estimación de los ingresos con la prevención de gastos en función a los objetivos institucionales.

En la Formulación irán los objetivos y metas con la estructura funcional programática armonizando la asignación de recursos en forma equilibrada.

En el caso de la Aprobación esta es de forma:

- En gobiernos locales lo aprueba el Concejo Municipal,
- En los Gobiernos Regionales lo aprueba el Consejo Regional,
- En las Empresas del Estado el directorio de ellas pero con supervisión de FONAFE, y

- En el Gobierno Central es aprobado por el Congreso de la Republica a través de la Ley Anual de Presupuesto.

En la Ejecución, seguirán las fases:

- Programación Mensual de Ingresos y Gastos
- Asignación Trimestral de Gastos asignados por el MEF.
- Programación Trimestral del Gasto.
- Aprobación del Calendario de Compromisos.

#### **2.2.1.8 El Sistema Nacional de Presupuesto**

Según Álvarez (2006) indica los siguientes aspectos:

##### **a. Definición**

Es el conjunto de órganos, normas, procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público, incluyendo las empresas del Estado en sus fases de: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

##### **b. Componentes:**

**b.1 Marco Institucional.**- Comprende las Normas, técnicas, métodos y procedimientos, dispositivos legales e institucionales que regulan el proceso presupuestario.

**b.2 Nivel Programático.**- Se da de acuerdo a la: Función, Programa, Subprograma, Metas parciales, Proyecto y Actividades.

**b.3 Marco Técnico.-** Integrado por Principios, Normas, Técnicas, Métodos y procedimientos.

**b.4 Base Legal normativa.-** Son las disposiciones legales y administrativas que rige el sistema de gestión presupuestaria, los cuales son:

- Ley n.-28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público
- Ley n.-28411 – Ley General del sistema Nacional de Presupuesto
- Ley N.-28708 – Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad
- Ley n.-28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería
- Ley 27958 – Ley que modifica la Ley N.- 27245 de prudencia y transparencia Fiscal
- Ley n.-27245 Ley de Prudencia y transparencia Fiscal.
- Ley n.-27293 Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Ley N° 29951 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013.
- Ley N° 29952 Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Sector Público para el Año Fiscal 2013
- Ley N° 29953 Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2013.

**b.5 Gestión Presupuestaria.-** Es la capacidad que tienen las unidades ejecutoras de gerencia en el manejo y administración del

presupuesto público o participativo a través de procedimientos, técnicas y normas, entre otros.

El Sistema Nacional de Presupuesto es el ente que regula la normatividad para la planificación, ejecución y todo el proceso presupuestario; mediante la aprobación y publicación de leyes, reglamentos, disposiciones, directivas, procedimientos, entre otras normas que enmarcaran el actuar del inicio, desarrollo y término del presupuesto de una entidad pública.

## **2.2.2 Gestión por Resultados**

### **2.2.2.1 Definición**

Según Figueroa (2012) indica que en términos conceptuales, la gestión por resultados no goza aún de una definición consensuada, si bien es asumida por los expertos como la herramienta más adecuada para responder a los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento y para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos.

De acuerdo con Sanín (1999) refiere que es común encontrar el uso distinto de conceptos como gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión para resultados, evaluación del desempeño, evaluación de resultados, sin una clara diferenciación.

De acuerdo con OCDE (1995) refiere que es un ciclo de manejo bajo el cual los objetivos del programa y metas del desempeño se determinan, los administradores tienen la flexibilidad para su realización, el rendimiento actual es evaluado y comunicado, y esta información se alimenta en las decisiones sobre financiación de programas, diseño, operaciones y recompensas o sanciones.

De acuerdo a la perspectiva de Álvarez (2013) enfatiza que la Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos.

Según Mesa Redonda de Marrakech (2004) señala que 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.

La Gestión por Resultados se define también como el modelo que propone la gestión moderna, y la administración de los recursos

públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes gobiernos, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar las acciones, los procesos y productos de las organizaciones, realizando el seguimiento correspondiente, a partir de indicadores de medición apropiados, incluye también la identificación y la gestión de riesgos.

#### **2.2.2.2 Objetivos de la Gestión por Resultados**

Siguiendo a Álvarez (2013), puntualiza los objetivos de la gestión por resultados:

- Desarrollar e implementar, en el ámbito de la Administración Pública Nacional, un nuevo modelo de gestión por resultados.
- La implementación de esta forma de gestión permite promover a la Administración Pública de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional, Regional, Local y de las distintas entidades públicas y los planes de cada uno de los organismos.
- Diseñar las bases de un sistema de medición de resultados para múltiples propósitos.
- Definir resultados y metas realistas dados los recursos y tiempos trazados.

- Mayor conocimiento del equipo técnico en los problemas de la población objetivo abordados por el proyecto.
- Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados.
- Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.

### **2.2.2.3 Finalidad de la Gestión por Resultados**

- Énfasis en el logro de los resultados a corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia el impacto, calidad de vida, costo – beneficio, etc.
- Énfasis en la planificación estratégica, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de la planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de acciones estratégicas, cumplimiento de objetivos, etc.
- Se debe consolidar un tipo de reformas orientadas hacia la Administración de calidad total, cuyos esfuerzos se concentran en mejorar la calidad y prestación del servicio, y en la mayor satisfacción del cliente. Asimismo, hacen hincapié en la participación amplia de los empleados en la toma de decisiones y en la comunicación dentro de la organización. El desempeño superior depende de un mejor uso de los recursos existentes y de



los conocimientos y destrezas del personal; todos los servidores públicos participan en el logro de la calidad.

#### **2.2.2.4 Eficiencia y Eficacia**

##### **a. Definición:**

De acuerdo a la Real Academia Española, eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

##### **b. Como Indicador de Gestión para las Entidades Públicas**

De acuerdo Álvarez (2012) refiere que un indicador, podemos definirlo como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas.

De acuerdo con Torres (2002) refiere que se clasifican en: i) Indicadores de inputs, outputs y outcomes; ii) Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto; iii) Indicadores de economía, eficiencia y eficacia. En donde:

## **Economía, Eficiencia y Eficacia**

Según Álvarez (2013) indica que de acuerdo a las dimensiones de desempeño:

- Eficiencia, describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.
- Eficacia, cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados.
- Economía, este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos.

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultados de las decisiones gubernamentales.

### **c. Como atributos deseables en la actuación pública**

- Eficiencia, el grado de eficiencia en una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs), en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).
- Eficacia, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación – plasmada en unos programas – en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que estos se pretendan alcanzar.

#### **2.2.2.5 Normas y Procedimientos**

Según Álvarez (2011) indica que el desempeño de las operaciones es revisado a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia. Si los análisis de gestión determinan que las acciones existentes no alcanzan los objetivos o normas establecidas, los procesos y actividades establecidas para alcanzar los objetivos

deberían ser objeto de análisis para determinar si son necesarias mejoras.

Revisión de operaciones, procesos y actividades. Las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente revisadas para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos. Este tipo de revisión, de las operaciones actuales de una organización, debe ser claramente distinguido del seguimiento de control interno que se discute por separado.

**a. La Documentación de los Procedimientos, Actividades y Tareas**

Los procedimientos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

La documentación de los procedimientos, actividades y tareas debe garantizar una adecuada transparencia en la ejecución de los mismos, así como asegurar el rastreo de las fuentes de defectos o errores en los productos o servicios generados (trazabilidad).

**b. Revisión de procesos, actividades y tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas,

procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento de control interno.

Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben brindar la oportunidad de realizar propuestas de mejora en estos con la finalidad de obtener una mayor eficacia y eficiencia, y así contribuir a la mejora continua en la entidad.

#### **2.2.2.6 Los Objetivos y Metas**

##### **a. Definición**

De acuerdo con Álvarez (2011) refiere que son los logros cuantificables al final de un proceso usando los criterios de cantidad, calidad y tiempo.

La exigencia de considerar METAS para cada nivel de la Jerarquía de Objetivos fundamenta en la necesidad de explicar que cosas queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.

##### **b. Tipos**

Según Álvarez (2013) indica que existen dos tipos de metas: Meta Física y Meta del indicador de desempeño.

##### **b.1 Meta física**

Es el valor numérico proyectado de producción física (productos, proyectos y actividades del PP). La meta física podrá tener, según sea el caso, las siguientes dimensiones:

- Dimensión física: es el valor proyectado del indicador de producción física definido en la unidad de medida establecida. Corresponde al nivel de productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obras.

La dimensión física tiene los siguientes elementos:

- i) Unidad de medida
  - ii) Valor proyectado
  - iii) Ubigeo
- Dimensión financiera: es el valor monetario de la dimensión física que corresponde a la meta física a partir de la cuantificación de los insumos necesarios para su realización. Corresponde al nivel de actividad/acciones de inversión y/u obras.

## **b.2 Meta del indicador del desempeño**

Es el valor numérico proyectado de los indicadores de desempeño (resultados y productos del PP).

### **2.2.2.7 El Perfil de la Entidad que propone la Gestión por Resultados**

- Entidades que orientan claramente sus acciones, estructuras, recursos y responsabilidades internas hacia resultados preestablecidos de corto, mediano y largo plazo. Que definan sus resultados mediante un proceso permanente de planificación estratégica, lo sustenten en planes operativos consolidados y los alineen con las necesidades y demandas de la ciudadanía.

- Entidades que funcionen con un alto nivel de eficiencia en la administración de sus recursos.
- Organizaciones que estimen y ejecuten los recursos a ser asignados en el presupuesto sobre la base de los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

#### **2.2.2.8 La Gestión por Resultados y la Medición del Desempeño**

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

La instrumentación de la Gestión por Resultados plantea la utilización en los Gobiernos de un nuevo modelo administrativo que modifica sustancialmente los criterios tradicionales de funcionamiento de las instituciones públicas y de la administración de los recursos. Implica pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la aplicación de normas y procedimientos, a una administración que se comprometa ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos.

El estudio identifica cuatro iniciativas aisladas de instrumentos de gestión como son los Convenios de Gestión de la PCM, los Convenios de Administración por Resultados del MEF, los convenios de Gestión

del FONAFE y, por último, los Acuerdos de Gestión en el Sector salud; todos ellos con escasa articulación y coordinación para la planificación y evaluación de la gestión pública.

El diagnóstico de Armijo concluye que el contexto organizacional de la Administración Pública peruana no favorece la orientación de la gestión hacia resultados, por cuanto entre otros elementos, hay mucha precariedad en las áreas de planificación, evaluación de la gestión pública, y rendición de cuentas públicas con información del desempeño del gasto público.

La institucionalidad peruana con competencias en las temáticas de evaluación, planificación, etc., no cuenta con instancias de coordinación sistemática o por lo menos liderados por el CEPLAN, que es el organismo rector, lo que dificulta la articulación entre los diferentes instrumentos de planificación, tales como los planes estratégicos institucionales, planes de desarrollo, planes sectoriales y territoriales, y la programación multianual, promoviendo además la existencia de un conjunto de instrumentos dirigidos hacia los mismos fines, y competencias que se duplican o no están claramente definidas.

#### **2.2.2.9 Ejes rectores de la Gestión por Resultados**

Partiendo de la base que, a la hora de implementar y diseñar las acciones de gobierno, la colaboración debe primar sobre la



competencia, la Gestión por Resultados se fundamenta en cinco ejes rectores:

**a. Optimización de Recursos - Productividad**

Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y empleo de los recursos disponibles, mejoras en la relación costo-producto/servicio resultante y en relación producto-demanda cubierta.

**b. Innovación tecnológica**

Creación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación e intercambio interdisciplinario.

**c. Transparencia**

Escrutinio público de la información relativa al uso de los recursos.

**d. Calidad de servicios**

Promoción de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura organizacional.

**e. Participación y control ciudadano**

Creación y promoción de sistemas y/o programas para la participación y control ciudadano.

**2.2.2.10 Elementos que componen el Sistema de Gestión por Resultados**

El modelo de Gestión por Resultados está compuesto por:

- a. Planificación Estratégica, en la determinación de las estrategias y planes de acción para seguirlos.
- b. Gestión de los procesos de cambio, estrategias de cambio planificado y en la reorientación de los procesos.
- c. Gerencia por objetivos, orientación hacia las acciones estratégicas y la consecución de los objetivos priorizados establecidos para un determinado periodo.
- d. Dirección de proyectos, incorpora la totalidad del ciclo de gestión y requiere de las habilidades gerenciales para manejar las decisiones de inversión.
- e. Diagnóstico de las demandas, el diagnóstico de las demandas, definición del producto o servicio público, antes de que se generen conflictos sociales, la determinación de la inversión, la selección de los canales de financiamiento y la comunicación de la oferta a la ciudadanía.
- f. Dirección de operaciones, cuestiones relativas a la gestión de los procesos productivos y operativos, con especial énfasis en los temas de productividad y mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- g. Diseño Organizativo, proponer y evaluar las alternativas organizativas y la toma de decisiones más adecuadas en término de eficacia y eficiencia.

- h. Dirección de Recursos Humanos, referida al ciclo de gestión del recurso humano.
- i. Gestión de Servicios, especificaciones de la producción de servicios públicos de calidad, satisfacción de la ciudadanía.
- j. Gestión financiera, atención y uso eficiente de los recursos financieros (análisis de inversiones, gestión de la tesorería, gestión de la tesorería, análisis de mercado de capitales y gestión del endeudamiento)
- k. Gestión de Sistemas de Información, los distintos sistemas de información de la entidad, así como las tecnologías necesarias de tratamiento de la información.
- l. Control de gestión, se asegura que los recursos de la organización se obtengan y empleen de una manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos perseguidos.
- m. Presupuesto por Resultados, instrumento de gestión económico-financiero de programas estratégicos asociado a la obtención de resultados que integran la programación estratégica, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.

### **2.2.2.11 El Presupuesto por Resultados**

#### **a. Concepto de Presupuesto por Resultados**

Según Mayor (2009) indica que es una metodología o “esquema de presupuestos que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones”.

De acuerdo con Álvarez (2013), es un instrumento de planificación y de gestión económico-financiero asociado a la obtención de resultados, que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión del logro de resultados de la inversión realizada a través de programas estratégicos, así como la obtención de objetivos estratégicos prioritarios se considera también como un nuevo enfoque para elaborar el presupuesto público, en el que las interacciones y la formulación de los programas estratégicos a ser financiados se diseñen, programen, ejecuten y evalúen en relación a los cambios que puedan propiciar favor de la población objetivo podemos considerarlo como un proceso presupuestal que incorpora la estrategia a los objetivos específicos, insumos, productos, procesos y resultados, a través de una dinámica participativa.

### **b. Objetivo del Presupuesto por Resultados**

Según Álvarez (2013) indica que el PPR está orientado a mejorar la eficiencia y la eficacia de la asignación de los recursos públicos, de acuerdo a prioridades establecidas denominadas programas estratégicos, incluidos en el presupuesto público determinando la medición de resultados objetivos y los logros alcanzados por estos, buscando sentido y congruencia a la inserción realizada, asociándolos con el desempeño, el impacto, el beneficio costo, en resumen la rentabilidad social.

Siguiendo a Álvarez (2013) agrega que el PPR también busca que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de la gestión pública por resultados, alcanzando determinados objetivos específicos estratégicos de política económica y social.

### **c. Finalidad del Presupuesto por Resultados**

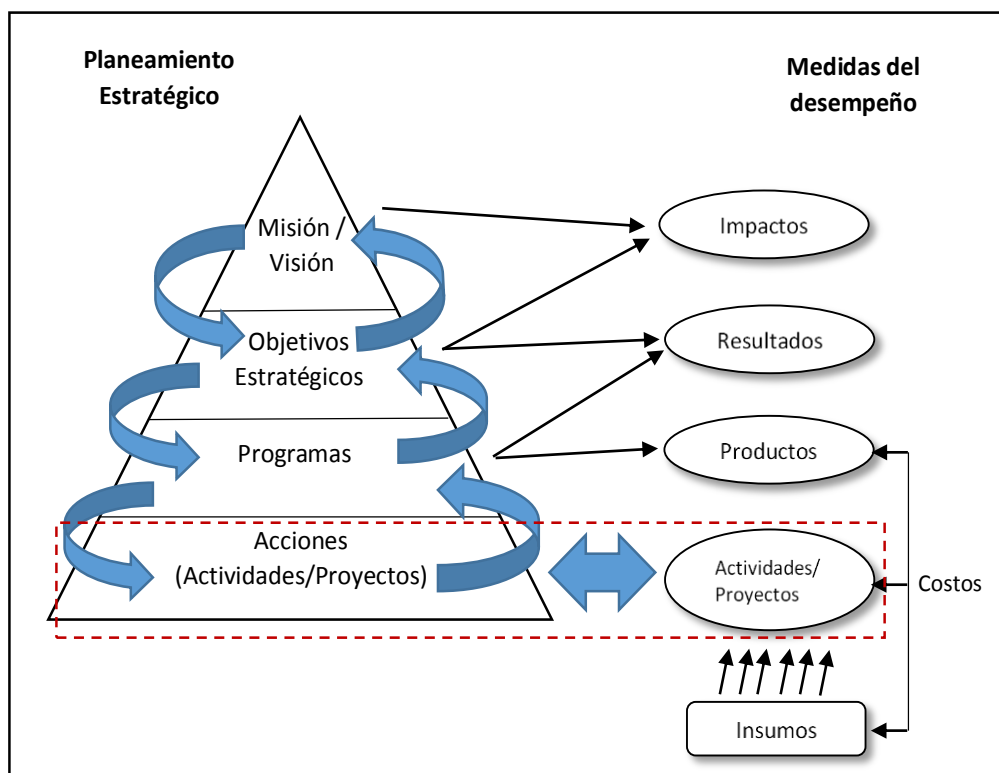
Según a Álvarez (2013) indica que el PPR está orientada a:

- Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del estado.
- Evaluando los resultados obtenidos en función a los indicadores de gestión.
- Vincular el incremento del presupuesto y los gastos con el aumento de la productividad de los proyectos y actividades (producción y desempeño e impacto en la población).

- Permite reasignar el presupuesto intersectorial o al interior del pliego a partir de la medición del desempeño y sus resultados, promoviendo la participación de entidades con mayor rendimiento, de un crédito presupuestario adicional, a través de un fondo concursal.

#### d. Elementos del Presupuesto por Resultados

De acuerdo con Mayor (2009) señala los elementos del Presupuesto por Resultados:



**Figura N°02.** Elementos del Presupuesto por Resultados

**Fuente:** Revista Gestión Pública y Desarrollo

## **e. Dimensiones del Presupuesto por Resultados**

Según Álvarez (2013) indica que se puede apreciar dos dimensiones a las que denominaremos como:

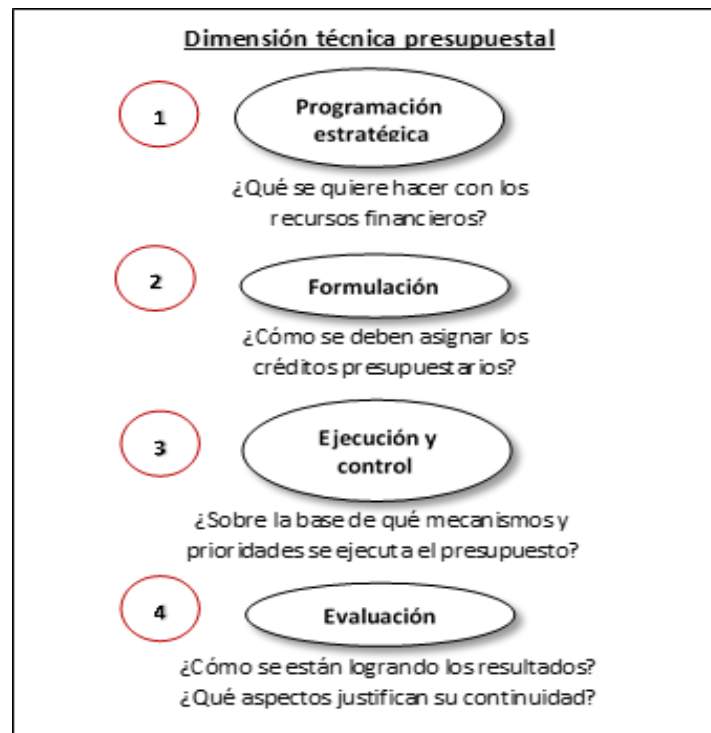
### **e.1 Dimensión Estratégica: Comprende**

- Definición de la visión y misión en el marco del Plan estratégico.
- Identificación de los objetivos estratégicos generales que estarán asociados a los programas estratégicos.
- Definir los programas estratégicos del pliego.
- Diagnostico e identificación del problema central del programa estratégico.
- La identificación de las causa del problema central.
- La identificación de los efectos.
- Definir los objetivos estratégicos así como los medios y fines.
- Plantear las alternativas de solución.
- Obtención de resultados
- Diseñar los indicadores de medición para cada objetivo específico.

### **e.2 Dimensión Técnica presupuestal**

Plantea un esquema que integra las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación con la dimensión

estratégica que asocia los conceptos de misión (funciones, atribuciones y competencias).



**Figura N°03. Dimensión Técnica Presupuestal**  
**Fuente:** Pacífico Editores

#### **f. Programación Estratégica**

De acuerdo con Álvarez (2013) refiere que es un proceso dinámico que relaciona estrategias con recursos públicos, objetivos y metas a fin de asegurar la visión de mediano y largo plazo, y comprende el desarrollo, la aplicación de conceptos, lineamientos y metodologías para la articulación de la planificación, sectorial institucional con el proceso presupuestario a través de programas estratégicos.



### **g. Presupuesto por Resultados y Programación Estratégica**

De acuerdo con Álvarez (2013) manifiesta que el PPR es un instrumento de planificación y ejecución presupuestal asociado a la obtención de resultados, cuyos logros deben medirse a través de los programas estratégicos, así como la realización de los objetivos estratégicos prioritarios.

Al proceso de diseño y construcción de las intervenciones del Estado se le ha denominado Programación Presupuestaria Estratégica (PPE) y al producto del mismo se le ha denominado PE. Por otro lado, el PR implica que la formulación presupuestaria sea un proceso que asocie el gasto público con la generación de servicios públicos y la obtención de resultados.

Finalmente, poder vincular la eficacia del gasto con la obtención de resultados. Además de ello, el PPR no solo mide los resultados sino también monitorea el proceso a través de la medición y evaluación permanente de los insumos, procesos, productos y resultados.

### **h. Sectores que intervienen en la ejecución de los programas estratégicos**

El numeral 11.1 del artículo 11° de la Ley N°28927 señala que para tal implementación, se efectuara la PPE con los Pliegos:

- Ministerio de Educación – MED

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MINDES
- Ministerio de Salud – MINSA
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC
- Gobiernos Regionales
- RENIEC.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a. Planificación.-** Acción de elaborar y ejecutar un plan científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
- b. Ambiente de Control.-** El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
- c. Ejecución de Ingresos y Gastos.-** Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado así como su correspondiente cancelación o pago.
- d. Ejecución presupuestaria.-** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones

de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

- e. Eficiencia y Eficacia.-** Indicadores que posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.
- f. Metas Presupuestaria.-** Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal. Se compone de cuatro elementos:
- Finalidad (objeto preciso de la Meta)
  - Unidad de medida (magnitud que se utiliza para su medición).
  - Cantidad (número de unidades de medida que se espera alcanzar).
  - Ubicación geográfica (ámbito distrital donde se ha previsto la Meta)
- g. 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.
- h. Créditos Presupuestarios.-** Entiéndase por crédito presupuestario a la dotación consignada en el Presupuesto del sector público, así como en sus modificaciones, con el objeto de que las entidades puedan ejecutar gasto público.

- i. Control Presupuestario.-** Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.
- j. Indicadores de desempeño.-** Instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención. Establecen una relación entre una o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas.

## **CAPITULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se considera de tipo básica, descriptiva y correlacional, porque a través de los conceptos teóricos se evaluó y analizó el problema, lo que permitió plantear una propuesta que de soluciones prácticas a los problemas de estudio.

Esta investigación es de nivel Descriptivo – Correlacional, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática en otra situación problemática y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas (Colque, 2009)

El método de investigación es estadístico, sintético y analítico; porque a través de la prueba de hipótesis en base a la estadística, se contrastara el problema planteado.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño del presente trabajo de investigación es no experimental, porque no manipula la variable independiente, y se limita a observar, porque los hechos ya sucedieron, asimismo, es transeccional o

transversal, porque se realiza el estudio en un determinado momento. Además es descriptivo, porque refiere los atributos de las variables de estudio como la ejecución del presupuesto y la gestión por resultados; y, finalmente, es correlacional, porque mide el grado de relación de las variables (Hernández et al., 2010).

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.1.1 Población

La población para la presente investigación estuvo compuesta por los servidores administrativos del Gobierno Regional de Tacna, siendo 35. Distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 01.**

#### **Población Encuestada**

| <b>Áreas</b>                               | <b>Cantidad servidores</b> |
|--|----------------------------|
| Oficina de Control Interno Institucional   | 1                          |
| Oficina Regional de Administración         | 3                          |
| Oficina Ejecutiva de Contabilidad          | 4                          |
| Oficina Ejecutiva de Abastecimientos       | 7                          |
| Oficina Ejecutiva de Tesorería             | 6                          |
| Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto | 3                          |
| Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional  | 3                          |
| Sub Gerencia de Presupuesto                | 8                          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>35</b>                  |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1.2 Muestra

La muestra estuvo constituida por el 100% de la población por ser pequeña.

**Tabla 02.**

#### **Muestra**

| <b>Áreas</b>                               | <b>Cantidad servidores</b> |
|--|----------------------------|
| Oficina de Control Interno Institucional   | 1                          |
| Oficina Regional de Administración         | 3                          |
| Oficina Ejecutiva de Contabilidad          | 4                          |
| Oficina Ejecutiva de Abastecimientos       | 7                          |
| Oficina Ejecutiva de Tesorería             | 6                          |
| Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto | 3                          |
| Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional  | 3                          |
| Sub Gerencia de Presupuesto                | 8                          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>35</b>                  |

**Fuente:** Elaboración propia

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 3.4.1 Técnicas

#### 3.1.2.1 Encuesta

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, dirigido a los servidores y/o funcionarios de las áreas de Abastecimiento, Contabilidad, Tesorería y presupuesto, los que aportaron los datos

sobre la ejecución del presupuesto y su relación con la gestión por resultados.

**Tabla 03.**

**Técnica e Instrumentos de recolección de información utilizada para la investigación**

| <b>Técnica</b>   | <b>Instrumento</b>  | <b>Explicación</b>  |
|--|---|---|
| <b>Encuesta:</b> Con esta técnica de recolección de datos, dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de la variable independiente y variable dependiente en el cuestionario previamente establecido. | Cuestionario a los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. | El objetivo de este instrumento fue recabar información sobre la relación de la ejecución del presupuesto y la gestión por resultados en el Gobierno Regional de Tacna. |

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4.2 Instrumentos de investigación**

#### **3.4.2.1 Cuestionario**

Para el presente trabajo de investigación, se aplicó un cuestionario dirigido a los servidores y/o funcionarios del Gobierno Regional de



Tacna, a las áreas de contabilidad, abastecimiento, tesorería y presupuesto quienes aportaron datos sobre la ejecución del presupuesto y su relación en la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, año 2013.

**Tabla 04.**

**Instrumentos y Procesamiento de la Información**

| <b>Instrumento</b>  | <b>Procesamiento de información</b>   |
|---|---|
| Cuestionario a los servidores administrativos del Gobierno Regional de Tacna. | La información se procesó a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Se elaboraron gráficos estadísticos que permitieron analizar de mejor forma la información. Para esto se empleó la herramienta informáticas de SPSS, y MS-Excel. |

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.5.1 Procedimiento de los datos**

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó:

**El soporte informático SPSS 22.0 Para Windows** paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

**Y Microsoft Office Excel 2010**, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitó el ordenamiento de datos.

Las acciones específicas en las que se utilizó los programas mencionados son las siguientes:

#### **En cuanto al SPSS 22. Para Windows**

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado ( $X^2$ ) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

#### **En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010:**

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permite configurar la matriz de sistematización de datos que se adjunta al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos que acompañaran los cuadros que se elaboró para describir las variables. Estos gráficos permiten visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

### **3.5.2 Presentación de los Datos**

La presentación de la información a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de la misma, por lo tanto se hizo una presentación escrita tabular y gráfica, consideración para la discusión de los procedimientos lógicos de la deducción e inducción.

### **3.5.3 Análisis e Interpretación de los Datos**

Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística Descriptiva, es preciso utilizar:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas Tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de Tabla para visualizar la distribución de niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, resultó lógico utilizar la correlación de Pearson ( $r$  de Pearson). Esta prueba cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta existe. El coeficiente  $r$  de Pearson, por ser una prueba paramétrica requiere de variables numéricas con distribución normal. En donde el coeficiente de correlación varía entre 0 y 1, pudiendo ser este negativo, el valor numérico indica la magnitud de correlación entre ambas variables.

#### **3.5.4 Selección y validación de Instrumentos de Investigación**

La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, con el cual se corrigió.

Para la prueba de confiabilidad se recurrió al Alfa de Cronbach, los reportes fueron los siguientes:

#### **Para la variable: Ejecución del Presupuesto**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .886             | 10             |

**Para la variable: Gestión por Resultados**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .829             | 10             |

Conforme a los resultados se deduce que en ambos instrumentos tienen una valorización de Bueno.

## **CAPITULO IV.**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

Este capítulo tiene como propósito presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es: “La Ejecución del Presupuesto y su relación con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013”.

Los resultados obtenidos se muestran a través de cuadros y gráficas, partiendo de un análisis general de los datos suministrados a través de cuestionarios y llegando al análisis particular por factores evaluados como: Normas del Sistema Nacional de Presupuesto, Directivas e Instructivos Contables, entre otros, cuando se realice la Ejecución del Presupuesto para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna.

#### **4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

##### **4.2.1 Actividades Preparatorias para la recolección de datos**

Para el presente estudio se ha utilizado la investigación de nivel descriptiva y correlacional que permitió identificar las condiciones para

determinar el grado de relación de la Ejecución del presupuesto y la Gestión por resultados; por ende disponer un elemento de juicio sustantivo que permitan mejoras en una Ejecución del Presupuesto adecuado.

Se realizó con la participación de 35 funcionarios de la entidad, personal que completó el cuestionario compuesto por 20 preguntas, posteriormente se tabuló y analizó los datos y se preparó el documento con los resultados.

#### **4.2.2 Unidad de Muestra**

Personal que labora de manera directa en el Gobierno Regional de Tacna.

#### **4.2.3 Rango de Calificación**

La valoración que se asignó, para calificar la percepción de los funcionarios sobre cada uno de los elementos de la Ejecución del presupuesto, se elaboró realizando preguntas a través de la escala de Likert, esta valoración se muestra en la siguiente **Tabla 05**.

**Tabla 05.****Valoración y calificación**

| <b>Descripción</b> | <b>Valor</b> |
|--------------------|--------------|
| Nunca              | 1            |
| Casi Nunca         | 2            |
| Ocasionalmente     | 3            |
| Casi Siempre       | 4            |
| Siempre            | 5            |

**Fuente: Elaboración Propia**

### **4.3 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

#### **4.3.1 Evaluación de la Ejecución del Presupuesto (Variable Independiente)**

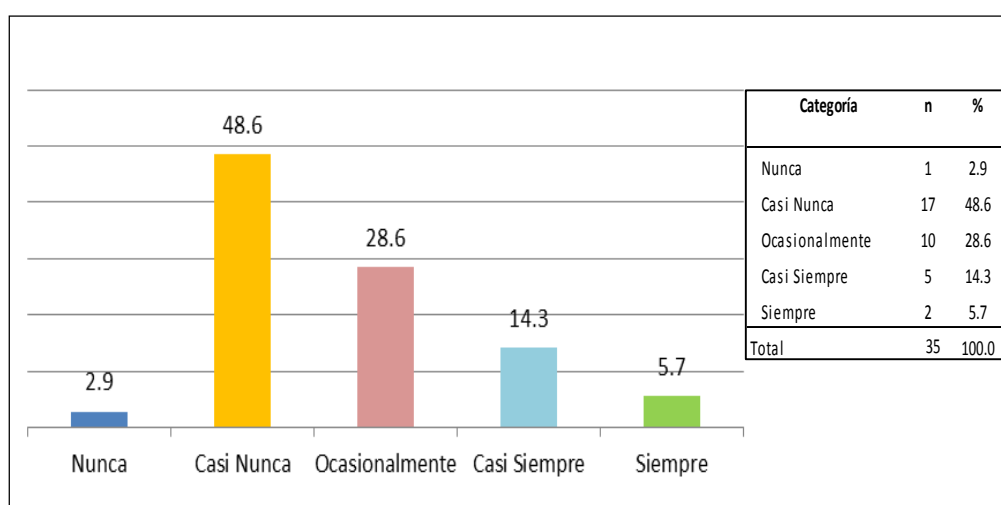
Como resultado de tabular la encuesta, con respecto a la variable Independiente: Ejecución del Presupuesto, se obtuvieron los puntajes mostrados en los gráficos del 04 al 13 para cada una de las dimensiones evaluadas.

##### **4.3.1.1 Acerca del Indicador Planificación**

Es la información sobre políticas, planes y programas de necesidad de la institución. La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, es la encargada de hacer las reuniones de trabajo para la elaboración del anteproyecto, la misma que se envía al Gobierno Central para su



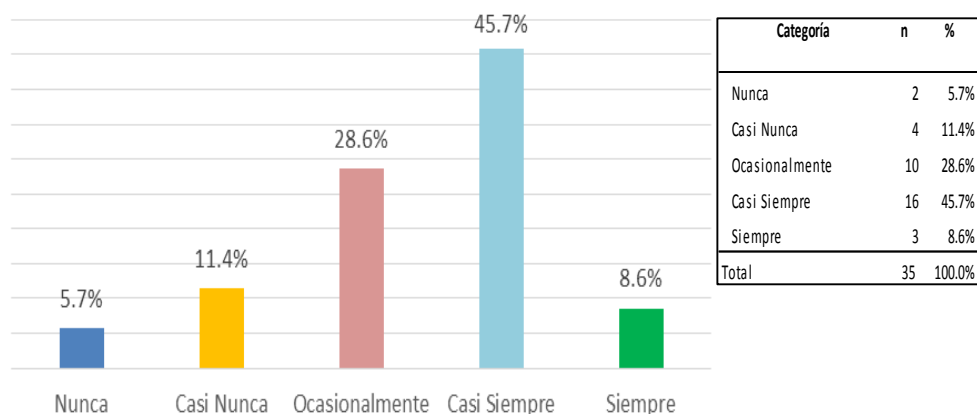
aprobación. El presupuesto es aprobado por el Congreso General de la Republica y remitido al Gobierno Regional de Tacna para su ejecución de acuerdo a la Programación de Compromisos Anuales. Los procedimientos se hacen en el SIAF, el mismo que seguirá la normatividad vigente.



**Figura Nº 04.** ¿Considera Ud. que se ha ejecutado el presupuesto eficientemente en el GRT, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

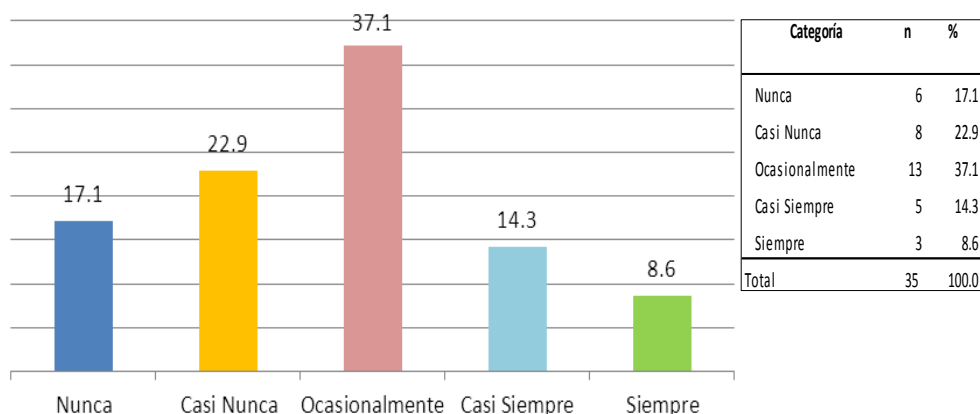
En la evaluación sobre la eficiencia de la ejecución presupuestal en el periodo 2013; se observa que el 48.6% de los funcionarios indicaron que casi nunca, el 28.6% indicaron ocasionalmente y el 14.3% manifestó que casi siempre; de lo que se puede concluir que el año 2013 no fue eficiente la ejecución presupuestal, por lo que se deberá efectuar los correctivos necesarios, para una mejor ejecución.



**Figura Nº 05.** Respecto al registro de la ejecución de ingresos, ¿Considera Ud. que se registra oportunamente para el periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Sobre la oportunidad de registro de la ejecución de ingresos por las diferentes fuentes de financiamiento, se observa que es casi eficiente, en donde el 45.7% manifestó que casi siempre se registra la ejecución de ingresos oportunamente, el 28.6% indicó que ocasionalmente se ejecuta oportunamente, y el 11.4% indicó que se ejecuta casi nunca. Por lo que se concluye que es casi siempre que la ejecución de los ingresos se dé oportunamente, esto debido a que la mayoría de sus ingresos provienen por la fuente de financiamiento recursos ordinarios, y en lo que respecta a los recursos propios de la entidad no se ve reflejado claramente. Por lo tanto se deberá considerar la evaluación de los procedimientos por encontrarse puntos observables.



**Figura Nº 06.** ¿Considera Ud. que las jefaturas coordinan la ejecución del gasto con las diferentes oficinas?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

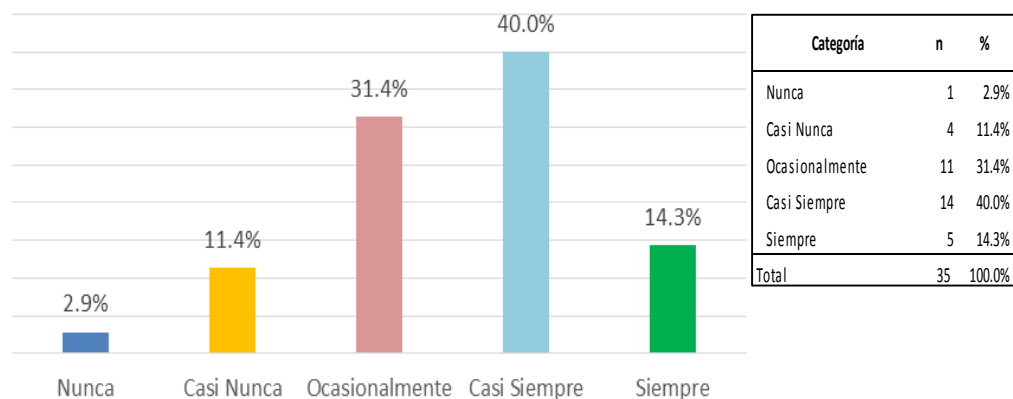
En lo que se refiere a las reuniones y acciones de coordinación de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto con las distintas oficinas, se observa que el 37.1% consideró que los funcionarios del Gobierno Regional de Tacna “ocasionalmente” se coordina la ejecución del gasto respecto a cada oficina, como es el caso de abastecimientos con los Requerimientos según sus Actividades, Personal con las Planillas, otras. El 22.9% consideró que casi nunca las Gerencias coordinan la ejecución del gasto, el 17.1% consideró que nunca se coordina la ejecución del gasto con las oficinas involucradas. Por lo que se concluye que las jefaturas, regularmente coordinan la ejecución del gasto, lo cual ocasiona retrasos en las etapas de ejecución del gasto (Compromiso, Devengado, Giro, Pago).

Por lo que se concluye que la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto no está llevando a cabo su función de Control, por no se estar realizando las reuniones que contribuyen a la ejecución del gasto de acuerdo al cumplimiento de objetivo y metas institucionales. Lo que permitiría dar solución a la mala imagen institucional por actividades y proyectos inconclusos o no llevados a cabo a pesar de ser de necesidad inmediata.

#### **4.3.1.2 Acerca del Indicador Ambiente de Control**

Son parte del ambiente de control la evaluación de la ejecución presupuestal periódicamente, para poder hacer los correctivos de manera concurrente, no solo control interno tiene a su cargo la evaluación y control del mismo. Es necesario el cabal cumplimiento de la normatividad vigente así como el correcto uso de las Directivas institucionales, porque permitirán el ordenamiento y mejor proceder respecto a la ejecución del presupuesto institucional. El Gobierno Regional de Tacna tiene las Normas Generales de remite el gobierno Central, así como Directivas internas para cada caso específico que sea necesario (Directiva de adquisición de Bienes y Servicios, Contratación, Patrimonial, Caja chica, entre otras).



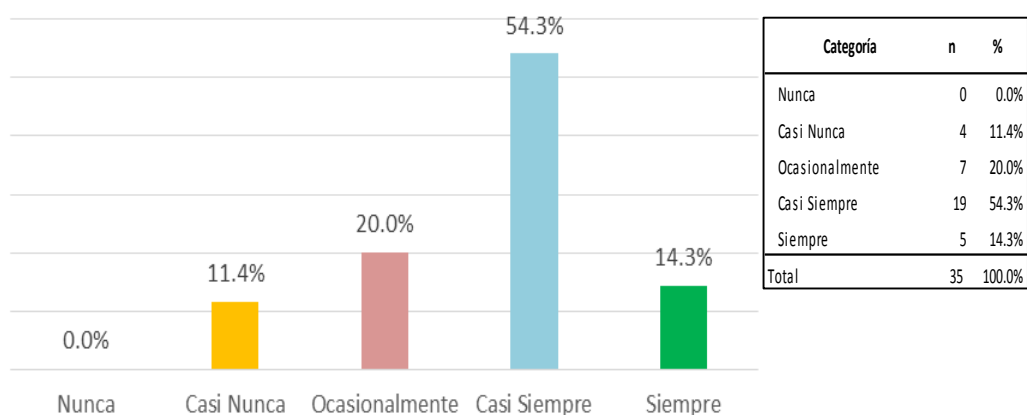


**Figura Nº 07.** ¿Considera que se cumplen con las Directivas para la ejecución del presupuesto?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En lo que se refiere al cumplimiento de las Directivas de la ejecución del presupuesto, el 40.0% manifestó que casi siempre se cumple con las Directivas, el 31.4% manifestó que ocasionalmente se cumple con las directivas, y el 14.3% manifestó que siempre se cumplen con las Directivas. Por lo que se concluye que respecto al cumplimiento de las directivas institucionales relacionadas a la ejecución del presupuesto, es de aplicación regular, lo cual produce inconsistencias en el trámite de los expedientes en los procesos de ejecución del presupuesto, que como resultado genera retrasos.

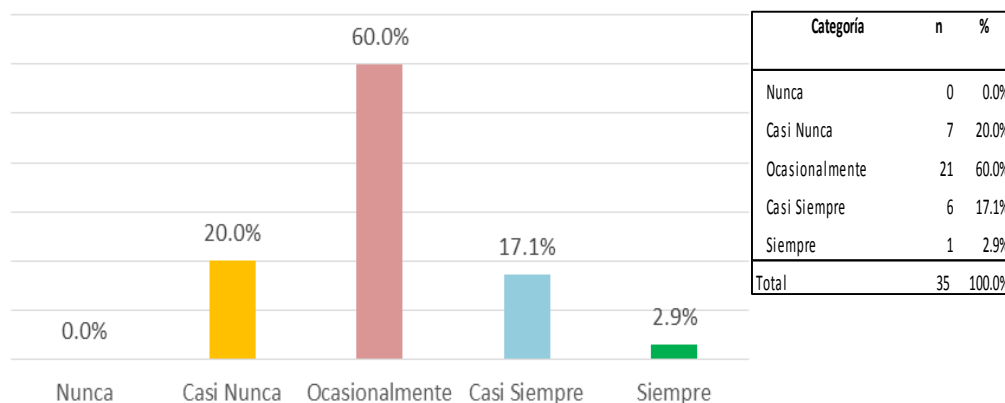
Por lo que se sugiere que el personal, sobre todo el nuevo, debe proporcionársele, informarlo y capacitarlo respecto a las Directivas de la Ejecución del presupuesto.



**Figura Nº 08.** ¿Se aplican las Normas en el registro de operaciones, referidas a la ejecución de ingresos y gastos para el año 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En lo que se refiere a la aplicación de las Normas en el registro de las operaciones, referidas a la ejecución de ingresos y gastos, el 54.3% indicó que casi siempre se aplican de acuerdo a la normativa, el 20.0% indicó que ocasionalmente se aplican de acuerdo a la normativa, el 14.3% indicó que siempre se aplican. Por lo que se concluye que en el registro de las operaciones la aplicación de las normas se da casi siempre, por lo que se deberá dar las instrucciones respectivas al personal responsable de las Gerencias de Planeamiento y Presupuesto, la gerencia de Administración y las que dependen de esta.



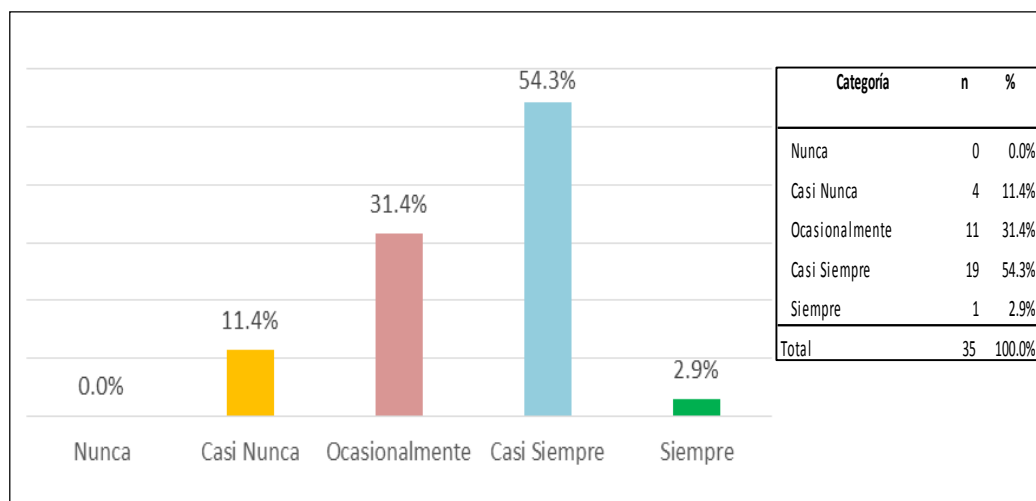
**Figura Nº 09.** ¿Se evalúan los procedimientos de las áreas para acortar plazos, para el periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En lo que se refiere a la evaluación de los procedimientos de las áreas para acortar los plazos, el 60.0% manifestó que ocasionalmente se evalúan los procedimientos, el 20.0% manifestó que casi nunca se evalúan los procedimientos y el 17.1% manifestó que casi siempre se evalúan. Por lo que se concluye que la oficina de racionalización no viene cumpliendo con la evaluación y regulación de los procedimientos para la ejecución del presupuesto.

Por lo que se concluye que hay falta de evaluación de los procedimientos por parte la Oficina de Racionalización, como consecuencia las fechas programadas no se cumplen a cabalidad, así como también no se están realizando los correctivos necesarios para mejorar estas.

Se sugiere que se evalúen los procedimientos para una mejor aplicación de la normatividad interna y eficaz cumplimiento de funciones.



**Figura Nº 10.** ¿Considera Ud. que el registro de las operaciones se realizan en forma oportuna, para el periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

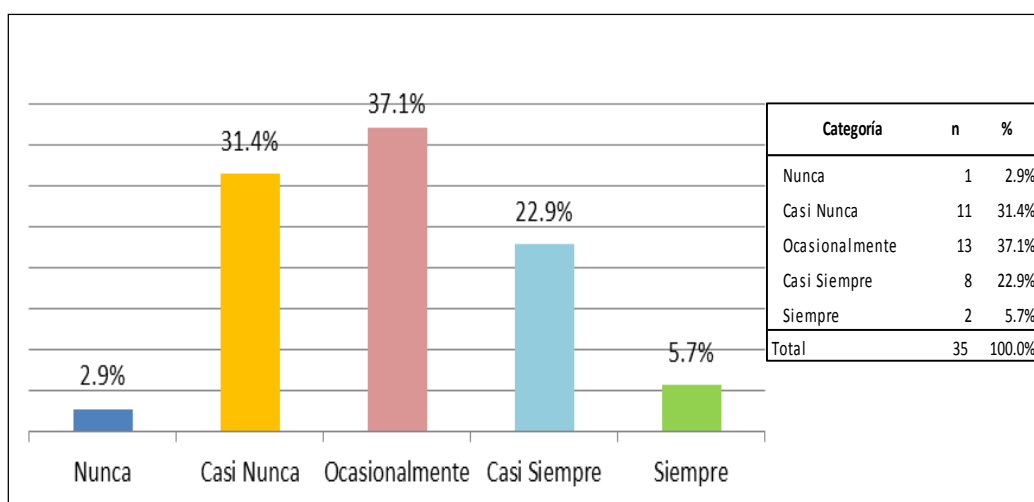
Sobre si el registro de las operaciones se realiza con oportunidad, se observa que, el 54.3% manifestó que casi siempre se registran las operaciones oportunamente, el 31.4% consideró que ocasionalmente se registran las operaciones oportunamente y el 11.4% consideró que casi nunca. Por lo que se puede concluir que en cuanto se refiere a la oportunidad de registro de las operaciones, esta es casi siempre, que a pesar de que el SIAF es un instrumento de control, y que ordena los procedimientos, los procedimientos actuales retrasan el registro de las operaciones de gastos.



Es necesaria la evaluación y corrección de ítems en las Directivas actuales, que permitan agilidad en los trámites de la documentación.

#### 4.3.1.3 Acerca del Indicador Ejecución de Ingresos y Gastos

El Indicador “Ejecución de Ingresos y Gastos” se encuentra en la categoría de “Regular” con tendencia al equilibrio de la Ejecución del Presupuesto, referida al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. En la ejecución del gasto se realizará el registro de las operaciones por viáticos, fondos fijos para caja chica y el gasto por adquisición de bienes y servicios. En la Ejecución del ingreso se realizará el registro de las operaciones por ingresos varios.

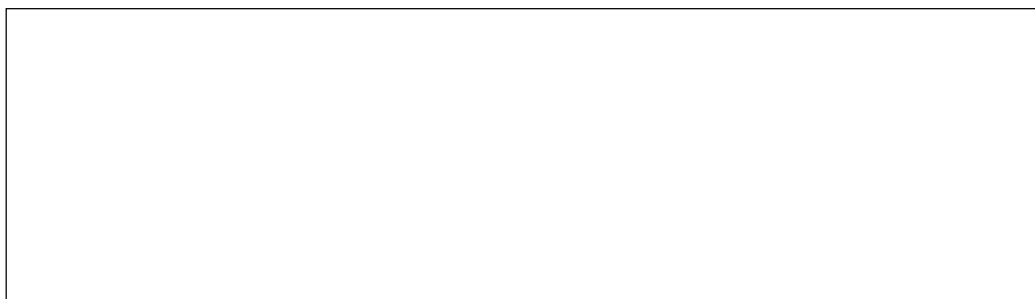


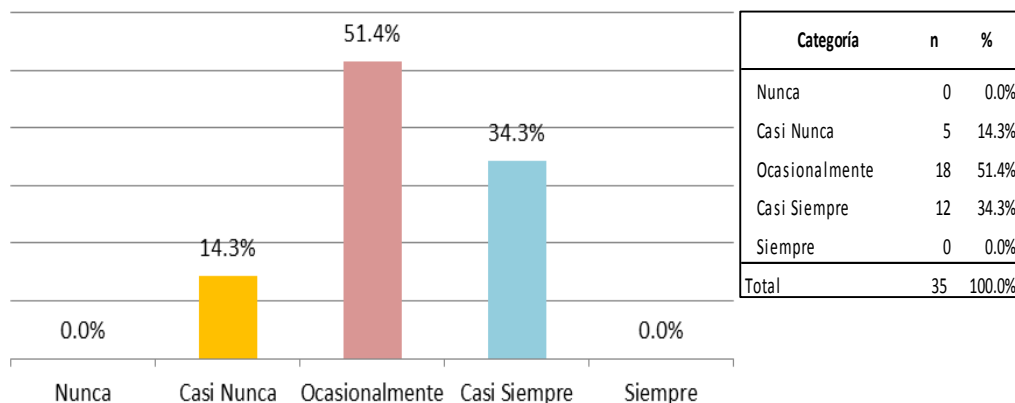
**Figura N°11.** ¿Considera Ud. que se cumple con la Programación Anual de Ejecución Presupuestal, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Al evaluar si se ha cumplido con la Programación Anual de la ejecución del presupuesto, se observa que el 37.1% está de acuerdo que ocasionalmente se cumplió con la Programación anual, el 31.4% considera que casi nunca se ha cumplido con la Programación anual de presupuesto y sólo un 22.9% considera que casi siempre se cumplió con la Programación Anual. Por lo que se puede concluir que no hay un buen Avance del cumplimiento de la Programación Anual en relación con la Ejecución del presupuesto. El resultado obtenido se debe a la falta de control en la ejecución presupuestal, así como poca coordinación con cada oficina responsable del presupuesto que se les ha asignado de acuerdo a la Programación Anual.

Por lo que se sugiere implementar procedimientos que corrijan las acciones de descuido por parte de los funcionarios, que son responsables de la parte del presupuesto que les toca según la Programación Anual.



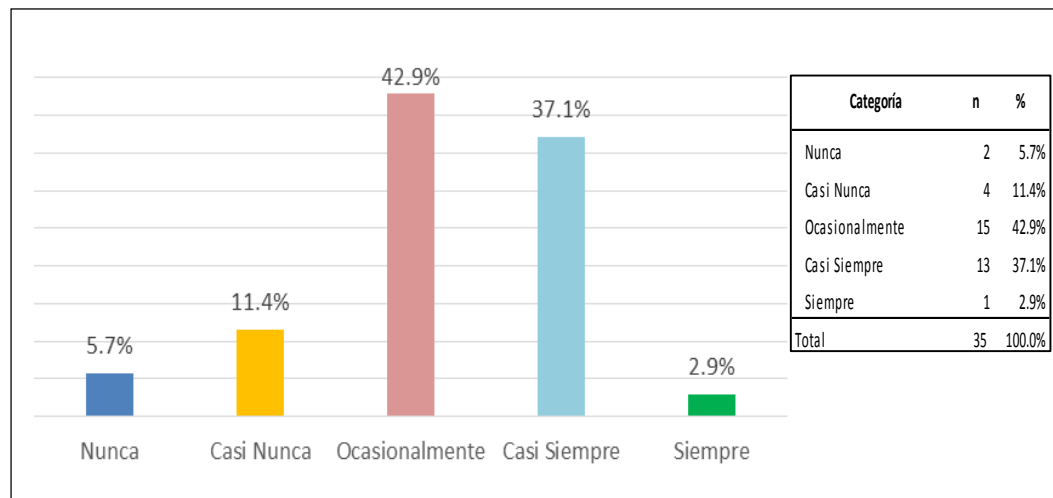


**Figura Nº 12.** ¿Considera adecuados los procedimientos para la formalización del gasto, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Respecto a la formalización del gasto, se observa que el 51.4% consideró que ocasionalmente son adecuados los procedimientos para la formalización del gasto, el 34.3% consideró que casi siempre son adecuados los procedimientos para la formalización del gasto y el 14.3% consideró que casi nunca son adecuados los procedimientos para la formalización del gasto. Por lo que se puede concluir que los procedimientos que actualmente se siguen en el Gobierno Regional de Tacna para la formalización del gasto son regularmente adecuados.

Por lo que es necesario evaluar y corregir procedimientos que se siguen para la formalización del gasto.



**Figura Nº 13.** ¿Considera adecuados los procedimientos para la recaudación de fondos, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En lo que se refiere a los procedimientos para la recaudación de fondos, el 42.9% refirió que son adecuados ocasionalmente, el 37.1% refirió que casi siempre son adecuados y el 11.4% refirió que casi nunca son adecuados los procedimientos para la recaudación de fondos. Por lo que se puede concluir que la mayoría consideró que ocasionalmente son adecuados los procedimientos para la recaudación de fondos, lo que produce retrasos en la ejecución de los ingresos.

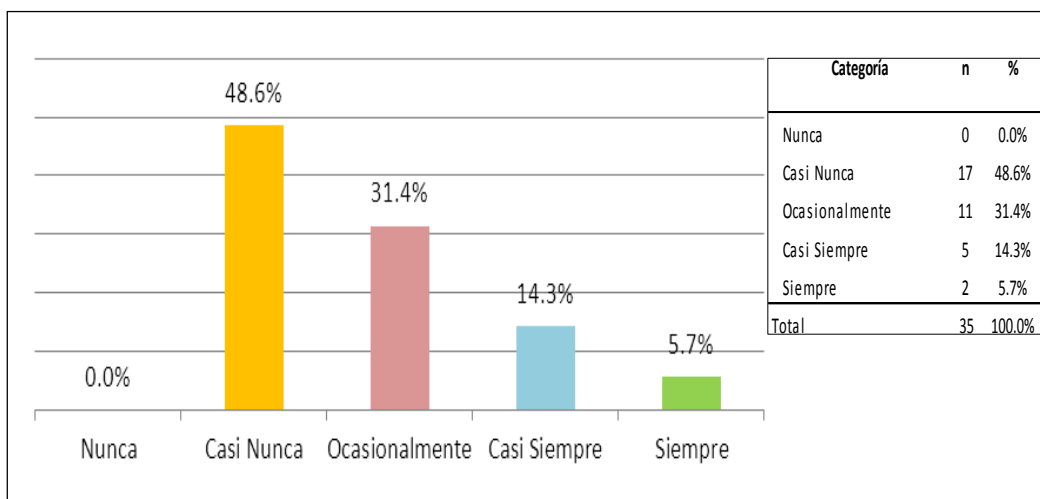
Se sugiere que se evalúen los procedimientos para la recaudación de fondos, que contribuyan a mejores resultados en la ejecución del presupuesto.

### 4.3.2 Evaluación de la Gestión por Resultados (Variable Dependiente)

Como resultado de tabular la encuesta, con respecto a la variable dependiente: Gestión por Resultados, se obtuvieron los puntajes mostrados en los gráficos del 14 al 23 para cada una de las dimensiones evaluadas.

#### 4.3.2.1 Acerca del Indicador Eficiencia y Eficacia

Este indicador permitirá conocer la información clave para evaluar la gestión del Gobierno Regional de Tacna.



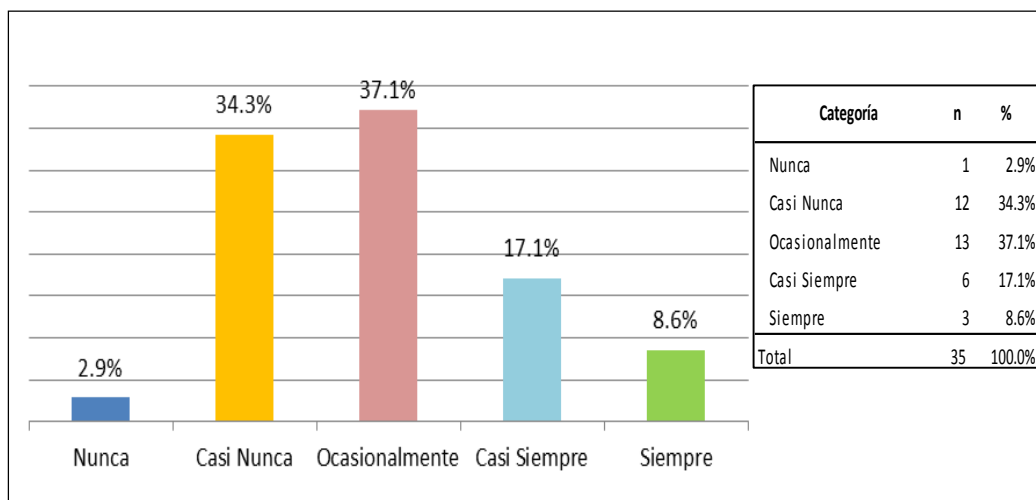
**Figura Nº 14.** ¿La Dirección identifica los problemas presentados en los procedimientos para la ejecución del gasto, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En lo que se refiere a la identificación de los problemas presentados en la ejecución del gasto, se observa que, el 48.6% considera que casi nunca se identifica los problemas presentados en los procedimientos, el 31.4% considera que ocasionalmente se identifica los problemas presentados en los procedimientos, y el 14.3% considera que casi siempre se identifica los problemas presentados en los procedimientos para la ejecución del gasto.

Respecto a los resultados obtenidos, se puede concluir que hay deficiencias por parte de las Gerencias en identificar problemas, no corrigiéndose en su oportunidad y generando retrasos en la ejecución del presupuesto.

Por lo que se sugiere implementar Directivas que permitan aplicar controles para la identificación de los problemas por parte de la Gerencia, como control previo; al que después realiza la Oficina de Control Interno de la institución. Pues los funcionarios deben realizar la evaluación de los riesgos, que le permitan aplicar los correctivos en su oportunidad y obtener mejores resultados que contribuyan a la institución.

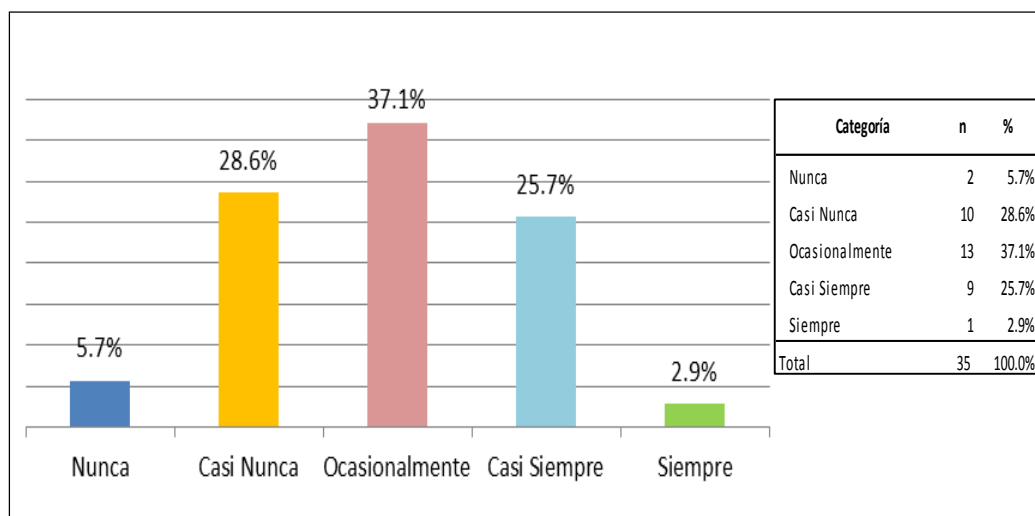


**Figura Nº 15.** ¿Considera que el Control Presupuestario en lo que se refiere a eficiencia y eficacia es el adecuado, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Respecto al control presupuestario en lo que se refiere a eficiencia y eficacia, el 37.1% manifestó que ocasionalmente el control presupuestario es el adecuado, el 34.3% manifestó que casi nunca es el adecuado, y el 17.1% manifestó que casi siempre es el adecuado. Por lo que se concluye que la mayoría considera que ocasionalmente el control presupuestario en lo que se refiere a eficiencia y eficacia, es el adecuado.

Se sugiere que la Gerencia implemente los correctivos necesarios para mejorar el control presupuestario por ser pieza clave para contrastar la ejecución presupuestal vs la ejecución financiera.



**Figura Nº 16.** ¿Considera que se realizan estudios del gasto público para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, periodo 2013?

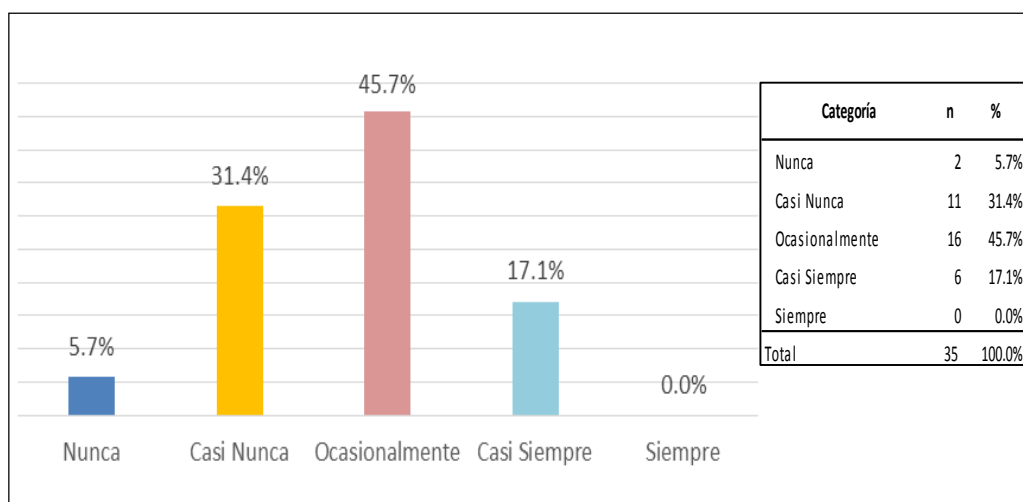
**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Sobre los estudios del gasto público para la evaluación del cumplimiento de objetivos del GRT, se observa que el 37.1% manifestó que ocasionalmente se realizan estudios del gasto público, el 28.6% manifestó que casi nunca se realizan estudios del gasto público, y el 25.7% manifestó que casi siempre se realizan estudios del gasto público para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales según su Plan Operativo. Por lo que se concluye que ocasionalmente se realizan acciones que permitan contrastar el gasto ejecutado con el gasto real. El gasto ejecutado no cumple con el objetivo programado, ocasionando modificaciones al presupuesto programado inicialmente.



#### 4.3.2.2 Acerca del Indicador Normas y Procedimientos

El presupuesto público está enmarcado en las normas que la reglamentan, que está a cargo de la Dirección General de Presupuesto para su aplicación de todos los pliegos y unidades ejecutoras, así como de las Directivas internas que complementan los procedimientos a seguir desde la programación hasta su ejecución del presupuesto.



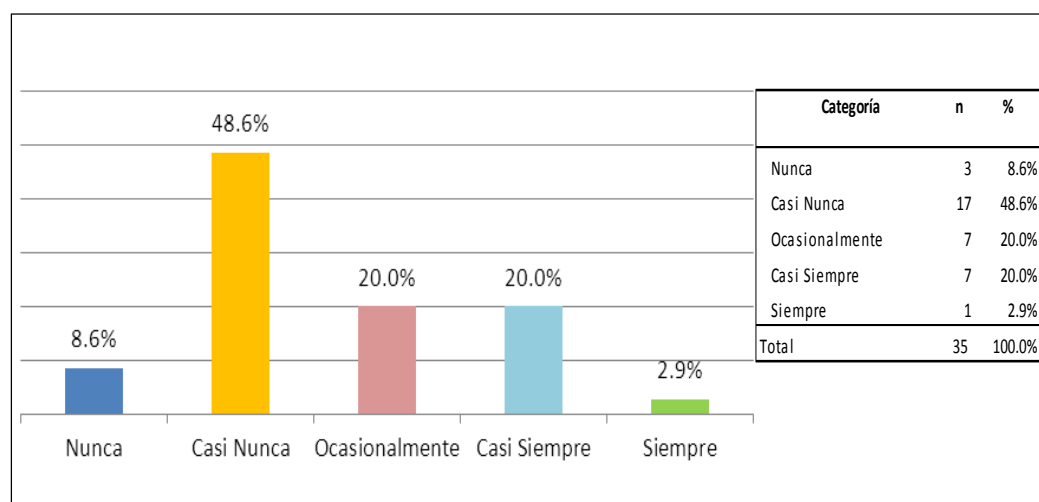
**Figura Nº 17.** ¿Considera usted que el conocimiento de Normas del personal es el adecuado, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013

Respecto a los resultados obtenidos se observa que, el 45.7% manifiesta que ocasionalmente el conocimiento de normas por parte del personal es el adecuado, el 31.4% manifiesta que casi nunca el

conocimiento de normas es el adecuado, y el 17.1% manifiesta que casi siempre el conocimiento de normas por parte del personal es el adecuado. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que el conocimiento de las normas por parte del personal no es el adecuado, por lo que esto influye en la ejecución del gasto, pues ocasiona que no haya una adecuada aplicación de estas por parte del personal responsable.

Se sugiere que se implemente un Plan de Capacitaciones, así como mejorar la evaluación en la contratación de nuevo personal. Por haber constante rotación.

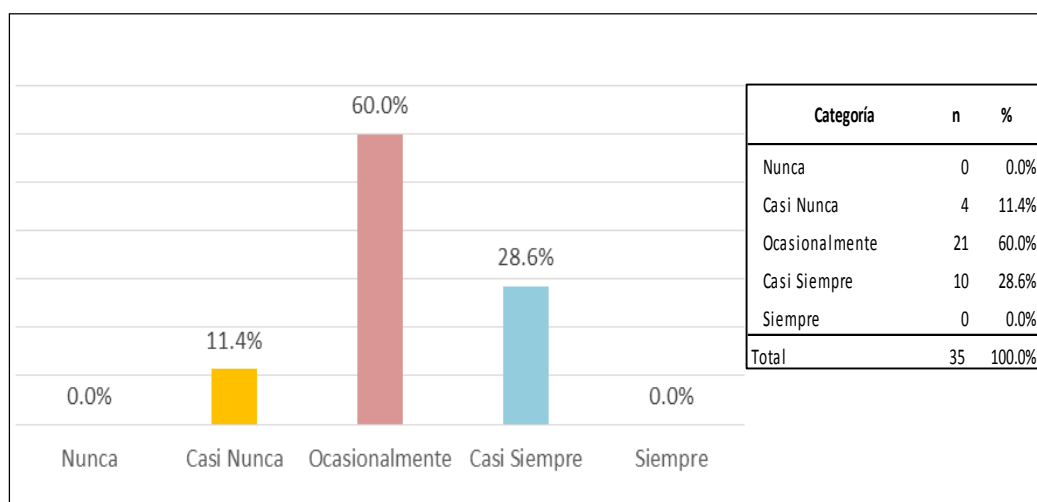


**Figura N° 18.** ¿Considera que la capacitación al personal es adecuada, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

En la evaluación sobre la capacitación recibida por el personal del GRT, el 48.6% manifestó que casi nunca es adecuada la capacitación que recibe el personal, el 20.0% manifestó que ocasionalmente y el 20% manifestó que casi siempre la capacitación al personal es la adecuada. Por lo que se puede concluir que la mayoría del personal gerencial y administrativo no se encuentra satisfecho por las capacitaciones recibidas en el Gobierno Regional de Tacna.

Se sugiere que se proponga un nuevo Plan de capacitaciones por parte del área de personal, en donde el personal sea quien sugiera los temas que necesita captarse con el seguimiento en los resultados obtenidos, como es el desempeño que se muestre en el trabajo.



**Figura Nº 19.** ¿Considera que el rendimiento de los procedimientos seguidos actualmente son los óptimos, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

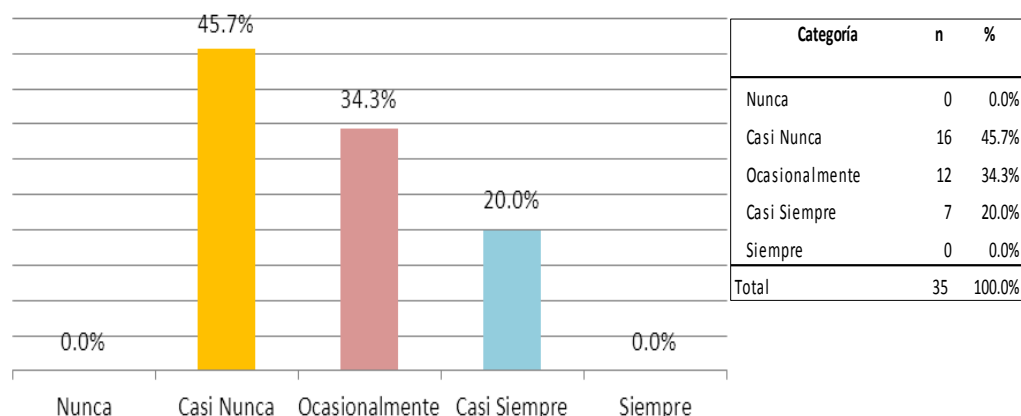
Respecto al rendimiento de los procedimientos que utilizan actualmente el personal de la entidad, el 60.0% manifiesta que ocasionalmente el rendimiento de los procedimientos es óptimo, el 28.6% manifiesta que ocasionalmente el rendimiento de los procedimientos es óptimo, y el 11.4% manifiesta que casi nunca el rendimiento de los procedimientos es el óptimo. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que ocasionalmente el rendimiento de los procedimientos seguidos actualmente es óptimo.

Se sugiere que se haga una evaluación de los procedimientos actuales, por estar mostrando trabas para la continuidad de los procedimientos en la ejecución de los ingresos y gastos.

#### **4.3.2.3 Acerca del Indicador Cumplimiento de Objetivos y Metas**

Permite evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del GRT, teniendo como prioridad algunos de los sectores que pertenecen a esta. La Gerencia de Presupuesto es la encargada de reuniones trabajo con la gerencia de Administración para conocer sobre la ejecución financiera, así como la evaluación de campo, lo que permitirá dar los resultados que le permitan a la autoridad la toma de decisiones en forma oportuna, en pro del bien social.

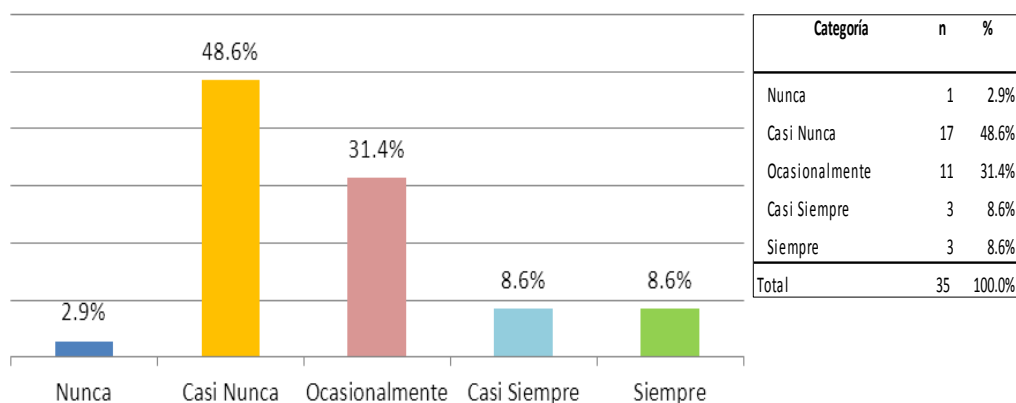




**Figura Nº 20.** ¿Se viene cumplimiento con la misión y objetivos de la entidad, en cuanto a los resultados del periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Con referencia al cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad, en lo que se refiere a los resultados del periodo 2013, el 45.7% manifestó que casi nunca se cumple con la misión y objetivos programados en cuanto a resultados, el 34.3% manifestó que ocasionalmente hay un cumplimiento de la misión y objetivos programados en cuanto a resultados, y el 20.0% manifestó que casi siempre hubo un cumplimiento de la misión y objetivos programados con los resultados esperados. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que casi nunca hay un cumplimiento con la misión y objetivos en cuanto a los resultados, debido que los proyectos ejecutados no están cumpliendo con los resultados esperados.

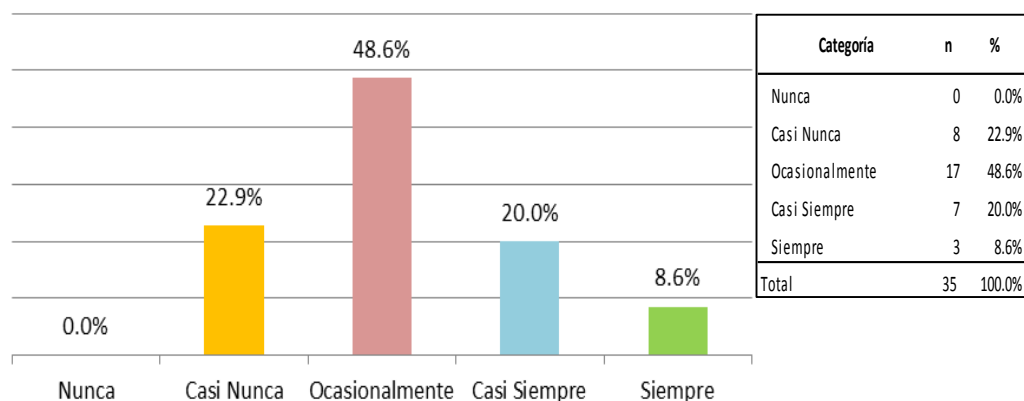


**Figura Nº 21.** ¿Considera que se realiza la evaluación de los resultados obtenidos en relación al presupuesto ejecutado, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Respecto a la evaluación de los resultados obtenidos en relación al presupuesto ejecutado, se obtuvo como resultados que el 48.6% manifestó que casi nunca se realiza, el 31.4% manifestó que ocasionalmente se realiza, y el 8.6% manifestó que casi siempre se realiza. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que las gerencias no vienen realizando acciones de evaluar los resultados obtenidos con el presupuesto ejecutado.

Se sugiere que se programen Planes de trabajo concretos para la evaluación de los resultados con relación al presupuesto ejecutado, a fin de mejorar la gestión de la entidad.

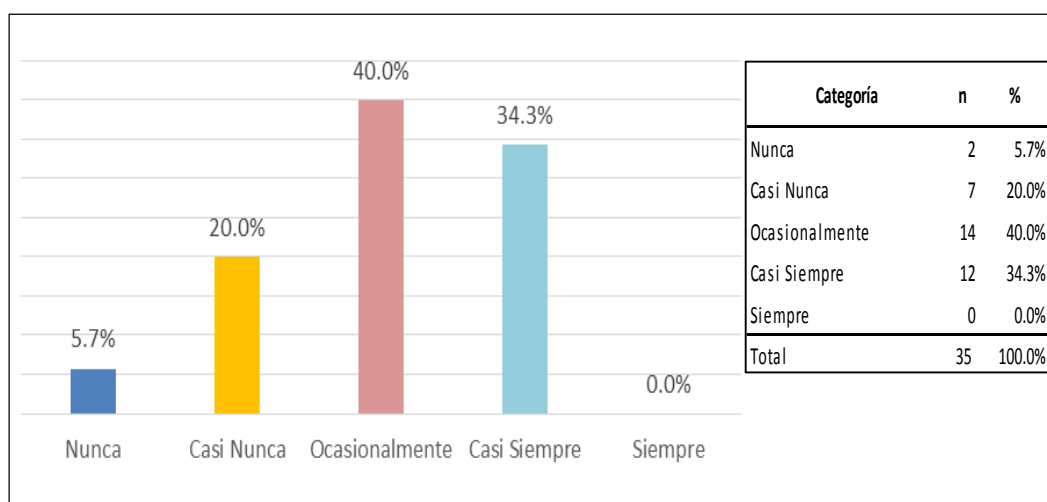


**Figura Nº 22.** ¿Los responsables de la ejecución del presupuesto tienen bien definida sus funciones, periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Respecto a las funciones del personal responsable de la ejecución del presupuesto, el 48.6% manifestó que ocasionalmente tiene bien definidas sus funciones, el 22.9% manifestó que casi nunca tiene bien definida sus funciones, y el 20.0% manifestó que casi siempre tiene bien definida sus funciones. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que los responsables de la ejecución del presupuesto ocasionalmente tienen bien definidas sus funciones.

Se sugiere que se estructuren manuales e instructivos que den a conocer sobre las responsabilidades y sanciones del personal encargado en cada uno de los procesos de ejecución del gasto.



**Figura Nº 23.** ¿Considera óptimos los resultados obtenidos en función al cumplimiento de objetivos y metas, respecto al periodo 2013?

**Fuente:** Elaboración Propia, encuesta aplicada al personal del GRT- 2013.

Respecto a los resultados obtenidos del periodo 2013 en relación con el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad, el 40.0% manifestó que ocasionalmente son óptimos los resultados, el 34.3% manifestó que casi siempre son los más óptimos, y el 20.0% manifestó que casi siempre son óptimos los resultados. Por lo que se puede concluir que la mayoría considera que Los resultados obtenidos en función al cumplimiento de objetivos y metas del periodo 2013 se dieron de manera regular.



#### 4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados estadísticos se indica que la ejecución del presupuesto se relaciona directamente con la Gestión por resultados en el Gobierno Regional de Tacna para el periodo 2013. Por lo que se necesita aplicar mecanismos de control para implementar los correctivos necesarios a fin de obtener mejores resultados para una mejor gestión de la entidad.

Así mismo se pudo constatar que entre las deficiencias que se presentan en la Gerencia de Presupuesto es la falta de Evolución y control del gasto; en la Gerencia de Administración falta de personal especialista y comprometido para cumplir con funciones encargados de acuerdo a la normativa interna de la institución.

##### 4.4.1 Hipótesis General

**Tabla 06.**

**Tabla de contingencia VARIABLE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO \* VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADOS**

Recuento

| VARIABLE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO | VARIABLE GESTIÓN POR RESULTADOS |         |        | Total |
|------------------------------------|---------------------------------|---------|--------|-------|
|                                    | POCO ÓPTIMA                     | REGULAR | ÓPTIMA |       |
| INEFICIENTE                        | 7                               | 6       | 0      | 13    |
| POCO EFICIENTE                     | 2                               | 5       | 1      | 8     |
| EFICIENTE                          | 0                               | 3       | 11     | 14    |
| Total                              | 9                               | 14      | 12     | 35    |

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 07.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig.<br>asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 23,518 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Razón de verosimilitudes     | 28.896              | 4  | .000                              |
| Asociación lineal por lineal | 19.503              | 1  | .000                              |
| N de casos válidos           | 35                  |    |                                   |

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.06.

**Fuente:** Elaboración propia.

**a. Planteamiento de Hipótesis**

H<sub>0</sub>: La Ejecución del Presupuesto no tiene relación con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

H<sub>1</sub>: La Ejecución del Presupuesto tiene relación con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.

**b. Nivel de significancia: 0.05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

c. **Elección de la prueba estadística:** Correlación de Pearson

**Tabla 08.**

**Correlación entre las variables Ejecución del presupuesto y Gestión por resultados**

**Correlaciones**

|  |   | VARIABLE<br>EJECUCIÓN<br>DEL<br>PRESUPUESTO | VARIABLE<br>GESTION POR<br>RESULTADOS |
|--|---|---|---------------------------------------|
| VARIABLE<br>EJECUCIÓN DEL<br>PRESUPUESTO | Correlación<br>de Pearson<br>Sig.<br>(bilateral)<br>N | 1<br><br><br>35                             | ,879**<br><br>.000<br>35              |
| VARIABLE<br>GESTION POR<br>RESULTADOS    | Correlación<br>de Pearson<br>Sig.<br>(bilateral)<br>N | ,879**<br>.000<br>35                        | 1<br>35                               |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia.

d. **Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0.05

e. **Conclusión:**

Dado que el p valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación entre la Ejecución del presupuesto y la Gestión por resultados, es decir que en la tabla se muestra una

tendencia que ilustra que cuando la ejecución del presupuesto es poco eficiente es posible que la gestión por resultados también sea poco eficiente; sin embargo, si la ejecución del presupuesto es eficiente es posible que la gestión por resultados en el Gobierno Regional de Tacna, sea eficiente.

**f. Discusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la relación entre la Ejecución del presupuesto y la Gestión por resultados, en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013, se evidencia, que la ejecución del presupuesto viene siendo un punto crítico en la institución pues si esta no se ejecuta de una manera eficiente se ve reflejado en los resultados obtenidos, lo que genera que la población no se encuentre satisfecha con la gestión de sus gobernantes.

Respecto a la evaluación se obtuvo que de acuerdo a Aranibar (2011) refiere que existe deficiencia en la planificación presupuestaria, por lo que tendría que agregar que no hay una buena Planificación estratégica.

Así también hay deficiencias en el control del presupuesto, así como responsabilidad por parte de los funcionarios en la corrección de errores.

#### 4.4.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis específicas N° 01, 02, 03

#### Hipótesis específica N°01

**Tabla 09.**

**Tabla de contingencia PLANIFICACIÓN \* EFICIENCIA Y EFICACIA**

Recuento

| PLANIFICACION  | EFICIENCIA Y EFICACIA |         |       | Total |
|----------------|-----------------------|---------|-------|-------|
|                | MALA                  | REGULAR | BUENA |       |
| INEFICIENTE    | 4                     | 1       | 0     | 5     |
| POCO EFICIENTE | 4                     | 10      | 1     | 15    |
| EFICIENTE      | 0                     | 8       | 7     | 15    |
| Total          | 8                     | 19      | 8     | 35    |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 10.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 18,759 <sup>a</sup> | 4  | .001                           |
| Razón de verosimilitudes     | 20.612              | 4  | .000                           |
| Asociación lineal por lineal | 14.999              | 1  | .000                           |
| N de casos válidos           | 35                  |    |                                |

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.14.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Hipótesis específica N°02

**Tabla 11.**

**Tabla de contingencia AMBIENTE DE CONTROL \* NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Recuento

| AMBIENTE DE CONTROL | NORMAS Y PROCEDIMIENTOS |         |        | Total |
|---------------------|-------------------------|---------|--------|-------|
|                     | POCO ÓPTIMA             | REGULAR | ÓPTIMA |       |
| INEFICIENTE         | 7                       | 5       | 0      | 12    |
| POCO EFICIENTE      | 5                       | 8       | 1      | 14    |
| EFICIENTE           | 3                       | 3       | 3      | 9     |
| Total               | 15                      | 16      | 4      | 35    |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 12.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 28,168 <sup>a</sup> | 4  | .000                        |
| Razón de verosimilitudes     | 30.984              | 4  | .000                        |
| Asociación lineal por lineal | 20.885              | 1  | .000                        |
| N de casos válidos           | 35                  |    |                             |

a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,31.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Hipótesis específica N°03

**Tabla 13.**

**Tabla de contingencia EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS \* CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS**

Recuento

| EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS | CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS |         |        | Total |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------|--------|-------|
|                                | POCO ÓPTIMA                       | REGULAR | ÓPTIMA |       |
| INEFICIENTE                    | 3                                 | 2       | 1      | 6     |
| POCO EFICIENTE                 | 5                                 | 9       | 1      | 15    |
| EFICIENTE                      | 1                                 | 3       | 10     | 14    |
| Total                          | 9                                 | 14      | 12     | 35    |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 14.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 15,880 <sup>a</sup> | 4  | .003                        |
| Razón de verosimilitudes     | 16.809              | 4  | .002                        |
| Asociación lineal por lineal | 9.596               | 1  | .002                        |
| N de casos válidos           | 35                  |    |                             |

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.54.

**Fuente:** Elaboración propia.

Dado que el P valor son menores que 0.05, entonces se rechazan las hipótesis nulas y se concluye:

- a. Existe relación entre la Planificación y la Eficiencia y eficacia aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.
- b. El ambiente control influye significativamente en las Normas y procedimientos aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.
- c. La Ejecución de ingresos y gastos incide significativamente en el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.



## CONCLUSIONES

1. La Ejecución del presupuesto respecto al periodo 2013 del Gobierno Regional de Tacna, no muestra un nivel significativo respecto al uso de los recursos con eficiencia y eficacia, por consecuencia los resultados obtenidos no son los esperados.
2. No se está aplicando la Planificación estratégica, encontrándose que las Gerencias de Presupuesto, así como las demás gerencias no evalúan el proceso presupuestario, por lo consiguiente no realizan una adecuada programación y asignación de los bienes y servicios.
3. Las Directivas actuales no están siendo evaluadas, respecto a los procedimientos en la ejecución de los ingresos y gastos, generando demoras y poco rendimiento para la obtención de mejores resultados. Así también el personal no viene aplicando con conformidad la normatividad, lo que genera desorden, encontrándose desconocimiento por las malas prácticas en la capacitación al personal.
4. Los responsables no viene realizando el control necesario a los ejecutores del presupuesto, lo genera sobre saltos en la asignación, así como modificaciones al presupuesto generando sobrecostos. Los procesos presupuestarios predominan sobre los de Planificación y Programación, lo que hace que los objetivos y metas programadas no sean los resultados esperados bajo la concepción de gestión por resultados.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer criterios técnicos estables, explícitos y transparentes para la asignación de recursos.
2. Promover la Planificación estratégica e introducir mejores sistemas de programación. Así como desarrollar una mejor Planificación para una mejor evaluación de los resultados en base a la calidad.
3. Separar las responsabilidades de formulación y ejecución del presupuesto, para que los funcionarios públicos tengan bien definidas sus funciones.
4. Desarrollar un mejor Plan de Capacitaciones para el personal responsable de la ejecución presupuestal.
5. Implementar Sistemas de evaluación del desempeño, convenios de gestión e indicadores estratégicos de gestión.
6. La aplicación sincerada de instrumentos como el Presupuesto por Resultados, que permitan medir los resultados de la entidad acorde con las metas trazadas, que se visualizan en una mejor aceptación de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, Juan Francisco. (2006). **Presupuesto Público y el proceso presupuestario** - Primera Parte. Recuperado de <<http://dataonline.gacetajuridica.com.pe>> Consultado el [16-06-2014].

Álvarez, Juan Francisco. (2006). **Presupuesto Público y el proceso presupuestario** - Parte Final. Recuperado de <<http://dataonline.gacetajuridica.com.pe>> Consultado el [16-06-2014].

Álvarez, Juan Francisco. (2013). **Gestión por Resultados e Indicadores de Medición**. 629 Pág.

Chapi, Pedro, (2005), **Contabilidad Municipal**. Lima. Editorial Fecat. 398 Pág.

Contraloría General de la Republica, (2006), **Fundamentos de Gestión Pública**. Lima. Impreso por la Contraloría General de la Republica.

Contraloría General de la Republica, (2013), **Características del Sistema de Contabilidad Gubernamental**. Recuperado de: <<http://www.contraloria.gob.pe/>> Consultado [23-06-2014]

Mayor, Juan (2009), **Marco Estructural del Presupuesto por Resultados**. Recuperado de <<http://www.gestionpublica.org.pe/>>. Consultado [24-09-2014]

Marval, Ari (2012), **Planificación en la Ejecución Presupuestaria Pública**. <[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)>

Ministerio de Economía y Finanzas, (2008), I Taller de Capacitación “**El endeudamiento Público y los Sistemas Administrativos en la Gestión Financiera de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales**”. Arequipa. Editorial Diskcopy SAC. 359 Pág.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). **Guía Básica del Sistema Nacional de Presupuesto**. Recuperado de <<http://www.mef.gob.pe>> Consultado el 23-06-2014].

Ministerio de Economía y finanzas. (2013). **Guía sobre la Ejecución del Gasto Año Fiscal 2013**. Recuperado de <<http://http://www.mef.gob.pe>> Consultado el [24-06-2014]

Ministerio de Economía y Fianzas (2000), **Normas de control Interno para el Sector Público**. Resolución de Contraloría N°072-2000-CG.

Sotelo, Aníbal (2008), **La Relación Planificación Presupuesto en el marco de la Gestión orientada a Resultados**. Caracas. Editorial CLAD.

# ANEXOS

## ANEXO 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA DEL 2013

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  |   | DIMENSIONES  | INDICADORES   |
| <p><b>Problema Principal</b><br/>¿Cuál es la relación que existe entre la Ejecución del presupuesto y la Gestión por resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?</p> | <p><b>Objetivo Principal</b><br/>Determinar si la Ejecución del Presupuesto se relaciona con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>                 | <p><b>Hipótesis Principal</b><br/>La Ejecución del Presupuesto tiene relación con la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>           | <p><b>Variable Independiente (X): "Ejecución del Presupuesto"</b></p>                    | <p>1.1 Ejecución Presupuestal<br/>1.2 Ejecución de Ingresos<br/>1.3 Ejecución de Gastos</p>   |
| <p><b>Problema secundario</b><br/>a. ¿En que medida la Planificación se relaciona con la eficiencia y eficacia aplicadas en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?</p>      | <p><b>Objetivos secundarios</b><br/>a. Establecer la relación que existe entre la Planificación y la Eficiencia y eficacia aplicadas en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p> | <p><b>Hipótesis secundarias</b><br/>a. Existe relación entre la Planificación y la Eficiencia y eficacia aplicadas en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>  | <p>1. Planificación<br/>2. Ambiente de Control<br/>3. Ejecución de Ingresos y Gastos</p> | <p>2.1 Aplicación de Normas<br/>2.2 Cumplimiento de Directivas<br/>2.3 Evaluación de Procedimientos<br/>2.4 Oportunidad de registro</p> <p>3.1 Programación Anual<br/>3.2 Recaudación de fondos<br/>3.3 Formalización del gasto devengado</p> |
| <p>b. ¿De qué manera el Ambiente de control se relaciona con las Normas y procedimientos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?</p>                                      | <p>b. Determinar si el Ambiente de control influye en las Normas y procedimientos aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>  | <p>b. El ambiente control influye significativamente en las Normas y procedimientos aplicados en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>                       | <p>1. Eficiencia y eficacia</p>  | <p>1.1 Identificación de problemas presentados<br/>1.2 Control presupuestario<br/>1.3 Calidad del gasto</p>   |
| <p>c. ¿Cómo la Ejecución de Ingresos y gastos se relaciona con el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013?</p>                 | <p>c. Determinar si la Ejecución de Ingresos y gastos influye en el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p>                      | <p>c. La Ejecución de ingresos y gastos incide significativamente en el Cumplimiento de objetivos y metas programadas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2013.</p> | <p>2. Normas y Procedimientos<br/>3. Cumplimiento de Objetivos y Metas</p>               | <p>2.1 Conocimiento de Normas<br/>2.2 Capacitación del personal<br/>2.3 Rendimiento</p> <p>3.1 Misión y Objetivos de la entidad<br/>3.2 Medición del desempeño<br/>3.3 Establecer responsabilidades<br/>3.4 Presupuesto por Resultados</p>    |

## ANEXO 02

**CUESTIONARIO SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y LA  
GESTIÓN POR RESULTADOS**

**Gobierno Regional de Tacna**

**Instrucción:**

A continuación se presenta 20 ítems, sobre aspectos relacionados con la Ejecución Presupuestal y la Gestión por Resultados, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su Ambiente Laboral. Lee detenidamente cada una y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

| NUNCA | CASI NUNCA | OCASIONALMENTE | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-------|------------|----------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3              | 4            | 5       |

| ITEMS                                     |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| <b>a. Sobre Ejecución del Presupuesto</b> |  |   |   |   |   |   |
| Planificación                             | 1. ¿Considera Ud. que se ejecuta el presupuesto eficientemente en el GRT?  |   |   |   |   |   |
|   | 2. Respecto al registro de la ejecución de ingresos, ¿considera Ud. que se registra oportunamente?                     |   |   |   |   |   |
|   | 3. ¿Considera Ud. que las jefaturas coordinan la ejecución del gasto con las diferentes oficinas?                      |   |   |   |   |   |
| Ambiente de Control                       | 4. ¿Considera que se cumplen con las Directivas para la ejecución del presupuesto?                                     |   |   |   |   |   |
|   | 5. ¿Se aplican las Normas en el registro de operaciones, referidas a la ejecución de ingresos y gastos?                |   |   |   |   |   |
|   | 6. ¿Se evalúan los procedimientos de las áreas para acortar plazos?  |   |   |   |   |   |
|   | 7. ¿Considera Ud. que el registro de las operaciones se realizan en forma oportuna?                                    |   |   |   |   |   |
| Ejecución Ing. Y Gastos                   | 8. ¿Considera que se cumple con la Programación Anual de Ejecución Presupuestal?                                       |   |   |   |   |   |
|   | 9. ¿Considera adecuados los procedimientos para la formalización del gasto?  |   |   |   |   |   |
|   | 10. ¿Considera adecuados los procedimientos para la recaudación de fondos?   |   |   |   |   |   |
| <b>b. Sobre Gestión por Resultados</b>    |  |   |   |   |   |   |
| Eficiencia y Eficacia                     | 11. ¿La Dirección identifica los problemas presentados en los procedimientos para la ejecución del gasto?              |   |   |   |   |   |
|   | 12. ¿Considera que el Control Presupuestario en lo que se refiere a eficiencia y eficacia es el adecuado?              |   |   |   |   |   |
|   | 13. ¿Considera que se realizan estudios del gasto público para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad? |   |   |   |   |   |

|                         |   |  |  |  |  |  |
|-------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Normas y procedimientos | 14. ¿Considera usted que el conocimiento de Normas del personal es el adecuado?                               |  |  |  |  |  |
|                         | 15. ¿Considera que la capacitación al personal es adecuada?   |  |  |  |  |  |
|                         | 16. ¿Considera que el rendimiento de los procedimientos seguidos actualmente son los correctos?               |  |  |  |  |  |
| Cumpl. de Obj. Y Metas  | 17. ¿Se viene cumplimiento con la misión y objetivos de la entidad, en cuanto a resultados?                   |  |  |  |  |  |
|                         | 18. ¿Considera que se realiza la evaluación de los resultados obtenidos en relación al presupuesto ejecutado? |  |  |  |  |  |
|                         | 19. ¿Los responsables de la ejecución del presupuesto tienen bien definida sus funciones?                     |  |  |  |  |  |
|                         | 20. ¿Considera óptimos los resultados obtenidos en función al cumplimiento de objetivos y metas?              |  |  |  |  |  |



## ANEXO 03

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA****(VARIABLE INDEPENDIENTE)****ENCUESTA EJECUCION DEL PRESUPUESTO 2013**

|   |
|---|
| Gobierno Regional de Tacna                      |
| Nº de personas que respondieron la encuesta: 35 |

| Nº   | Preguntas   | Promedio de todos los encuestados | Nunca                 | Casi Nunca | Ocasionalmente | Casi Siempre | Siempre   | Respuestas |
|--|---|-----------------------------------|-----------------------|------------|----------------|--------------|-----------|------------|
|  |   |                                   | 1                     | 2          | 3              | 4            | 5         |            |
| <b>I.</b>  | <b>PLANIFICACIÓN</b>  | <b>2.95</b>                       | <b>9</b>              | <b>29</b>  | <b>33</b>      | <b>26</b>    | <b>8</b>  | <b>105</b> |
| 1.1  | 1. ¿Considera Ud que se ha ejecutado el presupuesto eficientemente en el GRT?                           | 2.71                              | 1                     | 17         | 10             | 5            | 2         | 35         |
| 1.2  | 2. Respecto al registro de la Ejecucion de ingresos, ¿Considera Ud. que se registra oportunamente?      | 3.40                              | 2                     | 4          | 10             | 16           | 3         | 35         |
| 1.3  | 3. ¿Considera Ud que las jefaturas coordinan la ejecucion del gasto con las diferentes oficinas?        | 2.74                              | 6                     | 8          | 13             | 5            | 3         | 35         |
| <b>II.</b>   | <b>AMBIENTE DE CONTROL</b>  | <b>3.47</b>                       | <b>1</b>              | <b>19</b>  | <b>50</b>      | <b>68</b>    | <b>12</b> | <b>150</b> |
| 2.1  | 4. ¿Considera que se cumplen con las Directivas para la ejecucion del presupuesto?                      | 3.51                              | 1                     | 4          | 11             | 14           | 5         | 35         |
| 2.2  | 5. ¿Se aplican las normas en el registro de operaciones, referidas a la ejecucion de ingresos y gastos? | 3.78                              | 0                     | 4          | 7              | 29           | 5         | 45         |
| 2.3  | 6. ¿Se evalúan los procedimientos de las áreas para acortar plazos?                                     | 3.03                              | 0                     | 7          | 21             | 6            | 1         | 35         |
|  | 7. ¿Considera Ud. que el registro de las operaciones se realizan en forma oportuna?                     | 3.49                              | 0                     | 4          | 11             | 19           | 1         | 35         |
| <b>III.</b>  | <b>EJECUCIÓN Y GASTOS</b>   | <b>3.12</b>                       | <b>3</b>              | <b>20</b>  | <b>46</b>      | <b>33</b>    | <b>3</b>  | <b>105</b> |
| 3.1  | 8. ¿Considera que se cumple con la Programacion Anual de ejecucion presupuestal?                        | 2.97                              | 1                     | 11         | 13             | 8            | 2         | 35         |
| 3.2  | 9. ¿Considera adecuados los procedimientos para la recaudacion de fondos?                               | 3.20                              | 2                     | 4          | 15             | 13           | 1         | 35         |
| 3.3  | 10. ¿Considera adecuados los procedimientos para la formalizacion del gasto?                            | 3.20                              | 0                     | 5          | 18             | 12           | 0         | 35         |
| <b>RESULTADO DE LA ENCUESTA</b>  |   | <b>3.18</b>                       | <b>POCO EFICIENTE</b> |            |                |              |           |            |
| Resultado de la encuesta de la Ejecucion del Presupuesto %<br>(considerando que el valor máximo de 5 sería 100%) |   | <b>69%</b>                        |                       |            |                |              |           |            |

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**  
**(VARIABLE DEPENDIENTE)**

**ENCUESTA GESTION POR RESULTADOS 2013**

|   |
|---|
| Gobierno Regional de Tacna                      |
| Nº de personas que respondieron la encuesta: 35 |

| Nº  | Preguntas  | Promedio de todos los encuestados | Nunca          | Casi Nunca | Ocasionalmente | Casi Siempre | Siempre  | Respuestas |
|---|--|-----------------------------------|----------------|------------|----------------|--------------|----------|------------|
|   |  |                                   | 1              | 2          | 3              | 4            | 5        |            |
| <b>I.</b>   | <b>EFICIENCIA Y EFICACIA</b>   | <b>2.88</b>                       | <b>3</b>       | <b>39</b>  | <b>37</b>      | <b>20</b>    | <b>6</b> | <b>105</b> |
| 1.1   | 11. ¿La Dirección identifica los problemas presentados en los procedimientos para la ejecución del gasto?              | 2.77                              | 0              | 17         | 11             | 5            | 2        | 35         |
| 1.2   | 12. ¿Considera que el Control Presupuestario en lo que se refiere a eficiencia y eficacia es el adecuado?              | 2.94                              | 1              | 12         | 13             | 6            | 3        | 35         |
| 1.3   | 13. ¿Considera que se realizan estudios del gasto público para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad? | 2.91                              | 2              | 10         | 13             | 9            | 1        | 35         |
| <b>II.</b>  | <b>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>   | <b>2.84</b>                       | <b>5</b>       | <b>32</b>  | <b>44</b>      | <b>23</b>    | <b>1</b> | <b>105</b> |
| 2.1   | 14. ¿Considera usted que el conocimiento de Normas del personal es el adecuado?  | 2.74                              | 2              | 11         | 16             | 6            | 0        | 35         |
| 2.2   | 15. ¿Considera que la capacitación al personal es adecuada?  | 2.60                              | 3              | 17         | 7              | 7            | 1        | 35         |
| 2.3   | 16. ¿Considera que el rendimiento de los procedimientos seguidos actualmente son los correctos?                        | 3.17                              | 0              | 4          | 21             | 10           | 0        | 35         |
| <b>III.</b>   | <b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS</b>   | <b>2.91</b>                       | <b>3</b>       | <b>48</b>  | <b>54</b>      | <b>29</b>    | <b>6</b> | <b>140</b> |
| 3.1   | 17. ¿Se viene cumplimiento con la misión y objetivos de la entidad, en cuanto a resultados?                            | 2.74                              | 0              | 16         | 12             | 7            | 0        | 35         |
| 3.2   | 18. ¿Considera que se realiza la evaluación de los resultados obtenidos en relación al presupuesto ejecutado?          | 2.71                              | 1              | 17         | 11             | 3            | 3        | 35         |
| 3.3   | 19. ¿Los responsables de la ejecución del presupuesto tienen bien definida sus funciones?                              | 3.14                              | 0              | 8          | 17             | 7            | 3        | 35         |
| 3.4   | 20. ¿Considera óptimos los resultados obtenidos en función al cumplimiento de objetivos y metas?                       | 3.03                              | 2              | 7          | 14             | 12           | 0        | 35         |
| <b>RESULTADO DE LA ENCUESTA</b>   |  | <b>2.87</b>                       | <b>REGULAR</b> |            |                |              |          |            |
| Resultado de la encuesta de la Gestión por Resultados en % (considerando que el valor máximo de 5 sería 100%) |  | 58%                               |                |            |                |              |          |            |