

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de
Tumbes, para la implementación de la Gestión para Resultados
en el Desarrollo**

TESIS

**Para optar el grado académico de Doctor en Planificación
Pública y Privada**

Autor: Mg. Lavallo Dios, Pedro Pablo

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



Capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Vertiz Querevalú, Pedro José (presidente)

ORCID: 0000-0002-1361-1519

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (secretario)

ORCID: 0000-0003-3937-2613

Dr. Alamo Barreto, Jose Viterbo (vocal)

ORCID: 0000-0003-4459-1765

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de
Tumbes, para la implementación de la Gestión para Resultados
en el Desarrollo**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma:**

Mg. Lavallo Dios, Pedro Pablo (Autor)
ORCID 0000-0002-2662-9419

Dr. Boza Mechato, Víctor Raul (Asesor)
ORCID 0000-0003-0334-2498

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los diecinueve días del mes de enero del dos mil veintiséis, siendo las diez horas cero minutos en el aula N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la Resolución N° 0792-2025/UNTUMBES-EPG-D, del uno de diciembre, presidido por el **Dr. Pedro José Vértiz Querevalú** e integrado por el **Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández** (secretario), y el **Dr. José Viterbo Álamo Barreto** (vocal).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis intitulada: **“Capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, para la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo”**, presentada por el doctorando: **Pedro Pablo Lavalle Dios**, del programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al egresado **APROBADO** con el calificativo de **MUY BUENO**

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Doctor en Planificación Pública y Privada**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las once horas y quince minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 19 de enero 2026


Dr. Pedro José Vértiz Querevalú
Presidente
DNI 00248704
<https://orcid.org/0000-0002-1361-1519>


Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Secretario
DNI 07700664
<https://orcid.org/0000-0003-3937-2613>


Dr. José Viterbo Álamo Barreto
Vocal
DNI 41057014
<https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>

C.c
Jurado de Tesis
Interesado
Unidad de Investigación
Archivo (Director EPG)

REPORTE DE TURNITIN



Pedro Pablo Lavalle Dios

01. Informe Final de Tesis Doctoral - Pedro Lavalle - Para Turnitin

📁 POSGRADO - TESIS DOCTORAL 2026

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:549549536

Fecha de entrega

26 ene 2026, 10:22 GMT-5

Fecha de descarga

26 ene 2026, 10:28 GMT-5

Nombre del archivo

Informe Final de Tesis Doctoral_Modif_Turnitin.docx

Tamaño del archivo

618.5 KB

132 páginas

41.586 palabras

224.171 caracteres

Dr. Víctor Raúl Boza Mechato.
ORCID 0000-0003-0334-2498




4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)



Dr. Víctor Raúl Boza Mechato.
ORCID 0000-0003-0334-2498

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

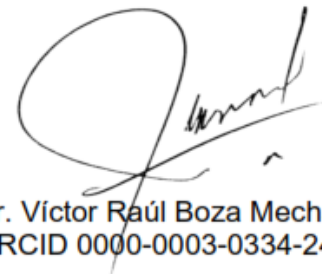
Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	hdl.handle.net	<1%
2	Internet	documentop.com	<1%
3	Internet	docs.google.com	<1%
4	Internet	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe	<1%
5	Internet	docplayer.es	<1%
6	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
7	Internet	www.researchgate.net	<1%
8	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
9	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-14	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2018-08-03	<1%
11	Internet	www.slpfinanzas.gob.mx	<1%

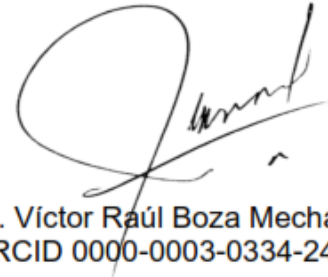
Dr. Víctor Raúl Boza Mechato.
ORCID 0000-0003-0334-2498

12	Internet	www.dspace.uce.edu.ec	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-09-25	<1%
14	Internet	cybertesis.unmsm.edu.pe	<1%
15	Internet	sigrid.cenepred.gob.pe	<1%
16	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
17	Internet	repositorioinstitucional.uabc.mx	<1%
18	Internet	repositorio.ulcb.edu.pe	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-14	<1%
20	Internet	www.edx.org	<1%
21	Internet	colef.repositorioinstitucional.mx	<1%
22	Internet	es.scribd.com	<1%
23	Internet	revistas.unilibre.edu.co	<1%
24	Publicación	Calatayud García, Sorelinda Teresa. "Planeamiento Estrategico para la Region Ap..."	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2017-06-04	<1%



Dr. Víctor Raúl Boza Mechato.
ORCID 0000-0003-0334-2498

26	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-16	<1%
27	Internet	documents.mx	<1%
28	Internet	ugeltumbes.edu.pe	<1%
29	Internet	www.asecoahuila.gob.mx	<1%



Dr. Víctor Raúl Boza Mechato.
ORCID 0000-0003-0334-2498

DEDICATORIA

A mis queridos abuelos, padres y hermanos, cuyo ejemplo de vida me inculcó el valor de la superación, el esfuerzo y la perseverancia.

A María de los Ángeles, mi esposa y compañera incondicional, por ser la fuente de fortaleza y el pilar que sostuvo este sueño académico con amor y paciencia infinita.

A mis hijos: Paúl Pedro, Pierre (en cuya memoria guardo este logro) y María de los Ángeles, pues su amor y alegría son el motor y el propósito detrás de cada uno de mis esfuerzos.

A mis adorables nietos: María Antonia, Micaela, Lina María, Paúl Tadeo y Mariana, quienes con su ternura renuevan mis fuerzas y me impulsan a construir un legado de integridad. Gracias por creer en mí y por los sacrificios compartidos; este logro les pertenece a todos ustedes en igual medida.

Finalmente, a mi querido pueblo de Plateros: Esta tesis es, un acto de gratitud hacia la tierra que me vio nacer y crecer, con la firme esperanza de que se convierta en un motor de cambio y desarrollo para nuestra comunidad.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profunda gratitud a los docentes del Doctorado en Planificación Pública y Privada, cuyas enseñanzas y rigor académico constituyeron el cimiento de mi formación y el desarrollo de esta investigación.

De igual manera, agradezco de manera especial a mi asesor, el Dr. Víctor Raúl Boza Mechato, por su invaluable orientación y respaldo constante. Su magisterio y paciencia fueron determinantes para la culminación exitosa de este proceso académico.

Asimismo, manifiesto mi sincero reconocimiento a los funcionarios y profesionales del Gobierno Regional de Tumbes. Su disposición, competencia técnica y colaboración —manifestada tanto en el diligenciamiento de los cuestionarios como en las sesiones de focus group— proporcionaron el sustento empírico indispensable para este estudio.

Finalmente, extiendo un agradecimiento especial a los distinguidos miembros del jurado examinador: el Dr. Pedro José Vértiz Querevalú, el Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández y el Dr. José Viterbo Álamo Barreto. Sus acertadas observaciones y valiosas contribuciones durante la revisión fueron fundamentales para el perfeccionamiento de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
1. INTRODUCCIÓN	18
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	22
2.1. BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS.....	22
2.1.1.Gobernanza.....	22
2.1.2.Gestión.....	24
2.2. ANTECEDENTES	28
3. MATERIALES Y MÉTODOS	35
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	35
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	41
3.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.....	41
3.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	42
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1. RESULTADOS.....	44
4.2. DISCUSIÓN	69
5. CONCLUSIONES.....	73
6. RECOMENDACIONES	75
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1	Listado de las dependencias que participaron en la encuesta.....	37
Tabla2.	Índice para la determinación de niveles de desarrollo de la GpRD.....	40
Tabla3	Criterios de calificación	40
Tabla4.	Índice de la GpRD, según pilar, del Gobierno Regional de Tumbes	44
Tabla5	Planificación orientada a resultados.....	47
Tabla6	Presupuesto por resultados	50
Tabla7	Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	51
Tabla8	Gestión de programas y proyectos	54
Tabla9	Seguimiento y evaluación	55
Tabla10	Matriz resumen de hallazgos y sus áreas de oportunidad de mejora	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Cadena de resultados	26
Figura2. Elementos del ciclo de gestión	27
Figura3. Índice de la GpRD, según pilar, del Gobierno Regional de Tumbes	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.....	80
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	82
Anexo 3. Cuestionario para evaluar la capacidad organizativa institucional del gobierno regional de Tumbes, para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo ...	83
Anexo 4. Relación de funcionarios y servidores de las dependencias del gobierno regional de umbes que respondieron la encuesta.....	153
Anexo 5. Preguntas abiertas para grupo focal	154
Anexo 6. Preguntas cerradas para grupo focal	155
Anexo 7. Relación de participantes en el Focus Group 1.....	156
Anexo 8. Transcripción de respuestas realizadas a través de zoom del Focus Group 1	157
Anexo 9. Relación de participantes en el Focus Group 2.....	191
Anexo 10. Transcripción de respuestas realizadas a través de zoom del Focus Group 2	192

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general evaluar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y su potencial contribución a la creación de valor público. Este estudio surgió ante la necesidad de alinear la gestión subnacional con la Política Nacional de Modernización, en un contexto de persistentes problemas administrativos como la deficiente articulación intergubernamental y la limitada evaluación de resultados. El interés se centró en diagnosticar el estado situacional de la entidad para verificar el progreso real de las reformas administrativas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque aplicado, de tipo descriptivo y transeccional-exploratorio. Se utilizó como instrumento principal el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP-SN) del Banco Interamericano de Desarrollo, aplicado a una muestra de 33 autoridades, funcionarios y profesionales del GORE Tumbes. Los resultados generales revelaron que la entidad se encuentra en un nivel medio de implementación de la GpRD, alcanzando un índice promedio de 1.57. Este desempeño se situó significativamente por debajo del promedio nacional (2.9 reportado en 2013), evidenciando un claro rezago en la adopción del modelo. El diagnóstico específico de los pilares de gestión mostró un desarrollo heterogéneo. La fortaleza relativa fue la gestión financiera, auditoría y adquisiciones (índice de 2.03), impulsada por la implementación de sistemas nacionales. Sin embargo, se identificaron como cuellos de botella críticos los pilares de planificación orientada a resultados (índice de 1.28) y la gestión de programas y proyectos (índice de 1.38), ambos calificados en nivel bajo. Esta débil capacidad de planificación y ejecución, junto a un nivel medio en seguimiento (1.59) y presupuesto (1.55), incide directamente en los deficientes indicadores sociales de la región.

Palabras clave: Capacidad organizativa e institucional, gestión para resultados, planificación, presupuesto, gestión financiera, proyectos, seguimiento y evaluación.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to evaluate the organizational and institutional capacity of the Regional Government of Tumbes to implement Results-Based Management (RBM) and its potential contribution to public value creation. This study arose from the need to align subnational management with the National Modernization Policy, in a context of persistent administrative problems such as deficient intergovernmental coordination and limited results evaluation. The focus was on diagnosing the entity's current situation to verify the actual progress of administrative reforms. The study was conducted using an applied, descriptive, and cross-sectional-exploratory approach. The Inter-American Development Bank's PRODEV Evaluation System (SEP-SN) was used as the primary instrument, applied to a sample of 33 authorities, officials, and professionals from the Tumbes Regional Government (GORE Tumbes). The overall results revealed that the entity is at a medium level of implementation of Results-Based Management (RBM), achieving an average index of 1.57. This performance was significantly below the national average (2.9 reported in 2013), demonstrating a clear lag in the adoption of the model. The specific diagnosis of the management pillars revealed heterogeneous development. The relative strength was Financial Management, Auditing, and Procurement (index of 2.03), driven by the implementation of national systems. However, the pillars of Results-Oriented Planning (index of 1.28) and Program and Project Management (index of 1.38) were identified as critical bottlenecks, both rated at a Low level. This weak planning and execution capacity, along with a medium level in Monitoring (1.59) and Budgeting (1.55), directly impacts the region's deficient social indicators.

Keywords: Organizational and institutional capacity, results management, planning, budgeting, financial management, projects, monitoring and evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

En el escenario actual de la administración pública peruana, la transición de un modelo inercial basado en procesos hacia uno orientado a la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) constituye un imperativo estratégico. A nivel nacional, se ha estudiado ampliamente la implementación de políticas de modernización; sin embargo, existe un vacío de conocimiento crítico en cuanto al diagnóstico situacional de las capacidades organizativas específicas de los gobiernos regionales fronterizos, como el de Tumbes, para operativizar dichos lineamientos. Esta investigación aborda precisamente esa brecha, analizando la influencia recíproca entre la capacidad institucional y la capacidad de generar valor público.

La importancia de este estudio radica en su potencial para transformar la cultura institucional del Gobierno Regional de Tumbes (GORE Tumbes), migrando de una cultura de "ejecución por gasto" hacia una de "ejecución por impacto". En un contexto de recursos limitados y crecientes demandas sociales, resulta fundamental que la capacidad organizativa no se limite al cumplimiento normativo, sino que se convierta en el motor que alinee el presupuesto con resultados tangibles. La influencia de la capacidad institucional sobre la GpRD es determinante: sin una estructura organizativa sólida y experticia acumulada, los esfuerzos por implementar modelos de gestión modernos resultan insuficientes para cerrar las brechas históricas en sectores críticos como salud, saneamiento y educación.

Por consiguiente, esta investigación no solo aporta un diagnóstico técnico mediante la metodología SEP-SN, sino que sienta las bases para una gestión pública legítima. Al fortalecer la relación entre estas variables, el GORE Tumbes podrá optimizar la asignación de recursos, reduciendo el desperdicio en gastos corrientes improductivos y garantizando que la inversión se traduzca en una mejora real de la

calidad de vida del ciudadano tumbesino. En última instancia, el estudio provee una hoja de ruta estratégica para recuperar la confianza ciudadana a través de la transparencia y la rendición de cuentas basada en evidencias.

A nivel internacional, la adopción de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) se consolidó como la principal estrategia de reforma del sector público, buscando optimizar la efectividad del gasto y la creación de valor público (OCDE, 2002; Banco Mundial, 2008). En el contexto de América Latina y el Caribe (ALC), la implementación de este enfoque ha sido un desafío constante; para el año 2013, la región presentaba un índice promedio de capacidad de GpRD de 2.4 (sobre 5), evidenciando un desarrollo intermedio (García y García, 2010). A nivel nacional, el Perú ha mostrado un desempeño superior al promedio regional, alcanzando un índice de 2.9 en el año 2013 (Cuesta et al., 2015). El país ha adoptado la GpRD como política de Estado (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021) y ha desarrollado importantes reformas en la planificación (Armijo, 2011), el presupuesto (Guzmán, 2006) y los sistemas de inversión (Shack, 2011).

Sin embargo, esta capacidad nacional promedio no se ha reflejado de manera homogénea en los gobiernos subnacionales (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, 2015; BCRP, 2011). En relación con esta problemática, el Gobierno Regional de Tumbes presenta una profunda brecha entre la gestión y los resultados sociales: la percepción de la gestión pública regional se ubicó en el último lugar (puesto 25) a nivel nacional en el INCORE 2024. Más críticamente, mientras la inversión pública ha continuado, la pobreza monetaria en la región escaló de un 13.7% en 2019 a un 29.0% en 2023, un alarmante incremento de 15.3 puntos porcentuales que evidencia una severa ineficacia en la gestión.

En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo evaluar la capacidad organizativa e institucional del GORE Tumbes, aplicando la metodología SEP-SN (BID, 2013). La investigación buscó superar los análisis tradicionales, examinando no solo los niveles promedio, sino también las interacciones entre los pilares de la gestión (ej. planificación vs. presupuesto). Se planteó la importancia de la regresión cuartílica como método estadístico para comprender cómo el impacto de la capacidad institucional (Lagunes et al., 2022) puede ser distinto en diferentes

niveles de desempeño (cuartiles), identificando así los cuellos de botella precisos que impiden la creación de valor público.

El objeto de estudio que se ha investigado es diagnosticar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, en relación al modelo conceptual de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, que promueve el BID. El interés por conocer el estado situacional del Gobierno Regional de Tumbes en la parte organizativa e institucional es con la finalidad de verificar el avance logrado a partir de la aprobación de una serie de reformas en los sistemas administrativos, dictadas por el Gobierno Nacional, en el marco de la implementación en el Perú de la GpRD. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo general: Evaluar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo, y su potencial contribución a la creación de valor público para los habitantes de la región. Por otro lado, como objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la capacidad organizacional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, aplicando la metodología SEP-SN.
2. Identificar los principales factores que inciden en la gestión del Gobierno Regional de Tumbes, mediante el análisis de su capacidad institucional y experticia acumulada.
3. Elaborar un plan de mejora de la Gestión para Resultados en el Desarrollo para el Gobierno Regional de Tumbes.

Para la realización de la presente Investigación, se partió de las siguientes preguntas: ¿En qué medida la capacidad organizativa e institucional actual del Gobierno Regional de Tumbes facilita o dificulta la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo? esto nos invita a preguntar también ¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad organizacional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) utilizando la metodología SEP-SN? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la capacidad institucional y la experticia acumulada del Gobierno Regional de Tumbes, en relación con la implementación de la GpRD? Y, por último, ¿Qué componentes

debe incluir un plan de mejora para fortalecer la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en el Gobierno Regional de Tumbes?

La hipótesis central que orientó este trabajo establece que la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes influye significativamente en la implementación efectiva de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), lo que a su vez contribuye a la generación de valor público para los habitantes de la región.

De otro lado, el presente trabajo se divide en siete capítulos; en el primero de ellos podemos encontrar la presentación general del trabajo de Investigación, se enuncia el objeto de estudio, el problema, los objetivos y la hipótesis. En el segundo encontramos los principales elementos teóricos y conceptos en que se sustenta la investigación. En el tercer capítulo se explica cómo se ejecutó la investigación, las hipótesis planteadas, la muestra y técnicas utilizadas, así como los procedimientos de análisis empleados. En el cuarto capítulo encontraremos los resultados obtenidos en el estudio de campo, la información obtenida de la encuesta y entrevista. En el quinto capítulo se presenta la síntesis de los resultados de la Investigación, en función a los objetivos del estudio. El capítulo sexto, a partir del estudio desarrollado se formulan las sugerencias para completarlo o mejorarlo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS

2.1.1. Gobernanza

Según la Real Academia Española (2025), la gobernanza se define como la forma o práctica de gobernar orientada a la consecución de un desarrollo económico, social e institucional sostenible, promoviendo un equilibrio adecuado entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997) define la gobernanza de la siguiente manera:

El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para gestionar los asuntos de un país en todos los niveles gubernamentales. Incluye los mecanismos, procesos e instituciones mediante los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y resuelven sus disputas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2009) define la gobernanza en los siguientes términos:

La gobernanza no es equivalente al gobierno, ya que abarca la capacidad institucional en la gestión y administración pública con la participación de diversos actores, incluyendo el gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Se refiere a la capacidad de coordinar y fomentar políticas, programas y proyectos que reflejen los intereses de todos los actores locales, tanto públicos como privados.

a). Administración

Chiavenato (2001) menciona que “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos específicos con eficiencia y eficacia” (p.3).

Mientras que Koontz (2004) indica que “es el proceso de concebir y sostener un entorno en el que los individuos, al colaborar en grupos, logren de manera eficiente objetivos específicos” (p.6).

b). Administración pública

En la administración pública tradicional, sustentada en el modelo burocrático propuesto por Max Weber y en una relación jerárquica entre el Estado y la ciudadanía, los funcionarios públicos ejercen la autoridad mediante la emisión de normas y directrices, mientras que los ciudadanos asumen un rol predominantemente pasivo de acatamiento. En este contexto, Weber (1992) define al Estado como la institución que detenta el monopolio del uso legítimo de la fuerza física dentro de un territorio determinado. Asimismo, desde una perspectiva política, sostiene que la política debe entenderse como toda actividad orientada a influir en la distribución y el ejercicio del poder estatal. En consecuencia, la política se configura como una manifestación directa del poder y de las relaciones que se establecen en torno a su control y legitimación.

Finalmente, para Weber (1992), la Administración Pública se configura como una estructura institucional sustentada en un sistema de autoridad legítima, en la cual los funcionarios públicos ejercen el poder mediante la formulación y aplicación de normas que deben ser acatadas por los ciudadanos dentro de su ámbito de competencia.

c). Gerencia

Según McCall (2004), la gerencia implica la coordinación de las actividades de los integrantes de una organización con el propósito de alcanzar las metas establecidas, utilizando de manera estratégica los recursos disponibles y afrontando las dificultades que surgen cuando estos se convierten en obstáculos para el logro de los objetivos.

Por su parte, Vivar (2000) define la gerencia como la función encargada de coordinar los recursos de la organización, mediante la implementación de funciones que facilitan la articulación entre directivos y subordinados, constituyéndose además en el espacio donde se establecen y orientan los objetivos del proceso gerencial.

d). Gerencia pública

Torres (2008), sostiene que:

La gerencia pública es una actividad compleja realizada por grupos de alto nivel en las organizaciones estatales, orientada a mejorar el bienestar social y que requiere la utilización más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles. Por lo tanto, una gestión pública adecuada dará lugar a políticas públicas efectivas. La vida social y política deben ser gestionadas con eficiencia y eficacia, y que la administración pública está intrínsecamente relacionada con el futuro de la democracia y con las capacidades gubernamentales para integrar, institucionalizar y abordar las demandas y necesidades sociales. (p. 9)

En consonancia con lo señalado por Cabrero (2005), resulta pertinente precisar que la gerencia pública no se reduce a una simple privatización de bienes, organismos o servicios estatales, como erróneamente suele percibirse por parte de algunos funcionarios públicos en la región. Este enfoque se inscribe, más bien, en un proceso más amplio de modernización de la administración pública, en el cual el fenómeno privatizador es considerado únicamente como una alternativa aplicable en determinados contextos y no como un fin en sí mismo (CLAD, 1998). En esa línea, Uvalle (1994) sostiene que la gerencia pública implica la adopción de nuevas formas de gestión orientadas a mejorar la eficiencia, la eficacia y la capacidad institucional del Estado para responder a las demandas sociales (p. 8).

2.1.2. Gestión

Según Castelló, Garrigós y Martínez (2007), citado por Correa (2011) indican que “la gestión es el proceso que asegura la realización eficiente y eficaz de actividades a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección, que implica guiar y orientar hacia un objetivo específico” (p. 6).

Mientras que Barrios (2008) menciona que “la gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determina las a seguir en función de los objetivos institucionales, necesidades identificadas, cambios deseados, nuevas acciones requeridas, implementación de cambios de liderazgo o necesarios, así como la manera en que se ejecutan estas acciones y los resultados que se obtendrán (p.6).

a). La nueva gerencia pública (NGP)

Ramos y Albitres (2010), sostienen que:

El término Gerencia Pública se refiere al conjunto de actividades destinadas a obtener bienes o productos públicos, a incluir tanto las realizadas por la dirección como por los diversos niveles administrativos. La nueva gerencia pública se vincula con la implementación de técnicas y métodos del sector privado en el ámbito público, con el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia de las organizaciones gubernamentales (p. 11).

b). El modelo conceptual de la gestión para resultados en el desarrollo

A continuación, se presenta el sustento teórico que amparan el modelo de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) con la finalidad de modernizar la forma en como el gobierno enfrentará las problemáticas sociales e intenta cambiar las condiciones sociales.

b.1. La génesis de la gestión para resultados en el desarrollo

García y García (2010) en el documento Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, presentan la evolución del modelo de la GpRD en los siguientes términos:

A pesar de estar inspirado en las transformaciones empresariales, el enfoque de la GpRD incorpora características distintivas del sector público, tales como los procedimientos democráticos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el interés público como eje central de la gestión. En el núcleo del concepto de GpRD reside el término valor público, que alude a los cambios sociales observables y medibles que el Estado implementa en respuesta a las necesidades o demandas sociales legitimadas democráticamente y que, por ende, poseen significado para la ciudadanía. Por consiguiente, el objetivo primordial de la GpRD es capacitar a las entidades públicas para que, a través de la gestión del proceso de generación de valor público, alcancen los resultados establecidos en los objetivos del programa gubernamental.

La implementación de la GpRD exige innovaciones significativas en la administración del sector público, lo que implica un esfuerzo a mediano y largo plazo que generalmente supera múltiples mandatos gubernamentales.

La GPRD necesita, ante todo, transformar la cultura institucional predominante, centrada en el cumplimiento de los procedimientos, y establecer otra nueva, enfocada en los resultados. Es imperativo establecer un entorno político e institucional donde los resultados sean el eje del debate público; donde se evalúa a las autoridades por los cambios que han impulsado en la sociedad y donde los funcionarios públicos cuentan con incentivos para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Por estas razones, la implementación de GpRD debe considerarse no únicamente como un desafío de un gobierno específico, sino como un compromiso del Estado.

En síntesis, la propuesta de la GpRD consiste en priorizar los resultados deseados y, en función de estos, determinar la combinación óptima de insumos, actividades y productos para alcanzarlos”. Este nuevo enfoque de gestión se distingue esencialmente del modelo burocrático tradicional, que se basa en los insumos (físicos y financieros) disponibles, las actividades o procesos existentes y a partir de estos, se establecen los resultados.

Figura1.

Cadena de resultados



Nota: Banco Interamericano de Desarrollo (2010), p.18

b.2. Elementos del ciclo de la gestión pública

La figura 2 ilustra los componentes del ciclo de gestión pública requeridos y su interrelación en la cadena de resultados. Se pueden identificar cuatro áreas principales: planificación, presupuesto y financiamiento, diseño y ejecución de programas y proyectos, así como monitoreo y evaluación. Finalmente, se puede

ilustrar de forma sintética y esquemática, la manera en que cada uno de esos elementos contribuye a generar los resultados de la gestión pública. (García y García, 2010).

Figura2.

Elementos del ciclo de gestión



Nota: Banco Interamericano de Desarrollo (2010), p.22.

c). El valor público

Kaufmann, Sanginés y García (2015) mencionan las siguientes precisiones sobre valor público, el concepto de GpRD se centra en la noción de valor público, que alude a los cambios sociales observables y medibles que el Estado implementa en respuesta a las necesidades o demandas sociales legitimadas democráticamente, y que, por ende, poseen relevancia para la ciudadanía. Estos cambios representan los objetivos que el sector público aspira a lograr. Así, el objetivo primordial de la GpRD es capacitar a las entidades públicas para que, a través de la gestión del proceso de generación de valor público, alcancen los resultados establecidos en los objetivos del programa gubernamental (p. 2).

Es imperativo señalar que los cambios sociales no se limitan únicamente a aquellos que conciernen a la política social, como la salud y la educación, sino que también abarcan otros ámbitos de las políticas públicas, tales como la seguridad ciudadana, la agricultura, el empleo, la administración de justicia y la regulación de los mercados. Es fundamental destacar este último aspecto, ya que la oferta de bienes y servicios en un entorno competitivo disminuye sus precios y las hace accesibles

a un mayor número de ciudadanos, lo que conlleva una mejora en la calidad de vida. Todos los aspectos citados son generadores de valor público y provocan transformaciones en la sociedad (p. 2).

2.2. ANTECEDENTES

Internacionales

Bila, Carsane y Baloi (2025) desarrollaron la investigación titulada influencia de las capacidades internas en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas: el rol de la gestión basada en resultados y la implementación del conocimiento en Mozambique. El objetivo principal fue determinar la influencia de las capacidades internas sobre la sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en Mozambique, analizando específicamente el papel mediador de la gestión basada en resultados (GbR) y la implementación del conocimiento organizacional. La metodología empleada correspondió a un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transeccional y un alcance correlacional-explicativo. El estudio se sustentó en el análisis estadístico de datos primarios recopilados mediante cuestionarios con escala tipo Likert, aplicados a gerentes y propietarios de PYME. Los resultados se identificaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la adopción de la gestión basada en resultados y la sostenibilidad empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental. Asimismo, se evidenció que la GbR cumple un rol mediador relevante dentro de las capacidades internas, al facilitar el aprovechamiento del conocimiento organizacional para el logro de resultados sostenibles. Finalmente, concluyeron que la implementación formal de la gestión basada en resultados constituye un predictor sólido de la sostenibilidad de las PYME, al fortalecer las capacidades internas y optimizar el uso estratégico del conocimiento, contribuyendo de manera significativa al desempeño sostenible de las organizaciones empresariales en contextos de economías emergentes como Mozambique.

Toporkova (2025) desarrolló el estudio titulado Gestión del desarrollo regional: innovación e integración como determinantes para el éxito de las políticas públicas. El objetivo general de la investigación fue analizar los fundamentos teóricos y los aspectos prácticos de la gestión del desarrollo regional, con énfasis en los componentes de innovación e integración como factores determinantes para el éxito

de las políticas públicas. La metodología empleada correspondió a una investigación de carácter documental y analítico, con un enfoque eminentemente cualitativo. El método se basó en la síntesis de enfoques científicos y en el análisis crítico de la literatura especializada, lo que permitió conceptualizar y proponer mecanismos modernos de gestión territorial orientados al desarrollo regional. Como resultados, se identificó como hallazgo central que una de las principales barreras para el desarrollo regional no radica únicamente en la escasez de recursos, sino en la débil capacidad de gestión para integrar la innovación dentro de los ciclos de formulación e implementación de las políticas públicas. Asimismo, se evidenció que la falta de mecanismos efectivos de articulación entre los distintos actores territoriales limita el impacto de las estrategias de desarrollo. Se concluyó que la capacidad organizativa e institucional para el desarrollo regional depende intrínsecamente de la adopción de modelos de gestión innovadores y de la implementación de mecanismos efectivos de integración entre los actores públicos, privados y la sociedad civil, constituyéndose estos elementos en pilares fundamentales para una gestión pública orientada a resultados y a la generación de valor público.

Farroñan et al., (2023) desarrollaron la investigación titulada Gestión por resultados en proyectos de obras públicas y su impacto en la calidad de vida de la población del departamento de Amazonas. El objetivo general del estudio fue examinar las evidencias científicas y las principales contribuciones de la gestión por resultados (GpR) aplicada a los proyectos de obras públicas, así como analizar su impacto en la calidad de vida de la población del departamento de Amazonas. La metodología empleada correspondió a una investigación de tipo descriptivo, sustentada en una revisión sistemática de la literatura. El método específico se basó en la aplicación de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), lo que permitió realizar un proceso riguroso de búsqueda, selección, evaluación y síntesis cualitativa de estudios relevantes. En relación con los resultados, la revisión evidenció que la implementación de la gestión por resultados contribuye de manera positiva a la mejora de la infraestructura pública; no obstante, se identificó como hallazgo central la persistencia de serias deficiencias en la capacidad de implementación presupuestaria, así como una débil ejecución de los recursos públicos destinados a los proyectos de inversión. Concluyendo que las limitaciones en la capacidad de gestión y ejecución presupuestal restringen

significativamente el impacto potencial de la gestión por resultados, afectando el logro de los objetivos de desarrollo sostenible y reduciendo los beneficios esperados en la calidad de vida de la población del departamento de Amazonas.

Bosongo et al., (2023) desarrollaron el estudio titulado Protocolo para una evaluación realista de las intervenciones de fortalecimiento de capacidades en la gestión de los equipos de salud distritales en la República Democrática del Congo. El objetivo general de la investigación fue describir el diseño de una evaluación realista orientada a comprender cómo, por qué y en qué contextos las intervenciones de fortalecimiento de capacidades contribuyen a mejorar la gestión de los equipos de salud a nivel distrital. La metodología propuesta corresponde a una Evaluación Realista (ER), con un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso múltiple, a implementarse en cuatro distritos sanitarios. El método contempla un proceso iterativo de recolección y análisis de información, que incluye entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental, con el propósito de desarrollar y refinar teorías del programa bajo la lógica Contexto–Mecanismo–Resultado (CMR). Se estableció como resultados esperados de gestión la mejora de la planificación operativa, el fortalecimiento de la supervisión y una mejor prestación de los servicios de salud a nivel distrital. Concluyen que la Evaluación Realista constituye una metodología idónea para comprender la complejidad de las reformas orientadas al fortalecimiento de capacidades en los sistemas de salud, al permitir analizar de manera integral la interacción entre contexto, mecanismos y resultados en procesos de gestión pública descentralizada.

Lagunes et al., (2022) desarrollaron el estudio titulado Capacidad institucional y análisis espacial para la gestión del crecimiento sostenible en los municipios del estado de Veracruz, México. El objetivo general de la investigación fue analizar el comportamiento empírico espacial de la capacidad institucional en los 212 municipios del estado de Veracruz, con la finalidad de aportar evidencias para la formulación de estrategias de gestión orientadas al crecimiento sostenible. La metodología empleada correspondió a una investigación cuantitativa, empírica y de corte transeccional, con un diseño no experimental. El método principal utilizado fue la econometría espacial, específicamente el Análisis Exploratorio de Datos Espaciales. Para el análisis, los autores construyeron un Índice de Capacidad

Institucional (ICI), el cual funcionó como la variable dependiente central, evaluando su comportamiento espacial en función de la influencia de los municipios vecinos, considerada como variable independiente de carácter espacial. El análisis evidenció la existencia de una autocorrelación espacial positiva y estadísticamente significativa del ICI, confirmada mediante el Índice de Moran I, lo que permitió descartar una distribución aleatoria de la capacidad institucional entre los municipios. Asimismo, se identificaron clústeres espaciales significativos, destacándose zonas de tipo “Alto-Alto”, conformadas por municipios con elevada capacidad institucional rodeados de municipios con características similares, y zonas “Bajo-Bajo”, integradas por municipios con bajos niveles de capacidad institucional y vecinos igualmente rezagados. Concluyendo que la capacidad institucional se encuentra condicionada espacialmente, lo que revela profundas desigualdades territoriales. En consecuencia, sostienen que la planificación del desarrollo no debe abordarse desde un enfoque municipal aislado, sino que requiere la adopción de estrategias regionales integradas que permitan fortalecer las capacidades institucionales en las zonas de menor desempeño y promover un crecimiento sostenible más equilibrado.

Nacionales

Cabrejos (2019) en la tesis Gestión por resultados y capacidad institucional en la Municipalidad Distrital de San José, Lambayeque, tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión por resultados y la capacidad institucional. La metodología fue cuantitativa, no experimental y correlacional. Los resultados estadísticos evidenciaron una correlación positiva y significativa, con un coeficiente Rho de Spearman superior a 0.60 y un nivel de significancia $p < 0.05$, lo que indica una relación fuerte entre ambas variables. Se concluyó que la gestión por resultados fortalece de manera significativa la capacidad organizativa e institucional de las entidades públicas locales.

Chuquipul (2021) desarrolló el estudio Gobierno electrónico y gestión por resultados en la Gerencia Sub Regional Utcubamba, cuyo objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. Se empleó una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional. Los resultados estadísticos mostraron una relación positiva significativa, con coeficientes de correlación $r > 0.65$ y $p < 0.01$, evidenciando que el

uso de herramientas digitales incide favorablemente en la gestión orientada a resultados. Se concluyó que el fortalecimiento tecnológico mejora la capacidad institucional para implementar la GpR.

Villalva (2023), en la tesis Presupuesto por resultados y ejecución presupuestal en una municipalidad distrital de Tacna, tuvo como objetivo analizar la relación entre ambas variables. La investigación fue cuantitativa y correlacional. Los resultados estadísticos indicaron una correlación positiva moderada-alta, con valores $Rho=0.58$ y $p < 0.05$, además de incrementos porcentuales en la ejecución presupuestal anual superiores al 15% respecto a periodos previos. Se concluyó que el presupuesto por resultados contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público.

Chaparro (2024), desarrolló el estudio titulado Influencia del presupuesto por resultados en el gasto corriente de una municipalidad de Arequipa, con el objetivo de evaluar cómo la aplicación del enfoque de presupuesto por resultados incide en la eficiencia del gasto corriente municipal. La investigación se sustentó en una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental y de corte transversal, utilizando técnicas estadísticas inferenciales para el análisis de los datos. Los resultados evidenciaron una influencia significativa del presupuesto por resultados sobre el gasto corriente, reflejada en un coeficiente de regresión estadísticamente significativo ($p < 0.05$). Asimismo, se observó una mejora cercana al 20% en el control y racionalización del gasto corriente, especialmente en partidas vinculadas a bienes y servicios, lo que permitió una mayor alineación entre el uso de los recursos y los objetivos institucionales. Finalmente, el estudio concluyó que la aplicación sistemática del enfoque de presupuesto por resultados contribuye de manera directa al fortalecimiento de la capacidad financiera e institucional de la municipalidad, al promover una gestión más eficiente, transparente y orientada al logro de resultados, consolidándose como una herramienta clave para la modernización de la gestión pública local.

Zarzosa (2025) desarrolló la tesis Gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de los gestores de un Gobierno Regional, Perú, 2024. El objetivo general fue determinar el nivel de influencia que tiene la Gestión del Presupuesto por Resultados sobre la calidad del gasto público en un gobierno regional peruano. La investigación utilizó una metodología cuantitativa, de tipo

básica, con nivel explicativo-causal y un diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 191 gestores públicos, de los cuales se seleccionó una muestra de 100 participantes, a quienes se aplicó un cuestionario validado por juicio de expertos y con altos índices de confiabilidad (0.927 para la variable independiente y 0.932 para la variable dependiente). Los resultados arrojaron un valor $p = 0.000$, inferior al nivel de significancia de 0.05, lo que indica que la Gestión del Presupuesto por Resultados incide de manera significativa en la calidad del gasto público. Además, el coeficiente de determinación de Nagelkerke fue 0.793, lo que refleja que aproximadamente el 79.3% de la variabilidad de la calidad del gasto público se explica por la gestión del presupuesto por resultados. Se concluyó que la Gestión del Presupuesto por Resultados tiene una influencia altamente significativa en la calidad del gasto público en gobiernos regionales, lo que evidencia la importancia de fortalecer los mecanismos institucionales que permiten planificar, ejecutar y monitorear los recursos públicos en función de resultados.

Locales

Yarleque (2020) desarrolló la tesis titulada Gestión por resultados y competencia laboral en los colaboradores del Gobierno Regional de Tumbes, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por resultados y el nivel de competencia laboral del personal. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional. Los resultados estadísticos evidenciaron una relación positiva fuerte, con un coeficiente de Pearson $r = 0.672$ y $p < 0.01$, lo que demuestra que mayores niveles de gestión por resultados se asocian con un fortalecimiento significativo de las competencias laborales. Concluyó que la gestión por resultados contribuye de manera directa al fortalecimiento de la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, al mejorar el desempeño del capital humano.

Chully (2022) realizó el estudio Incidencia del presupuesto por resultados en el gasto del Gobierno Regional de Tumbes, periodo 2012–2021, cuyo objetivo fue analizar la incidencia del presupuesto por resultados en la gestión del gasto público regional. La metodología empleada fue cuantitativa, con diseño no experimental y análisis estadístico inferencial. Los resultados mostraron una incidencia positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.05$), evidenciándose incrementos en la

ejecución presupuestal superiores al 10 % en los periodos con mayor aplicación del enfoque por resultados. El estudio concluyó que el presupuesto por resultados mejora la eficiencia del gasto público regional, siempre que exista una adecuada capacidad institucional para su implementación y seguimiento.

Merino (2022) desarrolló la tesis Presupuesto por resultados y calidad del gasto en el Hospital Regional José Alfredo Mendoza Olavarría II-2 de Tumbes, con el objetivo de analizar la relación entre ambas variables. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel correlacional. Los resultados estadísticos evidenciaron una relación significativa, con un Rho de Spearman cercano a 0.59 y $p < 0.05$, además de mejoras en indicadores de calidad del gasto superiores al 12%. Concluyendo que las limitaciones en la capacidad organizativa e institucional condicionan la calidad del gasto público en el sector salud regional, afectando el logro de resultados.

Puño (2023) realizó la investigación Gestión presupuestal y desarrollo agrario en la Región Tumbes, 2022, con el objetivo de analizar el impacto de la gestión presupuestal en el desarrollo agrario regional. La metodología fue cuantitativa, con diseño no experimental. Los resultados evidenciaron niveles de ejecución presupuestal inferiores al 70%, lo que reflejó deficiencias en la planificación, ejecución y seguimiento de los recursos asignados al sector agrario. Se concluyó que la debilidad de la capacidad institucional limita el impacto de la gestión presupuestal en el desarrollo agrario, siendo necesario fortalecer los procesos organizativos y de gestión orientados a resultados.

Urbina (2024) desarrolló una investigación aplicada en la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, con el objetivo de analizar la relación entre el planeamiento institucional y la gestión orientada a resultados. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental. Los resultados estadísticos evidenciaron una relación significativa ($p < 0.05$) entre ambas variables; no obstante, se identificaron niveles medios de implementación, situados entre 45% y 55%, lo que revela limitaciones en la articulación institucional. Se concluyó que la insuficiente capacidad organizativa e institucional afecta la implementación efectiva de la gestión por resultados en el sector salud regional.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en este estudio es descriptiva y exploratoria, cualitativa y cuantitativa. Esta investigación se clasifica como descriptiva debido a su objetivo principal de determinar y caracterizar las capacidades organizativas e institucionales del Gobierno Regional de Tumbes. La naturaleza descriptiva del estudio permite establecer las características distintivas de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en el contexto específico del gobierno regional. A través de este enfoque, se busca comprender en profundidad cómo se debe implementar la GpRD, identificando los factores que facilitan o dificultan su adopción. El análisis descriptivo proporcionará una base sólida para el desarrollo de recomendaciones y estrategias que mejoren la implementación de la GpRD en el Gobierno Regional de Tumbes.

Es exploratoria porque se necesita investigar in situ cuáles son las capacidades organizativas e institucionales con que cuenta la entidad para la implementación de la GpRD. Es cualitativa, porque tratamos de comprender la realidad problemática, aspiración que se concretiza en los objetivos de la Investigación, los mismos que se plantean con el propósito de conocer de manera integral la situación o el fenómeno que se investiga. Es cuantitativa porque nos aproximamos a la realidad problemática de manera objetiva y hemos tratado de tomar distancia de esa realidad para realizar el análisis correspondiente.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la población como el universo en donde se encuentran inmersas las variables de estudio ya sea características

puntuales propias de la información de las variables de estudio, la correcta selección de la muestra ayudará a una mejor determinación de la muestra.

De acuerdo con el objeto de estudio, la población de esta investigación está compuesta por el personal del Gobierno Regional de Tumbes, incluyendo autoridades de alto nivel, funcionarios de gestión, directivos de área y profesionales técnicos que desempeñan sus funciones en las diversas dependencias que conforman la estructura organizativa del gobierno regional. Esta población abarca desde el gobernador regional y sus asesores hasta los jefes de departamento y los especialistas en diferentes áreas, asegurando una representación completa de los actores involucrados en la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista, (2014), sostienen que, para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Con el propósito de diagnosticar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, tema central de la presente investigación, se procedió a encuestar a 33 profesionales y funcionarios pertenecientes a las distintas dependencias del gobierno regional.

En la misma línea de Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que, para la determinación óptima del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple que se usa en variables cualitativas, para técnicas de encuesta y entrevista la que se detalla a continuación:

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

Donde:

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

p: Proporción de hombres conformado por funcionarios, profesionales y especialistas que desempeñan cargos importantes en el Gobierno Regional de Tumbes, para el caso del problema se tiene el siguiente valor ($P = 0.7$).

q: Proporción de mujeres conformado por funcionarias, profesionales y especialistas que desempeñan cargos importantes en el Gobierno Regional de Tumbes, para el caso del problema se tiene el siguiente valor ($P = 0.3$).

e: Margen de error 10%.

N: Población conformado por 80 personas.

n: Tamaño óptimo de muestra, por determinar.

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

$$n = \frac{80 \cdot (1.64)^2 \cdot 0.70 \cdot 0.30}{(0.10)^2(80 - 1) + (1.64)^2 \cdot 0.70 \cdot 0.30}$$

$$n = \frac{45.19}{1.35} = 33.36$$

En consecuencia, el tamaño de la muestra resultante es de 33 funcionarios, profesionales y especialistas del Gobierno Regional de Tumbes.

Tabla1

Listado de las dependencias que participaron en la encuesta

N°	Órganos	Muestra
1	Vice Gobernadora Regional	1
2	Gerencia General Regional	1
3	Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico.	2

4	Sub Gerencia de Presupuesto	1
5	Sub Gerencia de Programación e Inversiones	2
6	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional	1
7	Oficina de Recursos Humanos	1
8	Sub Gerencia de Estudios	1
9	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	1
10	Sub Gerencia de Promoción de Inversiones	1
	Órganos Desconcentrados	
11	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	2
12	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	1
13	Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de	1
14	Dirección Regional de la Producción de Tumbes.	1
15	Dirección Regional de Agricultura de Tumbes	3
16	Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tumbes.	2
17	Dirección Regional de Salud de Tumbes	3
18	Hospital Regional José Alfredo Mendoza Olavarría JAMO II-2	3
19	Dirección Regional de Educación de Tumbes	1
20	Unidad de Gestión Educativa Local de Tumbes	1
21	Unidad de Gestión Educativa Local de Contralmirante Villar	2
22	Implantador del Sistema Integrado de Administración Financiera	1
Total		33

Nota: Elaboración propia

Muestreo

Por tratarse de un análisis pequeño y preciso de la población, se decidió aplicar el muestreo probabilístico; los funcionarios, directivos y profesionales que laboran en las diversas dependencias del Gobierno Regional de Tumbes, resolvieron las encuestas en sus oficinas.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método

En el marco de esta investigación, se empleó el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), un instrumento de registro y medición diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo, con el propósito de diagnosticar la capacidad organizativa e

institucional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

Técnicas

Atendiendo a los objetivos y variables definidos en esta investigación, se recurrió a las siguientes técnicas de recolección de datos: revisión documental, la encuesta y el grupo focal (focus group).

La revisión documental, permitió acopiar información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de la gestión para resultados de desarrollo, incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. Se revisaron tesis doctorales, maestría, licenciaturas provenientes de diferentes universidades a nivel internacional como nacional, así mismo se revisaron informes, opiniones, artículos, sistematización de experiencias, provenientes de organismos internacionales, como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, entre otros.

La encuesta: Mediante el uso de esta técnica se recogió la opinión de los funcionarios responsables de las diferentes áreas del Gobierno Regional de Tumbes que se relacionan con las variables en estudio.

El cuestionario, se utilizó como instrumento principal. La metodología del sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales (SEP –SN). El cuestionario se ha dividido por pilares y la recolección de datos ha sido igualmente por cada uno de los pilares a través de entrevistas a profundidad, por cada uno de los componentes e indicadores de la gestión para resultados, para su interpretación en algunos casos se ha tenido que señalar y utilizar la documentación existente en la entidad.

Según Sampieri, Collado y Baptista (2003), el grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que se basa en la interacción de un grupo de participantes convocados para analizar y debatir un tema específico, bajo la conducción de un moderador, con la finalidad de obtener información profunda y significativa sobre el fenómeno de estudio.

Instrumentos

Gestión para Resultados en el Desarrollo

El SEP-SN, como instrumento de diagnóstico de la capacidad organizativa e institucional, establece criterios de evaluación basados en una escala de cero a cinco, donde cero indica el nivel mínimo y cinco el nivel máximo.

Tabla2.

Índice para la determinación de niveles de desarrollo de la GpRD

Nivel de desarrollo GpRD	Índice de GpRD
Alto	de 3,0 a 5,0
Medio	de 1,5 a 2,9
Bajo	de 0,0 a 1,4

Nota: Banco Interamericano de Desarrollo (2010)

La calificación de los indicadores y pilares de la Gestión para Resultados en el Desarrollo se realizó utilizando esta misma escala. El promedio de los indicadores proporcionó el índice de cada pilar, y el promedio de estos índices determinó el índice global de capacidad del Gobierno Regional de Tumbes.

Tabla3

Criterios de calificación

Gestión para Resultados en el Desarrollo	Pilar del ciclo de gestión	Indicador	Requisito	Criterio de calificación	Criterios porcentuales	Calificación
Índice de la GpRD Promedio de los pilares	Pilar 1 Promedio de los indicadores Ídem pilares 2, 3, 4, 5	Indicador 1 promedio de los requisitos. Ídem Indicador n	Requisito 1 Ídem Requisito n	Inexistente	0	0
				Propuesto	De 1 % a 20 %	1
				Iniciado	De 21 % a 40 %	2
				En desarrollo	De 41 % a 60 %	3
				Implementado	De 61 % a 80 %	4
				Consolidado	De 81 % a 100%	5

La tabla 3, describe la estructura del modelo, que se compone de tres categorías jerárquicas: 5 pilares o elementos, 23 indicadores y 138 requisitos mínimos o

criterios. Los baremos utilizados para la calificación de estos componentes pueden adoptar dos formas: niveles de desarrollo o porcentajes, según la naturaleza del requisito.

3.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recopilados en esta investigación fueron sometidos a un riguroso proceso de procesamiento utilizando el software Microsoft Excel. Este aplicativo se empleó para organizar y sistematizar la información, facilitando la creación de tablas, gráficos y la realización de cálculos estadísticos necesarios para el análisis de los resultados. La versatilidad de Excel permitió manejar grandes volúmenes de datos y realizar análisis comparativos entre las diferentes variables estudiadas.

La estadística descriptiva fue aplicada para el procesamiento y análisis inicial de los datos. Esta técnica facilitó el tratamiento exhaustivo de los datos, incluyendo la organización y registro de resultados, la construcción de tablas de distribución de frecuencia para el análisis de la variabilidad, y la elaboración de figuras y gráficos para la representación visual de los datos. El estudio se enfocó en evaluar el nivel de avance y aplicación de acciones, indicadores y requisitos, con el fin de diagnosticar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes. El propósito final fue desarrollar un plan de mejoras detallado para el área correspondiente, destinado a su implementación y seguimiento a largo plazo.

3.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Confiabilidad del instrumento

La estandarización del instrumento, sumada a su utilización en múltiples investigaciones en la región de América Latina y el Caribe, respalda su confiabilidad para la presente investigación.

Validez del instrumento

El Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) fue desarrollado en el año 2010 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), bajo el liderazgo de Roberto García López y su equipo, con el propósito de evaluar el grado de avance e institucionalización de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en los países de América Latina y el Caribe. Este sistema se ha consolidado como una

herramienta de diagnóstico de la capacidad organizativa e institucional, al permitir identificar fortalezas y debilidades en los sistemas de gestión pública vinculados a la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, la ejecución de programas y el seguimiento y evaluación orientados a resultados. Debido a su eficacia metodológica, el SEP ha sido aplicado de manera reiterada en la región para medir el progreso de la implementación de la GpRD en distintos niveles de gobierno (García y García, 2010).

3.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Hipótesis

Hipótesis general

La capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes influye significativamente en la implementación efectiva de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), lo que a su vez contribuye a la generación de valor público para los habitantes de la región.

Hipótesis específicas

1. La evaluación de la capacidad organizativa del Gobierno Regional de Tumbes muestra una relación significativa con el nivel de implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
2. El análisis de la capacidad institucional y la experticia acumulada en el Gobierno Regional de Tumbes revela una relación significativa con la efectividad de la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
3. El diagnóstico y la evaluación de la capacidad institucional y organizacional del Gobierno Regional de Tumbes proporcionan información esencial para la elaboración de un plan de mejora efectivo de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Definición de variables

Variable: Capacidad Organizacional / Institucional (VD)

Definición conceptual

Entendemos como capacidad organizacional la habilidad que poseen los gobiernos subnacionales para realizar una actividad de una manera confiable y al menos mínimamente satisfactoria (Winter, 2000, p. 983), que es necesario diagnosticar para implementar una gestión basada en resultados. Definimos a la capacidad institucional de los gobiernos subnacionales como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad (Land, 2000), (Burns, 2005) y (Ospina, 2002), por lo que su diagnóstico es un paso importante para determinar sus fortalezas y debilidades y preparar e implementar un plan de acción que permita avanzar en la consolidación de una gestión pública basada en resultados.

Definición operacional

Índice que resume la capacidad organizacional e institucional de los cinco pilares del ciclo de gestión para Resultados.

Variable: Gestión Para Resultados En El Desarrollo (VI)

Definición conceptual

A la Gestión para Resultados en el Desarrollo la definimos como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar en los gobiernos subnacionales para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010).

Definición operacional

Estuvo basada en la planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación. Ver anexo 1.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Análisis cuantitativo

Seguidamente, vamos a explicar la información obtenida sobre el diagnóstico de la capacidad institucional del Gobierno Regional de Tumbes, con el fin de implementar la gestión para resultados de desarrollo. Es menester precisar que, en la elaboración del diagnóstico se ha utilizado la metodología Sistema de Evaluación Prodev-Sub Nacional.

Nivel de desarrollo general:

El procedimiento de tabulación de la información de los cuestionarios aplicados a los funcionarios y profesionales encuestados nos permitió estimar el índice promedio total de la capacidad institucional para el Gobierno Regional de Tumbes que asciende a 1.57. Este resultado ubica a la entidad en un nivel medio de desarrollo de la GpRD. Los resultados obtenidos para cada pilar del ciclo de gestión y el promedio total de la calificación otorgada se muestran en la Tabla N°4 y Figura N°3

Tabla4.

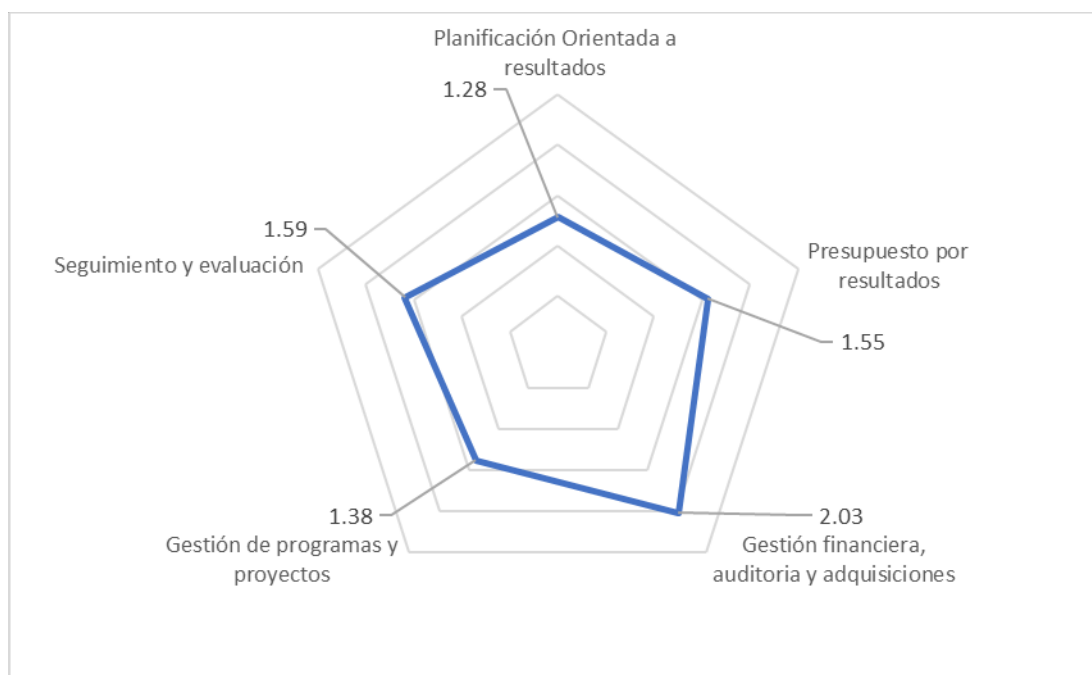
Índice de la GpRD, según pilar, del Gobierno Regional de Tumbes

Pilar de la GpRD	Nivel de desarrollo (Índice) de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Planificación Orientada a resultados	1.28			1.28
Presupuesto por resultados	1.55		1.55	
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	2.03		2.03	
Gestión de programas y proyectos	1.38			1.38
Seguimiento y evaluación	1.59		1.59	
Promedio total de la calificación otorgada	1.57			

Nota: Resultados de encuesta 2023

Figura3.

Índice de la GpRD, según pilar, del Gobierno Regional de Tumbes



Nota: Resultados de encuesta

El estudio de los datos contenidos en la tabla muestra una situación variada para el Gobierno Regional en lo referente a la puesta en marcha de la GpRD.

Es el pilar gestión financiera, auditoría y adquisiciones con (2.03) el que registra una mejor performance, lo que evidencia que existe un control interno y una administración de recursos con mejor avance en comparación con los otros pilares. Seguimiento y evaluación (1.59) y Presupuesto por Resultados (1.55) se ubican en un nivel medio. Si bien se registran algunos cimientos, se necesita mejorar la articulación entre el presupuesto y los resultados y afianzar los sistemas de monitoreo y evaluación para garantizar que la información producida se utilice para perfeccionar las intervenciones.

Los pilares gestión de programas y proyectos (1.38) y planificación orientada a resultados (1.28) se ubican en un nivel bajo, en consecuencia, resultan ser los más débiles. Es importante resaltar esta situación debido a que una planificación deficiente y una inadecuada gestión pondrían en riesgo la capacidad del gobierno para alcanzar sus objetivos y la entrega de servicios de manera efectiva a la población beneficiaria de estos. Si no se tiene claro qué resultados

buscamos y cómo se esperan alcanzar a través de programas, es obvio que la gestión resultara ineficiente.

Seguidamente, mostramos el análisis situacional actual de cada uno de los pilares que hacen parte de la gestión para resultados del desarrollo en el GORE Tumbes.

Análisis por pilar:

a. Planificación orientada a resultados

Este ítem contiene la evaluación de la situación actual de la planificación orientada a resultados en sus tres componentes: la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación participativa. La información que contiene la tabla 5, ratifica el comentario manifestado en la interpretación de la información de la tabla anterior en el que se precisó que la Planificación Orientada a Resultados se diagnosticó como débil.

El índice promedio de implementación de la Planificación Orientada a Resultados se sitúa en 1.28, lo cual indica que la planificación en el GORE Tumbes se ubica en una situación de desarrollo que se considera baja, según la escala utilizada para interpretar los índices de orientación a resultados.

Los índices de planificación estratégica y operativa son muy similares 1.37 y 1.41 respectivamente, y se ubican en una situación de desarrollo bajo.

Con relación al componente Planificación Estratégica la clasificación de desarrollo bajo implica que la entidad no habría definido una visión clara a largo plazo, sus objetivos no estarían bien definidos o sus estrategias congruentes para alcanzarlos. Una situación como la descrita afecta de manera negativa la dirección y la finalidad de las actuaciones de la entidad.

Sobre la Planificación Operativa la clasificación de desarrollo bajo insinúa que las actividades del día a día y del corto plazo no estarían siendo adecuadamente delineadas, armonizadas o minuciosas. Una planificación operativa tipificada como deficiente puede conducir a trabajo repetitivo y ambigüedad en las obligaciones laborales.

El valor logrado por el componente Planificación Participativa fue de 1.08. Es conveniente precisar que este es el componente con el nivel de avance más bajo de los tres clasificándose en la categoría de bajo. De este resultado se puede inferir que la participación ciudadana y de otros agentes clave en los procedimientos de planificación participativa son muy exiguos o inexistentes. La ausencia de este componente puede dar origen a políticas públicas y programas que no responden en forma apropiada a los requerimientos de la población, menor aceptación social o trabas para conseguir respaldo.

Tabla5

Planificación orientada a resultados.

Indicadores de Planificación Orientada a Resultados	Nivel de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Planificación Estratégica	1.37			1.37
Planificación Operativa	1.41			1.41
Planificación Participativa	1.08			1.08
Promedio de la calificación otorgada	1.28			

Nota: Resultados de encuesta 2023

Esto reveló que hay dependencias del GORE que en opinión de los encuestados que participaron en el Cuestionario que no cuentan con unidades de planeación dentro de sus estructuras o no están implementadas, por lo tanto, no tienen procesos formales orientados a una visión de largo plazo. Asimismo, se percibe insuficiencias en la institucionalización de la planeación y, por tanto, revela incongruencia entre el ciclo de la planeación y el ciclo presupuestario.

Según indicadores, el estado situacional vigente de la planificación estratégica muestra una capacidad de desempeño de nivel bajo, debido a que algunos órganos desconcentrados del Gobierno Regional no cuentan unidades institucionales encargadas de la planificación gubernamental y otras que, si cuentan con estas oficinas, no tienen el personal idóneo para realizar esta tarea.

En la sede del Gobierno Regional si existe la unidad institucional para conducir el proceso de planificación, el que se realiza considerando la normativa nacional y regional existente para el planeamiento estratégico y operativo en función a la

misión y objetivos institucionales. El trabajo de planeamiento y su cumplimiento se realiza con el apoyo del equipo de planeamiento regional, teniendo en cuenta el marco normativo nacional. La Oficina dispone del personal suficiente e idóneo en planificación y cuenta con los instrumentos tecnológicos para el procesamiento y transmisión de datos e información.

El plan estratégico institucional (PEI) es resultado de un trabajo participativo entre organizaciones de la sociedad civil organizada, comités de productores, colegios profesionales y representantes de los órganos desconcentrados del Gobierno Regional. El PEI ampliado 2019 -2026 que está publicado en el portal de transparencia del GRT si acredita indicadores de efecto e impacto, lo cual coadyuvará a evaluar y verificar los resultados de los objetivos y metas.

En el portal de transparencia del GRT también se encuentra publicado el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Tumbes 2017-2030. Este documento de gestión es un instrumento de mucha utilidad para la toma de decisiones y encaminar una gestión adecuada del espacio territorial, acorde a las necesidades del departamento de Tumbes. Por ello, en su formulación participaron organizaciones regionales de la sociedad civil, municipalidades provinciales, universidades y organizaciones privadas. Este espacio ha permitido reflexionar y generar nuevos aportes, los que han sido incorporados en el plan.

Según información proporcionada por el responsable de la Sub-Gerencia de Planeamiento Estratégico, el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Tumbes 2024-2030, está en proceso de formulación en la actualidad.

b. Presupuesto por Resultados

La tabla N°6 nos ofrece una perspectiva general sobre el estado del Pilar Presupuesto por Resultados dentro de un sistema de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Este pilar es esencial, pues relaciona de manera directa los recursos asignados con los resultados que se pretende lograr.

El promedio general de este pilar 1.55 lo sitúa en el rango "Medio". Esto indica que, en general, el Gobierno Regional de Tumbes tiene un nivel de desarrollo que fluctúa entre bajo y medio. Este promedio sugiere que, en la entidad evaluada, si bien existen algunos avances en la implementación de este pilar, pero estos son limitados, especialmente, en la manera como se articula el presupuesto en base a

programas y la instauración de programas de incentivos para la gestión del gasto. Las áreas que se sitúan en un nivel medio demuestran aptitud para progresar hacia un enfoque más firme de la gestión para resultados.

Clasificación del Presupuesto en base a Programas, obtuvo un índice de 1.34, muestra un nivel "Bajo" (0.0 a 1.4). Esto sugiere que el Gobierno Regional ha logrado avances limitados en la manera en que sus presupuestos se articulan con programas específicos. Asimismo, podría indicar una falta de claridad en la asignación de recursos y una dificultad para vincular el gasto con los objetivos específicos de los programas.

El indicador Perspectiva presupuestaria de mediano plazo índice logrado 1.80, clasificado en el rango "Medio" (1.5 a 2.9). Esto se traduce en que en el gobierno regional que existe cierta planificación presupuestaria a mediano plazo, pero aún existe espacio para perfeccionar y avanzar hacia una mejor implementación de la GpRD.

Evaluación de la efectividad del gasto índice logrado 1.71, se clasifica en el rango "Medio". Este indicador sugiere que en el gobierno regional se realizan esfuerzos para hacer evaluación del desempeño del gasto público, pero que estas resultarían ser poco rigurosas. Se puede inferir, además, que es posible que falten mecanismos para medir el impacto real del gasto y para utilizar los resultados de las evaluaciones para mejorar la toma de decisiones.

El indicador Incentivos para la gestión efectiva del gasto índice obtenido 1.26, se encuentra en el límite inferior del rango "Bajo". Esto sugiere una situación crítica dado que la ausencia de incentivos apropiados puede desalentar la gestión eficiente y efectiva del gasto público.

Difusión de la información, el valor obtenido del índice fue 1.66 y se sitúa en un nivel de desarrollo Medio. Esto revela que la entidad sí comparte información sobre el presupuesto y su ejecución, sin embargo, en relación con la transparencia o disponibilidad de esta información existe perspectiva de mejora.

Tabla6

Presupuesto por resultados

Indicadores de Presupuesto por Resultados	Nivel de desarrollo (Índice) de la GpRD		
	Promedio Avanzado	Medio	Bajo
Clasificación del Presupuesto en base a Programas	1.34		1.34
Perspectiva presupuestaria de mediano plazo	1.80	1.80	
Evaluación de la efectividad del gasto	1.71	1.71	
Incentivos para la gestión efectiva del gasto	1.26		1.26
Difusión de la información	1.66	1.66	
Promedio de la calificación otorgada	1.55		

Nota: Resultados de encuesta 2023.

c. Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones

El promedio general que registra este pilar 2.03 y lo sitúa en un nivel de desarrollo "Medio", se puede observar en la Tabla N° 7.

Este resultado es coherente con lo observado en la tabla 4 sobre pilares de la GpRD, en el que se pudo apreciar que el pilar gestión financiera, auditoría y adquisiciones fue el que mejor desempeño registro.

A continuación, se presenta el análisis por indicador, correspondiente a este pilar.

Gestión de los ingresos, valor del índice obtenido 1.41, lo cual implica que la gestión de los ingresos en el Gobierno Regional de Tumbes se sitúa en un nivel de desarrollo bajo. Lo comentado puede devenir en una situación grave dado que restringe los fondos para el financiamiento de los programas y proyectos.

Gestión de los gastos, valor del índice logrado 0.97. Este es el indicador que registra el nivel de desarrollo más bajo de todos, por debajo del umbral de 1. (Índice de GpRD: Bajo de 0,0 a 1,4). Lo cual es grave, toda vez que la gestión de los gastos, que implica el desarrollo de las actividades de planificación, ejecución, control y evaluación de los fondos públicos, las cuales no se estaría realizando de manera eficiente.

Análisis de riesgo, valor del índice obtenido 1.77, que equivale a un nivel de desarrollo medio. Se puede inferir que se han implementado algunas acciones para prever amenazas financieras, pero que estos podrían no ser lo suficientemente exhaustivos o sistemáticos.

Clasificación de los gastos de presupuesto, índice logrado 3.76, este ha resultado ser el indicador con nivel de desarrollo más alto, con calificación de avanzado. Esto indica que el Gobierno Regional de Tumbes tiene un sistema de información contable bien diseñado lo cual le permite una clasificación adecuada de sus gastos, lo cual se constituye en un componente vital para la transparencia, rendición de cuentas y la toma de decisiones informada. Un reporte exhaustivo de gastos permite visualizar el destino que se le da a los fondos públicos asignados al gobierno regional.

Contabilidad, índice logrado 2.76, es un indicador que se ubica en el rango "Medio" de desarrollo. Ello implica que los registros contables se procesan de manera adecuada. No obstante, cabe la posibilidad de aumentar el rigor contable, la posibilidad de acceso a la información, o la congruencia con las mejores prácticas.

El indicador Sistema integrado de administración financiera, obtuvo un valor de índice de 2.87, lo cual lo sitúa en el rango "Medio" de desarrollo. La implementación de un sistema integrado resulta beneficiosa para una institución como el gobierno regional porque permite hacer un monitoreo continuo y en tiempo real de los procesos que se realizan en los sistemas administrativos y con acceso inmediato a toda la información de todas las áreas de la entidad, además que facilitaría el perfeccionamiento de los indicadores de rendimiento.

Tabla7

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

Indicadores de Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones	Nivel de desarrollo (Índice) de la GpRD		
	Promedio Avanzado	Medio	Bajo
Gestión de los ingresos	1.41		1.41
Gestión de los gastos	0.97		0.97
Análisis de riesgo	1.77	1.77	
Clasificación de los gastos de presupuesto	3.76	3.76	

Indicadores de Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones	Nivel de desarrollo (Índice) de la GpRD		
	Promedio Avanzado	Medio	Bajo
Contabilidad	2.76	2.76	
Sistema integrado de administración financiera	2.87	2.87	
Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas	2.00	2.00	
Control interno	1.15		1.15
Auditoría externa	1.58	1.58	
Promedio de la calificación otorgada	2.03		

Nota: Resultados de encuesta 2023

El indicador Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas índice logrado 2.00, lo que lo sitúa en un nivel de desarrollo "Medio". Esto indica que el sistema de adquisiciones y contrataciones públicas se lleva a cabo de manera apropiada pero que existe margen de mejora.

Por otro lado, esta situación lo convierte en un apoyo importante, dado que las adquisiciones, por el potencial de beneficios personales que generan estos procesos, se constituyen en un área de mucho riesgo para la ineficiencia y la corrupción. El nivel medio de desarrollo alcanzado en este indicador sugiere que se debe priorizar la implementación de tecnología y sistemas digitales para mejorar la transparencia y eficiencia, simplificar y estandarizar procedimientos.

Control interno, índice logrado 1.15, significa que este indicador se encuentra en el nivel de desarrollo "Bajo". Algunos factores que pueden explicar el bajo nivel obtenido en el indicador de control interno, por el gobierno regional están relacionados con: La gestión inadecuada de los riesgos, lo que expone a la entidad al uso indebido de los fondos públicos, cultura organizacional en la que predomina la ausencia del control interno y la rendición de cuentas y la GpR prioriza la obtención de logros, pero si el control interno se restringe a exigir el cumplimiento de la normatividad sin tener en cuenta el impacto sobre la población beneficiaria el indicador puede mostrar debilidad.

El indicador Auditoría externa, obtuvo un índice de 1.58: y se ubica en un nivel "Medio" de desarrollo. Esto indica un nivel intermedio en la auditoría

externa. La auditoría externa puede haber obtenido un nivel de desarrollo medio por los siguientes factores: Planes estratégicos poco claros, lo cual complica la localización y vigilancia de los sectores, insuficiencia de personal calificado limita la adecuada implementación de las áreas críticas, cultura organizacional con poca orientación a resultados y predominio del modelo de gestión burocrático tradicional que prioriza el control de los insumos, cumplimiento de normas y procedimientos y logro de productos y ausencia de voluntad para abrir la información pública puede generar resistencia a la auditoría lo que reduce la capacidad de la auditoría de ayudar a la entidad a funcionar de manera más eficaz.

d. Gestión de Programas y Proyectos.

La tabla N°8 nos ofrece una visión general del estado del Pilar de Gestión de Programas y Proyectos dentro de un sistema de Gestión por Resultados (GpRD). El promedio de la calificación que obtuvo fue 1.38, lo cual lo sitúa en un nivel de desarrollo bajo. Este pilar es fundamental, ya que garantiza que los esfuerzos y recursos de la institución se concentren en decisiones que contribuyan a obtener un impacto real y sostenible. Del análisis de cada uno de los elementos de este pilar se infiere que todos los aspectos evaluados se ubican en un nivel de desarrollo bajo.

Evaluación ex ante de proyectos obtuvo una calificación de 1.42, lo que lo sitúa en un nivel “bajo” de desarrollo. El estado situacional del indicador implica una limitada capacidad del gobierno regional para planificar, gestionar y ejecutar proyectos de manera efectiva, lo cual podría incrementar el riesgo de elegir proyectos inviables o con baja rentabilidad social.

Planificación sectorial de mediano plazo, obtuvo la calificación de 1.38, ubicación según nivel de desarrollo “bajo”.

El bajo nivel de desarrollo logrado en este indicador por el gobierno regional se puede explicar en que la visión y coordinación intersectorial a mediano plazo o áreas del gobierno es limitada. Otros factores internos que pueden contribuir a explicar esta situación del indicador es la capacidad técnica y humana insuficiente y la debilidad institucional, lo cual proviene de un personal con conocimientos

limitados en planificación estratégica, diagnóstico de brechas y formulación de políticas, lo cual conlleva a una planificación sectorial ineficaz.

Gestión de la producción de bienes y servicios, calificación registrada 1.35, ubicación según nivel de desarrollo “bajo”. Esta situación es preocupante ya que esto se vincula con la capacidad operativa del gobierno regional en la provisión de bienes y servicios que benefician a los ciudadanos de la región. Un nivel bajo de este indicador se explica por la ausencia de objetivos claros, uso ineficiente de recursos y la reducida asignación de presupuesto para este fin

Tabla8

Gestión de programas y proyectos

Indicadores de Gestión de Programas y Proyectos	Nivel de desarrollo de la GpRD			
	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Evaluación ex ante de proyectos	1.42			1.42
Planificación sectorial de mediano plazo	1.38			1.38
Gestión de la producción de bienes y servicios	1.35			1.35
Promedio de la calificación otorgada	1.38			

Nota: Resultados de encuesta 2023.

e. Seguimiento y evaluación

La tabla N°9 nos ofrece una visión general del estado del Pilar de Seguimiento y Evaluación dentro de un sistema de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Este pilar es fundamental para cuantificar el progreso hacia los propósitos establecidos, establecer las áreas de mejora y adoptar decisiones informadas.

La calificación obtenida por el Gobierno Regional de Tumbes en Seguimiento y Evaluación fue de 1.59 con un nivel de cumplimiento “Medio”. Los indicadores muestran un desempeño muy variado. Mientras que la evaluación de la gestión del gobierno subnacional presenta un índice alto, el seguimiento de la gestión del gobierno subnacional muestra un índice más bajo.

El valor del índice fue 1.61 en Sistemas de Información, lo ubica en un nivel de desarrollo “Medio”. nos muestra que existe una buena base tecnológica para el seguimiento y la evaluación. Esta situación podría explicarse porque existen algunas condiciones como:

Marco institucional, el gobierno regional podría no haber establecido una estrategia clara para desarrollar e implementar sistemas de información articulados con los objetivos de gestión pública

Tabla9

Seguimiento y evaluación

Indicadores de Seguimiento y Evaluación	Nivel de desarrollo de la GpRD		
	Promedio Avanzado	Medio	Bajo
Sistemas de información	1.61	1.61	
Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional	1.22		1.22
Evaluación de la gestión del gobierno subnacional	1.95	1.95	
Promedio de la calificación otorgada	1.59		

Nota: Resultados de encuesta 2023

Infraestructura y recursos tecnológicos: Se podría contar con tecnología elemental, para recolectar y gestionar datos, pero aún con limitaciones. Otro aspecto relacionado con este ítem son los problemas de conectividad a internet o a redes locales que afectan el acceso y uso de plataformas de gestión.

Talento humano podría carecer de habilidades avanzadas para administrar sistemas, el análisis de datos o ciberseguridad que son determinantes para gestionar de manera eficiente y eficaz el gobierno regional.

Por otro lado, la evaluación de la gestión del gobierno subnacional presenta un índice superior al promedio, lo cual se puede atribuir a la importancia que se da en la entidad a evaluar los resultados de las políticas públicas.

Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional, el valor del índice fue de

1,22 lo cual lo sitúa en un nivel de desarrollo “bajo”. Este resultado nos muestra una situación crítica que se podría ser consecuencia de que el monitoreo regular y sistemático del desempeño de la gobernanza que se realiza en el gobierno presenta algunas deficiencias.

Las limitadas habilidades y conocimientos técnicos de sus equipos, manejo estratégico inadecuado, interferencias políticas de la gestión, la ineficacia en la gestión de la inversión pública. A lo anterior se suman los procedimientos de contratación defectuosos o la inobservancia de los contratos son, entre otros, algunos de los factores que dificultan el monitoreo y evaluación de resultados. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional, el valor del índice fue de 1,95 lo cual lo ubica en un nivel de desarrollo “medio”. Cabe resaltar que este es el indicador que registro el valor más alto de este pilar.

El gobierno regional podría obtener una calificación media en la evaluación de gestión subnacional, según GpR, por una gestión deficiente de los recursos, programas inviables, servicios de baja calidad, o la dificultad en la implementación de los planes estratégicos. Desde otro punto de vista, la calificación media sugiere que, aunque se está trabajando para optimizar los resultados y elevar el rendimiento, se encuentran áreas de mejora para optimizar el desempeño institucional y obtener mejores resultados en la gestión de recursos públicos.

Análisis cualitativo: Informe de resultados de Grupos Focales.

Se agrupo los ejes temáticos originales en dos grandes categorías analíticas para responder el problema de investigación.

VARIABLE 1: CAPACIDAD ORGANIZATIVA (Dimensiones Internas)

A. Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional

El capital humano emerge como el "cuello de botella" crítico. Se identificó una brecha de competencias técnicas exacerbada por condiciones laborales precarias.

a). Alta Rotación: Existe un consenso sobre la pérdida de memoria institucional. El personal capacitado migra al sector privado u otras entidades por mejores salarios. Esto genera un ciclo vicioso donde el nuevo personal debe ser capacitado desde cero, retrasando los cronogramas.

b). Perfil vs. Confianza: Se cuestiona severamente la idoneidad de los funcionarios de confianza, quienes muchas veces no cumplen con el perfil técnico requerido. Los participantes señalan que "los funcionarios no solamente deben cumplir las tareas asignadas, también proponer", evidenciando una falta de liderazgo proactivo.

c). Resistencia al Cambio: Se detecta una barrera generacional y técnica. A pesar de las nuevas tecnologías, existe reticencia o incapacidad en los técnicos para adaptarse a software moderno y nuevas metodologías.

B. Infraestructura Tecnológica y Modernización

La capacidad operativa está limitada por herramientas obsoletas.

a). Brecha Digital: Se reporta una carencia crítica de software, equipos de computación y redes de internet adecuadas para la exigencia actual.

b). Entorno Laboral: Se identificaron espacios de trabajo declarados "no habitables", lo que afecta la motivación y eficiencia del servidor público.

C. Articulación Planificación-Presupuesto

Este es el hallazgo más relevante para la GpRD.

a). Desvinculación: Existe una disociación estructural entre el Plan Operativo (POI) y el Presupuesto (PIA/PIM). Los participantes perciben que "existirían diferencias entre lo que se plasma en el documento, lo que se llega a realizar y las metas cumplidas".

b). Gestión Inercial: Se gasta el presupuesto por obligación normativa, pero "no está orientado a resultados". La falta de seguimiento real impide corregir el rumbo.

VARIABLE 2: CAPACIDAD INSTITUCIONAL (Gobernanza y Entorno)

A. Gobernanza y Liderazgo Político

La política se percibe como un factor disruptivo más que directivo.

a). Interferencia Política: Las agendas partidarias o personales de los líderes interfieren con la planificación técnica. Se menciona explícitamente la "coyuntura política" y el "desvío de fondos" como factores de riesgo.

b). Corrupción: Se identifica como un problema estructural, con menciones a "proyectos sobrevalorados" que opacan el cumplimiento de objetivos de desarrollo.

B. Articulación Intergubernamental

El GORE Tumbes opera en un sistema fragmentado.

a). Centralismo: Se reporta una "débil articulación entre diferentes niveles de gobierno". La comunicación con el ente rector (MEF) es deficiente, y la capacitación que este brinda es percibida como insuficiente para la realidad regional.

C. Valor Público y Legitimidad Social

La GpRD no está llegando al ciudadano.

a). Insatisfacción Ciudadana: A pesar de la ejecución de obras (camino, infraestructura), la percepción ciudadana sigue siendo negativa debido a la mala calidad del servicio final (ej. postas sin medicinas, mala atención). Esto confirma la hipótesis de que se gestionan "insumos" y no "resultados" que cambien la vida de la gente.

Estrategias Emergentes (Propuestas)

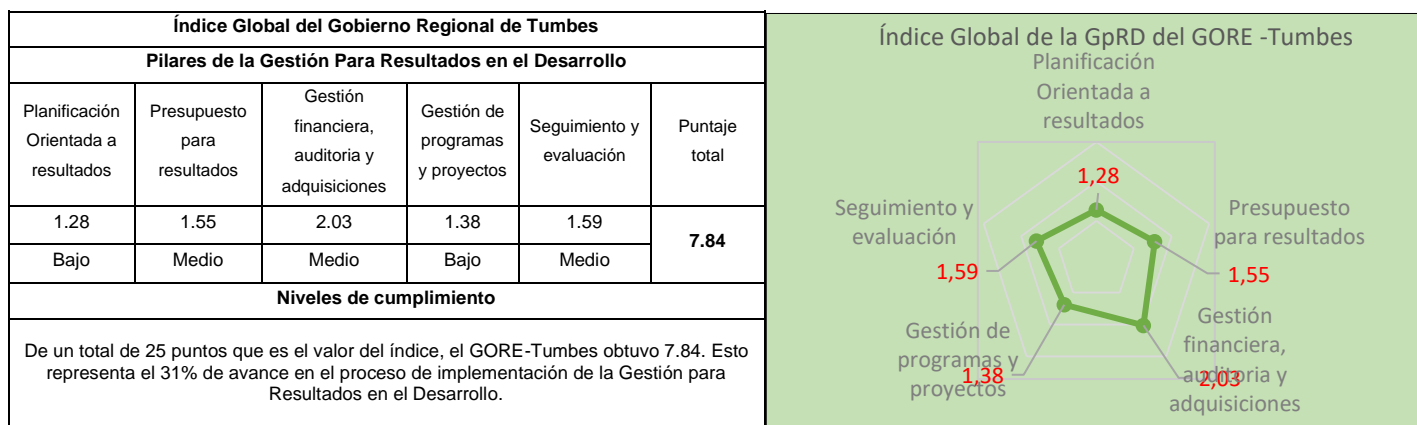
Como parte del cierre de los grupos focales, se propusieron rutas de solución:

- 1. Blindaje Técnico:** Garantizar la continuidad de los equipos técnicos eficientes más allá de los ciclos políticos.

- 2. Sinceramiento Normativo:** Reformas legales que permitan mejorar las escalas remunerativas para retener talento.
- 3. Liderazgo Transformacional:** Necesidad de una relación estrecha entre el gobernante (decisión política) y el equipo técnico, donde la autoridad lidere la socialización de proyectos.

Tabla10

Matriz resumen de hallazgos y sus áreas de oportunidad de mejora



MATRIZ FODA (ANÁLISIS)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>F1. Estructura Orgánica y Funcional alineada a los Sistemas Administrativos del Estado.</p> <p>F2. Capacidad de Autodiagnóstico Crítico y Reconocimiento de la Brecha de Valor Público.</p> <p>F3. Acervo de Experiencia Técnica en Gestión de Sistemas Nacionales (SIAF/Invierte.pe).</p> <p>F4. Existencia de una Base de Capital Humano con Resiliencia Administrativa</p> <p>F5. Conectividad e Interoperabilidad Básica con el Ente Rector (MEF/CEPLAN).</p>	<p>D1. Existe una desconexión entre el perfil técnico requerido para la GpRD y las competencias reales de los funcionarios, exacerbada por designaciones basadas en "confianza" y no en mérito técnico.</p> <p>D2. La alta volatilidad de los cuadros técnicos impide la consolidación de curvas de aprendizaje, generando "reinicios" constantes en la gestión de proyectos e inversiones.</p> <p>D3. Predomina una lógica burocrática de cumplimiento formal ("gastar por gastar"), con fuerte resistencia a la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de evaluación de desempeño.</p> <p>D4. La precariedad del hardware y la falta de interoperabilidad entre sistemas (SIAF, SIGA, aplicativos locales) limitan la trazabilidad del gasto y la toma de decisiones basada en datos.</p> <p>D5. Falta de mecanismos efectivos de coordinación vertical (con el MEF/Central) y horizontal (entre gerencias regionales), generando duplicidad de esfuerzos y lentitud administrativa.</p> <p>D6. Los instrumentos de gestión operan como compartimentos estancos: lo que se planifica no cuenta con recursos asegurados, y lo que se ejecuta no responde a la planificación estratégica, resultando en inversiones de bajo impacto.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO

<p>O1. Disponibilidad de programas de asistencia técnica y financiamiento para el fortalecimiento de capacidades subnacionales, ofrecidos por entes rectores y la cooperación internacional.</p> <p>O2. Acceso a modelos de gestión validados y normados por el Estado Peruano (sistemas administrativos) que proveen la "hoja de ruta" técnica para ordenar la gestión, reduciendo la curva de aprendizaje.</p> <p>O3. Impulso normativo y presión de organismos de control (Contraloría) para implementar Modelos de Integridad Pública, que sirven de contrapeso institucional frente a riesgos éticos.</p> <p>O4. Auge de soluciones GovTech y plataformas de interoperabilidad promovidas por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, disponibles para modernizar la gestión subnacional.</p> <p>O5. Emergencia de una ciudadanía más informada y conectada digitalmente que exige resultados tangibles (servicios de calidad) y ejerce vigilancia social sobre el gasto público.</p>	<p>FO1: Implementación de un Programa de Gestión del Conocimiento y Certificación Técnica en Sistemas Administrativos.</p> <p>FO2: Institucionalización de la Cadena de Valor Público mediante Directivas Vinculantes POI- Presupuesto.</p> <p>FO3: Despliegue de una Plataforma de Interoperabilidad y Tableros de Control (Dashboard) para la Toma de Decisiones.</p> <p>FO4: Creación del Observatorio Regional de Calidad del Gasto y Rendición de Cuentas.</p>	<p>DO1: Programa de "Servicio Civil de Enlace" y Nivelación Técnica con el Ente Rector.</p> <p>DO2: Alineamiento Vinculante de la Cadena Presupuestal mediante Metodología PpR.</p> <p>DO3: Adopción de la Arquitectura Digital del Estado (Modelo de Software como Servicio ofrecido en una nube pública).</p> <p>DO4: Shock de Integridad y Transparencia Activa.</p> <p>E5: Mesas Técnicas de Desarrollo Territorial con Veeduría Ciudadana.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1. Discontinuidad de la Gestión por Ciclos Políticos-Electorales (Riesgo de Captura Política).</p> <p>A2. Rigidez Fiscal y Centralismo en la Asignación de Recursos (Dependencia del MEF).</p> <p>A3. Corrupción Sistémica y Riesgo de Captura de Inversiones por Intereses Particulares.</p> <p>A4. Vulnerabilidad Climática Extrema y Recurrencia de Emergencias (Desvío de Recursos).</p> <p>A5. Inflación Normativa e Inestabilidad Regulatoria del Ente Rector.</p>	<p>FA1: Institucionalización del "Servicio Civil Regional" y Blindaje Técnico de Puestos Clave.</p> <p>FA2: Optimización de la Calidad del Gasto mediante Ingeniería Financiera (SIAF).</p> <p>FA3: Digitalización de Procesos como Mecanismo Anticorrupción y de Trazabilidad.</p> <p>FA4: Planificación de Contingencia y Gestión de Riesgos de Desastres (GRD) Transversal.</p>	<p>DA1: Implementación de Control Concurrente y Cumplimiento de la normativa Pública.</p> <p>DA2: Saneamiento de la Cartera de Inversiones (Limpieza de Proyectos no rentables).</p> <p>DA3: Estandarización de Procesos Críticos (Manualización de la Gestión).</p> <p>DA4: Establecimiento de una Unidad de Comando de Operaciones de Emergencia (COE) Permanente.</p>

A partir de la matriz de hallazgos y el FODA del GORE de Tumbes se ha determinado que obtuvo 7.84 de 25 puntos (31%) en la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, con debilidades críticas en planificación, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación. En base a este diagnóstico, se propone el siguiente Plan de Mejora Institucional.

Plan de Mejora para Potenciar la Implementación de la GpRD en el GORE Tumbes

I. DATOS GENERALES:

Entidad: Gobierno Regional de Tumbes

Período de ejecución: 2026 – 2028

Ámbito de aplicación: Todas las gerencias regionales y unidades ejecutoras.

II. SINTESIS DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico integral revela que el Gobierno Regional de Tumbes opera bajo una fragilidad institucional crítica, reflejada en un índice de cumplimiento de la GpRD del 31% (7.84 puntos), un nivel insuficiente para generar valor público. La investigación confirma que la causa raíz es la desconexión estructural entre los instrumentos de planificación (POI) y presupuesto, los mismos que carecen de conexión vinculante, derivando en una ejecución inercial del gasto que no cierra brechas. Esta situación se agrava severamente por la erosión del capital humano debido a la alta rotación y la interferencia de agendas políticas que capturan la gestión técnica. En consecuencia, revertir este escenario requiere realizar una transición, del modelo vigente (burocrático y formal) a uno flexible y orientado a resultados. Es decir, se busca un modelo más ágil, basado en el logro y el rendimiento, en contraste con uno que prioriza el cumplimiento de normas y procesos.

III. OBJETIVO GENERAL

Potenciar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, elevando el índice de cumplimiento de la GpRD del 31% al 60% mediante un modelo de gestión que vincule de manera obligatoria la planificación estratégica con la asignación presupuestal y el desempeño institucional.

IV. COMPONENTES, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Componente 1: Fortalecimiento de la Planificación Orientada a Resultados

Este componente aborda la desarticulación estructural identificada en el diagnóstico, donde el Plan Operativo Institucional (POI) carece de fuerza vinculante frente al presupuesto. La interpretación sugiere transitar de una planificación normativa a una Planificación Estratégica Vinculante. Se busca implementar

"restricciones administrativas" que obliguen a que cada sol programado responda a una Cadena de Valor Público validada. El objetivo es eliminar la inercia burocrática, asegurando que los instrumentos de gestión (PEI/POI) no sean documentos decorativos, sino la brújula rectora de la asignación de recursos, alineando la visión política con la capacidad operativa técnica.

Objetivo específico: Instituir la articulación vinculante entre los instrumentos de planificación y la asignación de recursos para garantizar valor público.

N°	Acción Estratégica	Indicador	Meta 2028	Cronograma	Responsable
1.1	Implementar Directiva de Articulación Vinculante: Establecer la restricción presupuestal que prohíba certificar gastos no alineados a Cadenas de Valor validadas.	Tasa de Vinculación Presupuestal (TVP): % de Actividades Operativas con sustento metodológico PpR.	100% Vinculación	2026 - 2027	Gerencia de Planeamiento / G. Regional
1.2	Rediseño de la Cadena de Valor Público: Depurar indicadores de proceso y sustituirlos por indicadores de resultado e impacto en el PEI.	Índice de Calidad del Indicador: N° de indicadores SMART validados por CEPLAN.	25 indicadores Estratégicos	2026	Oficina de Planeamiento
1.3	Certificación Técnica de Planificadores: Programa de especialización obligatoria con CEPLAN para estandarizar la metodología de formulación.	Nivel de Competencia Técnica: % del equipo de planeamiento certificado.	100% del Equipo	2026 - 2028	GORE Tumbes - CEPLAN

Componente 2: Modernización del Presupuesto para Resultados

La interpretación estratégica de este componente se centra en la eficiencia asignativa. Dado el contexto de restricción fiscal y necesidades ilimitadas, el presupuesto no puede asignarse por historia ("inercia"), sino por desempeño. Se propone un cambio de paradigma hacia un Presupuesto Base Cero Modificado, donde cada unidad ejecutora debe justificar sus recursos en función de metas físicas alcanzables y costos unitarios reales. Asimismo, se integra la estrategia de saneamiento de cartera para dejar de financiar proyectos no rentables que dispersan la capacidad de gasto y no generan impacto social.

Objetivo específico: Optimizar la asignación y calidad del gasto público vinculando el financiamiento al logro de metas físicas verificables.

N°	Acción Estratégica	Indicador	Meta 2028	Cronograma	Responsable
2.1	Saneamiento de Cartera de Inversiones: Liquidación y cierre de proyectos paralizados o sin sustento técnico (Estrategia DA).	Tasa de Depuración de Cartera: % de proyectos inviables dados de baja.	100% Proyectos no rentables cerrados	2026 - 2027	Gerencia de Presupuesto / OMI
2.2	Asignación basada en Estructuras de Costos: Implementación de costos unitarios estandarizados para servicios públicos priorizados.	Cobertura de Costeo: % de Programas Presupuestales con estructura de costos validada.	60% de PpR	2027	Gerencia de Presupuesto
2.3	Sistema de Incentivos al Desempeño (Bono de Gestión): Asignación de recursos adicionales a unidades que cumplan metas físicas trimestrales.	Eficacia del Incentivo: N° de Unidades Ejecutoras que acceden al tramo de incentivos.	5 unidades Clave	2028	Gerencia Regional

Componente 3: Gestión financiera, auditoría y adquisiciones transparentes

Este componente se reinterpreta bajo el enfoque de Gobernanza Digital. La transparencia no se logra solo con normas éticas, sino con sistemas que reduzcan la discrecionalidad humana. La estrategia es la Interoperabilidad Radical: conectar los sistemas logísticos y financieros para crear una trazabilidad digital completa. Esto actúa como un mecanismo de defensa (Estrategia FA) ante la amenaza de corrupción, permitiendo que la auditoría deje de ser solo punitiva y posterior, para convertirse en un control preventivo y concurrente mediante el uso de datos en tiempo real.

Objetivo específico: Blindar la gestión de recursos mediante la digitalización de procesos y el control concurrente para asegurar integridad y eficiencia.

N°	Acción Estratégica	Indicador	Meta 2028	Cronograma	Responsable
3.1	Despliegue de Plataforma de Interoperabilidad Logística: Automatización del flujo de requerimientos (SIAF-SIGA) sin uso de papel.	Índice de Digitalización de Compras: % de procesos sin expediente físico manual.	90% Digitalizados	2027	Oficina de TI / OCI
3.2	Convenio de Control Concurrente: Alianza estratégica con Contraloría para acompañamiento en hitos de megaproyectos.	Cobertura de Control: % de inversión estratégica auditada concurrentemente.	100% Proyectos >10M	2026 - 2028	Gobernación / OCI
3.3	Portal de Transparencia Activa (Open Data): Publicación automática de órdenes de compra y servicio en formatos editables.	Nivel de Apertura de Datos: Ranking en el Portal de Transparencia Estándar (PTE).	Top 5 Nacional	2026 - 2028	Secretaría de Integridad

Componente 4: Fortalecimiento de la Gestión de Programas y Proyectos

Aquí reside el núcleo operativo de la inversión. Se propone superar la atomización de esfuerzos mediante la creación de una Oficina Regional de Gestión de Proyectos (ORGP). No se trata solo de una nueva oficina, sino de un "cerebro técnico". Este cerebro simboliza la inteligencia y la memoria institucional que garantiza la continuidad y el éxito de los proyectos estratégicos, aislando la gestión de las turbulencias políticas o administrativas. Este componente busca profesionalizar la formulación y ejecución, pasando de una gestión de obras aisladas a una Gestión de Portafolio Estratégico, priorizando el cierre de brechas y la resiliencia ante desastres naturales como El Niño.

Objetivo específico: Profesionalizar el ciclo de inversiones mediante una Oficina Regional de Gestión de Proyectos y cuadros técnicos de alto rendimiento.

N°	Acción Estratégica	Indicador	Meta 2028	Cronograma	Responsable
4.1	Implementación de la O. Regional de Gestión de Proyectos: Unidad técnica especializada con metodología PMBOK/Invierte.pe.	Madurez de Gestión de Proyectos: Nivel de operatividad de la PMO.	PMO 100% Operativa	2026	Gerencia de Infraestructura
4.2	Blindaje Técnico de Formuladores (Servicio Civil de Enlace): Contratación de gerentes de proyectos vía SERVIR para reducir rotación.	Retención de Talento: Tasa de permanencia de Jefes de Proyecto > 18 meses.	80% Retención	2026 - 2027	RRHH / SERVIR
4.3	Gestión de Riesgos de Desastres en Inversión: Inclusión obligatoria de análisis de riesgo (FEN) en expedientes técnicos.	Resiliencia de Proyectos: % de expedientes con plan de gestión de riesgos aprobado.	100%	2026 - 2028	OMI / PMO

Componente 5: Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

Finalmente, este componente se redefine como el sistema de Inteligencia Institucional. El seguimiento no debe ser un reporte burocrático para el archivo, sino una herramienta de gerencia diaria. Se propone la implementación de Tableros de Control para la toma de decisiones basada en evidencia. Además, se incorpora la Validación Social (Estrategia FO), donde la rendición de cuentas ante la ciudadanía actúa como el incentivo externo para mantener la disciplina en la ejecución, cerrando el ciclo de la GpRD con legitimidad social.

Objetivo específico: Consolidar una cultura institucional basada en evidencia y aprendizaje continuo.

N°	Acción Estratégica	Indicador	Meta 2028	Cronograma	Responsable
5.1	Dashboards de Control Gerencial (BI): Sistema de inteligencia de negocios para monitoreo en tiempo real de metas físicas/financieras.	Uso de Evidencia: % de decisiones gerenciales sustentadas en reportes del sistema.	Sistema Implementado	2027	Planeamiento / TI
5.2	Audiencias Técnicas de Rendición de Cuentas: Espacios semestrales de evaluación pública con sociedad civil y academia.	Nivel de Aprobación Social: % de compromisos de la audiencia cumplidos.	> 70% Aprobación	2026 - 2028	Gobernación
5.3	Evaluación de Impacto Ex-Post: Estudios especializados para medir el cambio real en la calidad de vida (Cierre de Brechas).	Evidencia de Impacto: N° de evaluaciones de impacto realizadas a programas clave.	2 evaluaciones	2028	Consultoría Externa

V. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación operativa del Plan se fundamenta en un modelo de Gobernanza Escalonada y Blindaje Técnico, diseñado para inmunizar la gestión de los ciclos políticos-electorales. En primera instancia, se constituirá el Comité Regional de GpRD como órgano rector permanente, liderado por la Gerencia Regional pero con secretaría técnica vinculante de Planeamiento, encargado de ejecutar una hoja de ruta crítica de tres fases: una etapa inicial de Saneamiento y Supervivencia (2026), centrada taxativamente en la liquidación de inversiones paralizadas y la instauración de controles concurrentes; una fase intermedia de Reorientación Técnica (2027), donde se activarán las restricciones presupuestales informáticos y la interoperabilidad digital; y una fase final de Consolidación de Valor (2028). Este enfoque gradual y sistémico permite mitigar la resistencia organizacional, asegurando que las reformas estructurales específicamente la vinculación inquebrantable entre el POI y el Presupuesto se asienten sobre procesos administrativos previamente saneados y estandarizados.

Complementariamente, la viabilidad del modelo se sostiene en una política agresiva de Alianzas Estratégicas Multinivel y validación social para suplir las brechas de capacidad instalada. Reconociendo la debilidad interna del capital humano, el

GORE activará el mecanismo de "Servicio Civil de Enlace", gestionando convenios de desempeño con SERVIR y el MEF para la dotación temporal de gerentes públicos y asistencia técnica residente, lo que permitirá importar competencias directivas mientras se profesionaliza la planta local. A nivel exógeno, la estrategia incorpora la Legitimidad Social como factor de sostenibilidad; se institucionalizarán audiencias técnicas de rendición de cuentas basadas en evidencia, involucrando a la academia y sociedad civil como veedores cualificados. Esta presión externa de la "demanda ciudadana" actuará como el garante final de la continuidad del modelo, desincentivando la reversión de las reformas ante futuros cambios de administración y forzando la transición cultural hacia una gerencia basada en resultados tangible

VI. RIESGOS Y MEDIDAS MITIGADORAS

El análisis de riesgos se ha estructurado bajo un enfoque de Gobernanza Preventiva, identificando las amenazas críticas que podrían interrumpir la implementación del modelo GpRD en el GORE Tumbes y estableciendo "cortafuegos" institucionales para neutralizarlas.

Riesgo Crítico Identificado	Nivel de Amenaza	Estrategia de Mitigación (Acción de Blindaje)
1. Captura Política de la Gestión Técnica (Inestabilidad) Riesgo de que la "agenda partidaria" o los cambios de administración desactiven los instrumentos de planificación para nombrar funcionarios sin perfil o modificar metas arbitrariamente (Amenaza A1).	Muy Alto (Estructural)	Institucionalización del Blindaje Normativo (Estrategia FA): Implementación de una Ordenanza Regional que otorgue autonomía técnica al Comité GpRD y carácter vinculante al POI, haciendo ilegal la modificación de metas estratégicas sin sustento metodológico, protegiendo así la gerencia de la volatilidad electoral.
2. Pérdida de Memoria Institucional por Alta Rotación Riesgo de que la salida masiva de personal clave "resetea" el aprendizaje organizacional, paralizando la ejecución de inversiones por falta de cuadros técnicos (Debilidad D2).	Alto (Operativo)	Estandarización y Servicio Civil de Enlace (Estrategia DA): Manualización de procesos críticos ("gestión a prueba de rotación") y firma de convenios de desempeño con SERVIR para la dotación de Gerentes Públicos inamovibles por ciclos políticos, asegurando la continuidad operativa.
3. Inercia Burocrática y "Divorcio" Plan-Presupuesto Riesgo de que las áreas usuarias continúen ejecutando el gasto por inercia histórica, ignorando la nueva cadena de valor público y resistiéndose a la articulación POI-PIA (Debilidad D6).	Alto (Financiero)	Implementación del "Candado Presupuestal" (Estrategia DO): Configuración de restricciones informáticas en el sistema de gestión que bloqueen automáticamente cualquier certificación de crédito presupuestario que no esté vinculada a un Código de Inversión o Actividad Estratégica validada.

4. Opacidad y Resistencia a la Digitalización (Corrupción)

Riesgo de sabotaje interno a la modernización digital para mantener espacios de discrecionalidad que favorezcan inconductas funcionales o corrupción en adquisiciones (Amenaza A3).

Medio (Cultural)

Shock de Transparencia Digital y Control Concurrente (Estrategia FA):

Digitalización forzosa de los flujos logísticos (eliminación del papel) para garantizar trazabilidad absoluta y solicitud de acompañamiento permanente de la Contraloría en hitos de control, reduciendo el margen para la corrupción.

VII. PRESUPUESTO ESTIMADO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Componente / Acción Estratégica	Detalle de la Inversión (Insumos Críticos)	Costo Estimado (S/)	Fuente de Financiamiento
1. PLANIFICACIÓN VINCULANTE (Estrategia DO: Restricción Presupuesta)	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría especializada para rediseño de Cadenas de Valor Público (PEI/POI). • Licencias de software para articulación POI-SIAF (Módulo de Vinculación). • Talleres de validación metodológica con CEPLAN. 	180.00	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Ordinarios (RO) • Cooperación Técnica
2. SANEAMIENTO DE INVERSIONES (Estrategia DA: Limpieza de Cartera)	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría técnica y legal para liquidación de "Proyectos Zombis" (Consultores externos). • Elaboración de fichas técnicas estándar para inversiones de optimización (IOARR). 	120.00	<ul style="list-style-type: none"> • Canon y Sobrecanon (Estudios de Preinversión)
3. GOBERNANZA DIGITAL Y TRANSPARENCIA (Estrategia FA: Interoperabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de plataforma de interoperabilidad logística (SaaS Gobierno Digital). • Equipamiento de servidores y seguridad informática para trazabilidad. • Desarrollo de Dashboard (BI) de acceso público. 	250	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Determinados (Canon) • RO
4. GESTIÓN DEL TALENTO (PMO) (Estrategia FO/DA: Servicio Civil de Enlace)	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de Gerentes Públicos (Convenio SERVIR/FAG). • Programa de Certificación Técnica en Invierte.pe (Diplomado In-House). • Incentivos no monetarios y línea de carrera. 	450	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo de Apoyo Gerencial (FAG) • Recursos Ordinarios
5. EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS (Estrategia FO: Legitimidad Social)	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de Audiencias Técnicas Semestrales. • Estudio de Evaluación de Impacto Ex-Post (Consultoría académica). • Publicación y difusión de reportes ciudadanos. 	90	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación Técnica Internacional • Donaciones
TOTAL, GENERAL (3 AÑOS)	Inversión para el Cambio Institucional	1090.00	Mix: 55% RO / 30% Canon / 15% Cooperación

VIII. RESULTADOS ESPERADOS AL 2028

1. **Madurez Institucional Consolidada** Se alcanzará un Índice de Cumplimiento de la GpRD del 60%, duplicando la línea base crítica del 32%. Este salto cualitativo certificará la transición de una administración inercial precaria a un modelo de gobernanza consolidado, capaz de generar valor público medible y sostenible en el tiempo.
2. **Articulación Vinculante Total** El 100% de los instrumentos de gestión y asignación presupuestal estarán alineados normativamente a Cadenas de Valor Público validadas. Se erradicará la "gestión inercial", asegurando mediante candados administrativos que ningún recurso financie actividades sin impacto directo en el cierre de brechas sociales prioritarias.
3. **Eficiencia en la Inversión Pública** La ejecución de inversiones estratégicas alcanzará un 85% de eficacia tras el saneamiento de la cartera. La operatividad de la PMO Regional habrá optimizado los flujos de inversión, reduciendo drásticamente los tiempos de entrega y eliminando los sobrecostos derivados de deficiencias técnicas en la formulación.
4. **Ecosistema de Integridad Digital** Se consolidará un sistema de transparencia activa con el 90% de procesos logísticos digitalizados e interoperables. La automatización y el control concurrente reducirán los espacios de discrecionalidad, mitigando estructuralmente los riesgos de corrupción y recuperando la confianza de la ciudadanía en la gestión pública.
5. **Estabilidad del Capital Humano** Se logrará la retención del 80% del talento clave en gerencias técnicas, revirtiendo la alta rotación histórica. Gracias al blindaje normativo, la gestión operativa mantendrá su continuidad y memoria institucional, operando con criterios técnicos independientemente de la inestabilidad de los ciclos políticos-electorales regionales.

4.2. DISCUSIÓN

La evaluación de la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes evidenció un índice promedio general de 1.57, lo que ubica a la entidad en un nivel medio de desarrollo para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Este resultado revela que, si bien

existen avances parciales en determinados componentes de la gestión pública regional, persisten limitaciones estructurales que restringen la consolidación de una gestión plenamente orientada a resultados. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Lagunes et al. (2022), quienes sostienen que la capacidad institucional presenta fuertes desigualdades territoriales y tiende a desarrollarse de manera heterogénea, especialmente en contextos subnacionales donde los procesos de planificación y coordinación interinstitucional aún son incipientes.

Desde el enfoque internacional, los resultados obtenidos guardan consistencia con el estudio de Bila, Carsane y Baloi (2025), quienes evidencian que la gestión basada en resultados cumple un rol mediador clave entre las capacidades internas y la sostenibilidad organizacional. En el caso del Gobierno Regional de Tumbes, el nivel medio de capacidad institucional identificado sugiere que las capacidades internas existentes aún no logran articularse de manera efectiva con los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, limitando el aprovechamiento estratégico del conocimiento organizacional para el logro de resultados sostenibles. De manera complementaria, Bosongo et al. (2023) destacan que el fortalecimiento de capacidades en la gestión pública depende de la interacción entre contexto, mecanismos y resultados, lo que permite comprender por qué, pese a la existencia de instrumentos formales, los resultados alcanzados en Tumbes continúan siendo limitados.

El análisis por pilares reveló una estructura institucional desequilibrada, donde la principal fortaleza relativa se concentró en el pilar de Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, con un índice de 2.03 (nivel medio), mientras que los pilares de Planificación Orientada a Resultados (1.28) y Gestión de Programas y Proyectos (1.38) se ubicaron en niveles bajos. Este patrón coincide con los hallazgos de Farroñan et al. (2023), quienes identificaron que, si bien la gestión por resultados contribuye a mejorar la infraestructura y el desempeño público, su impacto se ve severamente limitado cuando existen deficiencias en la capacidad de implementación y ejecución, particularmente en los procesos de planificación y formulación de proyectos.

Asimismo, la debilidad observada en el pilar de planificación orientada a resultados se relaciona con lo señalado por Toporkova (2025), quien afirma que

una de las principales barreras para la gestión pública orientada a resultados no es la falta de recursos, sino la insuficiente capacidad de gestión para integrar enfoques innovadores y mecanismos efectivos de articulación entre actores. En el caso del Gobierno Regional de Tumbes, los bajos niveles en planificación participativa y estratégica evidencian una limitada integración institucional, lo que reduce la efectividad de las políticas públicas y restringe la generación de valor público.

En el ámbito nacional, los resultados de esta investigación se encuentran en concordancia con estudios como los de Cabrejos (2019) y Chuquipul (2021), quienes evidencian relaciones positivas y significativas entre la gestión por resultados, el fortalecimiento tecnológico y la capacidad institucional. No obstante, el nivel medio identificado en el GORE Tumbes sugiere que estos enfoques aún no han sido plenamente interiorizados ni operativizados, lo que limita su impacto en la mejora del desempeño institucional. De igual forma, los hallazgos relacionados con el Presupuesto por Resultados, que alcanzó un índice de 1.55 (nivel medio), guardan coherencia con Villalva (2023) y Chaparro (2024), quienes señalan que el enfoque por resultados contribuye a mejorar la eficiencia del gasto, siempre que exista una adecuada articulación con la planificación y el seguimiento.

A nivel local, los resultados obtenidos refuerzan la evidencia empírica desarrollada en la región Tumbes. Investigaciones como las de Yarleque (2020) y Chully (2022) destacan que mayores niveles de gestión por resultados se asocian con el fortalecimiento de las competencias laborales y la eficiencia del gasto público. Sin embargo, los niveles medios y bajos identificados en esta investigación evidencian que dichas capacidades aún no se encuentran suficientemente consolidadas en el Gobierno Regional de Tumbes, situación que coincide con lo reportado por Merino (2022) y Puño (2023), quienes señalan que las limitaciones organizativas e institucionales condicionan la calidad del gasto y el impacto del desarrollo sectorial.

Finalmente, los resultados del diagnóstico institucional y la identificación de los factores críticos proporcionaron la base empírica para la formulación del plan de mejora. En coherencia con Zarzosa (2025), quien demuestra que el fortalecimiento del presupuesto por resultados incide de manera significativa en

la calidad del gasto público, los hallazgos de esta investigación evidencian que dicho fortalecimiento solo será sostenible si se prioriza el desarrollo de capacidades en planificación orientada a resultados, gestión de programas y proyectos, y seguimiento de la gestión. En ese sentido, los resultados confirman que la evaluación de la capacidad organizativa e institucional constituye una herramienta fundamental para identificar brechas, orientar decisiones estratégicas y avanzar hacia una gestión pública regional más eficiente, transparente y orientada al logro de resultados.

6. CONCLUSIONES

1. La investigación valida categóricamente la hipótesis general: la precaria capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, objetivada en un índice promedio de 1.57, actúa como un bloqueo estructural para la implementación de la Gestión para Resultados. Este desempeño, catalogado como "Nivel Medio", resulta insuficiente para traducir los recursos financieros en bienestar ciudadano, lo cual evidencia un retardo grave frente a los estándares nacionales (2.9) y latinoamericanos. La relación encontrada entre esta debilidad institucional y el aumento de la pobreza monetaria al 29.0% demuestra que la inercia administrativa actual es incapaz de generar valor público, perpetuando las brechas sociales a pesar de la continuidad en la inversión.
2. El diagnóstico desagregado muestra una debilidad en la gestión caracterizada por su profunda heterogeneidad. Si bien los sistemas de soporte como la Gestión Financiera y Adquisiciones muestran una solidez relativa (índice 2.03) debido a la presión normativa de los sistemas nacionales, los pilares sustantivos están fracturados. La Planificación Orientada a Resultados (1.28) y la Gestión de Proyectos (1.38) representan los puntos críticos de falla. Esta desigualdad demuestra que la entidad ha desarrollado una competencia instrumental para gastar el presupuesto, pero carece de la inteligencia estratégica necesaria para planificar intervenciones de calidad, convirtiendo la ejecución financiera en un cumplimiento burocrático vacío de impacto real.
3. Al analizar los factores causales, se concluye que la crisis no obedece a carencias tecnológicas o de infraestructura, sino a una carencia de visión estratégica en el capital humano. Los indicadores más bajos del estudio, correspondientes a la articulación de la planificación estratégica (1.37) y la evaluación ex-ante de proyectos (1.42), señalan que el pecado original de la gestión reside en la formulación. Se aprueban y financian proyectos con fallas de diseño estructurales. La administración posee capacidades operativas

para el funcionamiento diario, pero carece de la visión gerencial indispensable para diseñar soluciones públicas efectivas, condenando a la inversión a la irrelevancia social desde su nacimiento.

4. Como propuesta correctiva, la tesis establece que cualquier plan de modernización debe concentrarse en un shock de planificación y preinversión. La evidencia indica que fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación es un esfuerzo estéril si no se corrige primero la fase de diseño, pues no se puede monitorear lo que está mal planteado. La recomendación central es reorientar la capacitación y los recursos hacia la elevación de los estándares en la formulación de planes y proyectos. Solo garantizando la calidad técnica en la entrada del ciclo de gestión se podrá asegurar que los productos entregados generen cambios reales en la calidad de vida de la población.

7. RECOMENDACIONES

1. La Alta Dirección (Gobernador y Consejo Regional) debe emitir un acto resolutivo que oficialice el índice de 1.57 como la Línea de Base de Capacidad Institucional del GORE Tumbes. Se recomienda la creación de un Comité de Gestión para Resultados, liderado por la Gerencia Regional, encargado de monitorear trimestralmente el tránsito del nivel "Medio" hacia un nivel "Óptimo", priorizando la eficacia del gasto sobre el simple cumplimiento administrativo.
2. Incorporar la metodología SEP-SN dentro de las funciones de la Oficina de Modernización (o la que haga sus veces). No debe verse como un estudio único, sino como un sistema de autoevaluación anual. Se sugiere digitalizar la recolección de estos indicadores para generar un tablero de control (Panel) que alerte sobre retrocesos en la capacidad organizativa.
3. Ejecutar un Programa Intensivo de Especialización en Gestión de Proyectos y Planeamiento Estratégico, dirigido específicamente a los equipos técnicos de las áreas identificadas como "cuellos de botella" (índices 1.28 y 1.38). Esta capacitación debe ser bajo la modalidad de "asistencia técnica sobre el producto", es decir, que el resultado de la capacitación sea la mejora real de un proyecto o plan vigente.
4. Adoptar una estrategia de implementación por fases del Plan de Mejora propuesto. La Fase 1 (Primeros 6 meses) debe centrarse exclusivamente en elevar los indicadores de Planificación Participativa (1.08) y Seguimiento (1.22). Es imperativo que la Gerencia de Planeamiento vincule los resultados de este seguimiento directamente con la formulación presupuestaria del año fiscal siguiente.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2008). *Performance-Informed Budgeting in Latin America*. Washington: Experiences and Opportunities. .
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales . (2015). Los gobiernos regionales al inicio de su segunda década. 46 experiencias de éxito de la gestión pública regional.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Manual de buenas prácticas de agencias de desarrollo regional en América Latina y Europa. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. *BID*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). Cuestionario para el informe de avance respecto al SEP 2007. *Sistema de Evaluación PRODEV*.
- Barrios, O. (2008). Concepto de gestión.
- Bila, S., Carsane, F., & Baloi, J. (2025). Influencia de las capacidades internas en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas: El rol de la gestión basada en resultados y la implementación del conocimiento en Mozambique. *Revista de Gestión y Desarrollo Empresarial*.
- Bosongo, S., Belrhiti, Z., Chenge, F., Criel, B., & Marchal, B. (2023). Protocol for a realist evaluation of capacity-strengthening interventions to improve district health management in the Democratic Republic of the Congo. *BMC Health Services Research*.
- Burns, T. (2005). Governance and public management: The role of institutions. *OECD Publishing*.
- Cabrejos Herrera, E. (2019). Gestión por resultados y capacidad institucional en la Municipalidad Distrital de San José, Lambayeque. *Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*.
- Cabrero Mendoza, E. (2005). Gobernanza y gestión pública. *Fondo de Cultura Económica*.
- Chaparro Oviedo, H. R. (2024). Influencia del presupuesto por resultados en el gasto corriente de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, periodo 2019–2020. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw -Hill.
- Chully Rojas, M. R. (2022). Incidencia del presupuesto por resultados en el gasto del Gobierno Regional de Tumbes, periodo 2012–2021. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes*.
- Chuquipul Díaz, E. A. (2021). Gobierno electrónico y su relación con la gestión por resultados en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. *Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza*.
- CLAD. (1998). Una nueva gestión pública para América Latina. *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*.
- Correa, A. (2011). Gestión educativa y liderazgo institucional. *Editorial Universitaria*.
- Cuesta, J. P., García Moreno, M., Kaufmann, J., Pallavicini, V., & Sanginés, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos: Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales. doi:<https://doi.org/10.18235/0000041>
- Farroñan, R., Mego, M., Vásquez, E., & Rodríguez, V. (2023). Gestión por resultados en proyectos de obras públicas y su impacto en la calidad de vida de la población del departamento de Amazonas. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo Regional*.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en América Latina y el Caribe. Avances y desafíos. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill*. Retrieved from https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión para resultados en América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Koontz, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill .
- Lagunes-Gómez, I., Hernández Orduña, M., Murrieta Galindo, R., Hernández Pitalúa, D., & Mayorga Cruz, D. (2022). Capacidad institucional y análisis

- espacial para la gestión del crecimiento sostenible en los municipios del estado de Veracruz, México. *Revista de Estudios Regionales y Urbanos*.
- Land, T. (2000). Implementing institutional development and capacity building: Concepts and issues. *European Centre for Development Policy Management*.
- Marcel, M., & Guzmán, M. (2010). Presupuesto por resultados: Conceptos y herramientas para el gasto público. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776183>
- Merino Aguirre, G. N. (2022). Presupuesto por resultados y calidad del gasto en el Hospital Regional José Alfredo Mendoza Olavarría II-2 de Tumbes, 2020. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes*.
- Ospina, S. M. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: El rol de la evaluación y la rendición de cuentas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1997). Governance for sustainable human development: UNDP policy document. *United Nations Development Programme*.
- Puño Cuellar, V. G. (2023). Gestión presupuestal y desarrollo agrario en la Región Tumbes, 2022. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes*.
- Ramos, L., & Albitres, R. (2010). Gerencia pública y modernización del Estado. *Editorial Universitaria*.
- Real Academia Española. (2025). Gobernanza. En Diccionario de la lengua española. *RAE*. Retrieved from <https://dle.rae.es/gobernanza>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. L. (2003). *Metodología de la investigación* (3.^a ed ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- SHACK. (2011). Elaboración del Marco Conceptual para el Diseño del Proceso Integrado de la Programación de la Inversión Pública en el Perú.
- Toporkova, N. (2025). Gestión del desarrollo regional: Innovación e integración como determinantes para el éxito de las políticas públicas.
- Torres, J. (2008). Gerencia pública y gobernabilidad democrática. *Editorial Universitaria*.

- Urbina Guevara, A. M. (2024). Planeamiento institucional y gestión orientada a resultados en la Dirección Regional de Salud de Tumbes. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes.*
- Uvalle, R. (1994). La gerencia pública: retos y perspectivas. *Universidad Nacional Autónoma de México.*
- Villalva Sagua, S. S. (2023). El presupuesto por resultados y su relación con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2021. *Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.*
- Vivar, J. (2000). Gerencia y administración. *Editorial Panapo.*
- Weber, M. (1992). Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva. *Fondo de Cultura Económica.*
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*. doi:[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Yarleque Flores, M. A. (2020). Gestión por resultados y competencia laboral en los colaboradores del Gobierno Regional de Tumbes. *Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes.*
- Zarzosa Brito, J. D. (2025). Gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de los gestores de un Gobierno Regional, Perú, 2024. *Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.*

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gestión Para Resultados En El Desarrollo (VD)	<p>A la Gestión para Resultados en el Desarrollo la definimos como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar en los gobiernos subnacionales para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010).</p>	<p>I. Planificación Orientada a Resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación estratégica. 2. Planificación operativa. 3. Planificación participativa.
		<p>II. Presupuesto por Resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Clasificación del presupuesto en base a programas. 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo. 6. Evaluación de la efectividad del gasto. 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto. 8. Difusión de la información.
		<p>III. Gestión Financiera Pública</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Gestión de los ingresos. 10. Gestión de gastos. 11. Análisis de riesgo. 12. Clasificación de gastos del presupuesto 13. Contabilidad. 14. Sistema integrado de administración financiera. 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas. 16. Control interno. 17. Auditoría interna.
		<p>IV. Gestión de Programas y Proyectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Evaluación ex ante de proyectos. 19. Planificación sectorial de mediano plazo. 20. Gestión de la producción de bienes y servicios.
		<p>V. Seguimiento y Evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Sistemas de información. 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional. 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
<p style="text-align: center;">Capacidad Organizativa / Institucional (VI)</p>	<p>Entendemos como capacidad organizativa la habilidad que poseen los gobiernos subnacionales para realizar una actividad de una manera confiable y al menos mínimamente satisfactoria (Winter, 2000, p. 983), que es necesario diagnosticar para implementar una gestión basada en resultados. Definimos a la capacidad institucional de los gobiernos subnacionales como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad (Land, 2000), (Burns, 2005) y (Ospina, 2002), por lo que su diagnóstico es un paso importante para determinar sus fortalezas y debilidades y preparar e implementar un plan de acción que permita avanzar en la consolidación de una gestión pública basada en resultados.</p>	<p>Índice que resume la capacidad organizativa e institucional de los cinco pilares del ciclo de gestión para Resultados</p>	<p>Evaluación de la capacidad organizativa</p> <p>Análisis de la capacidad institucional y la experticia acumulada</p> <p>Diagnóstico y la evaluación de la capacidad organizativa e institucional.</p>

Anexo 2. Matriz de consistencia

Título: Capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>Problema General:</p> <p>¿En qué medida la capacidad organizativa e institucional del actual Gobierno Regional de Tumbes, facilita o dificulta la implementación efectiva de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Evaluar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo y su potencial contribución a la creación de valor público para los habitantes, de la Región Tumbes.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes influye significativamente en la implementación efectiva de la Gestión para Resultados en el desarrollo, lo que a su vez contribuye a la generación de valor público para los habitantes en beneficio de la Región Tumbes.</p>	<p>Descriptiva exploratoria</p> <p>Muestra de 33 funcionarios, profesionales y especialistas del Gobierno Regional de Tumbes</p> <p>Técnicas: Focus group, encuesta, revisión documental</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es el diagnóstico de la capacidad organizacional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación de la Gestión para Resultados en el desarrollo utilizando la metodología SEP-SN?</p> <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la capacidad institucional y la experticia acumulada del Gobierno Regional de Tumbes, en relación con la implementación de la GpRD?</p> <p>3. ¿Qué componentes debe incluir un plan de mejora para fortalecer la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en el Gobierno Regional de Tumbes?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Realizar un diagnóstico de la capacidad organizacional del Gobierno Regional de Tumbes para la implementación de la Gestión para Resultados en el desarrollo, aplicando la metodología SEP- SN.</p> <p>2. Identificar los principales factores que inciden en la gestión del Gobierno Regional De Tumbes, mediante el análisis de su capacidad institucional y experticia acumulada.</p> <p>3. Elaborar plan de mejora de la Gestión para Resultados en el Desarrollo para el Gobierno Regional de Tumbes.</p>	<p>Hipótesis específicos:</p> <p>1. La evaluación de la capacidad organizativa del Gobierno Regional de Tumbes muestra una relación significativa con el nivel de implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.</p> <p>2. El análisis de la capacidad institucional y la experticia acumulada en el Gobierno Regional de Tumbes revela una relación significativa con la efectividad de la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.</p> <p>3. El diagnóstico y la evaluación de la capacidad institucional y organizacional del Gobierno Regional de Tumbes proporcionan información esencial para la elaboración de un plan de mejora de la gestión para Resultados en el Desarrollo.</p>	<p>Muestra de 33 funcionarios, profesionales y especialistas del Gobierno Regional de Tumbes</p> <p>Técnicas: Focus group, encuesta, revisión documental</p>

Anexo 3. Cuestionario para evaluar la capacidad organizativa e institucional del Gobierno Regional de Tumbes, para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo

Encierre en un círculo la respuesta más apropiada

a). Planificación orientada a resultados

Indicador 1. Planificación estratégica

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

La unidad institucional encargada de la planificación tiene como función conducir el proceso de planificación y programación de los objetivos gubernamentales y para hacerlo necesita cumplir con las siguientes condiciones:

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

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

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

El plan de gobierno es el producto del proceso de planificación estratégica para el período que fueron elegidas las altas autoridades, normalmente entre 4 y 6 años. Como mínimo debe contener los siguientes elementos:

1. Análisis de la situación y de los problemas de la población sustentada en información cuantitativa y cualitativa reciente.
2. Objetivos que el gobierno subnacional pretende lograr durante su período de gestión.

Estos objetivos deben referirse a cambios o mejoras en las condiciones de vida de la población (efectos, impactos) y deben ser el resultado de un ejercicio de priorización.

3. Metas a lograrse durante el período de gestión. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los objetivos (efectos e impactos: ver definición en el requisito 4) que el gobierno subnacional pretende alcanzar durante el período de gestión. Las metas deben referirse a los cambios sociales que se busca lograr y deben plantearse para cada año del período de gestión.

4. Estrategias que se aplicarán durante el período de gestión para lograr los objetivos gubernamentales. Las estrategias son la manera en que se pretende lograr los objetivos y se construyen a partir de un conjunto de conocimientos e hipótesis acerca del problema y la forma de enfrentarlo. Por lo general, estas estrategias se concretan en programas y proyectos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un plan de gobierno de mediano plazo o existe un plan que no dispone de los elementos indicados.	0
El plan de gobierno está en elaboración o solamente cuenta con el elemento 2.	1
El plan de gobierno cumple con el elemento 2y 3.	2
El plan de gobierno cumple con los elementos 2y 4.	3
El plan de gobierno cumple con tres de los cuatro elementos.	4
El plan de gobierno cumple con todos los elementos.	5

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

El plan debe contar con indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas. Cada uno de los objetivos considerados en el plan debe enunciar sus efectos y/o impactos. Se considera imprescindible que todos los objetivos identifiquen por lo menos indicadores de efectos.

1. Los indicadores son variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se puede medir los logros alcanzados y observar los cambios producidos por las intervenciones del gobierno.
2. Efectos son los cambios a corto y mediano plazo en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).
3. Impactos son los cambios en las condiciones de vida de la población objetivo a mediano y largo plazo.

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

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

Cada uno de los sectores del gobierno subnacional debe contar con un plan de mediano plazo. Se entiende por sectores las unidades institucionales (secretarías, direcciones, empresas desconcentradas) a cargo de la gestión de áreas específicas del gobierno subnacional como educación, salud, transporte, obras públicas, saneamiento ambiental, etc. Este plan puede ser parte del plan de gobierno o haberse elaborado independientemente no se lo debe confundir con el plan operativo anual.

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

Indicador 2. Planificación operativa

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

Es posible que los planes de algunos gobiernos subnacionales se organicen en base a proyectos y no a programas. En este caso se tomará como referencia los proyectos para analizar todos los requisitos mínimos que tengan referencias a programas.

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

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

Cada uno de los programas del plan debe establecer el conjunto de productos mediante los cuales planea alcanzar los efectos que el plan de gobierno establece. Los productos son los bienes y servicios que se entregarán a los ciudadanos, sean producidos directamente por las entidades públicas (por ejemplo: servicios de emisión de partidas de nacimiento en el registro civil) o mediante asociaciones público-privadas (por ejemplo: concesiones para el mantenimiento de carreteras).

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

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

La responsabilidad por el logro de los resultados establecidos en los programas debe recaer en una institución o unidad departamental, aunque la producción y entrega de los productos corresponda a varias instituciones o departamentos. El plan debe establecer con claridad las entidades responsables de la ejecución de cada uno de los programas y sus componentes.

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

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

A fin de que el plan de gobierno de mediano plazo se lleve a cabo, es necesario que los programas que constan en este cuenten con recursos en el presupuesto. Si el plan de mediano plazo no está elaborado con base en programas, debe establecerse el porcentaje de proyectos o actividades institucionales previstas en el plan que cuentan con financiamiento.

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

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

Los productos son los bienes y servicios que produce el gobierno subnacional directamente o a través de terceros (contratos de prestación de servicios o asociaciones público-privadas). Los programas del plan deben establecer las metas de producción, es decir el volumen de bienes y servicios que se espera producir durante todo el período de gestión del gobierno.

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

Indicador 3. Planificación participativa

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

La participación de las organizaciones de la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno es fundamental tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomaren cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual permite que los planes sean más relevantes y apropiados. El término sociedad civil abarca a un amplio espectro de organizaciones que incluyen a: sindicatos, gremios empresariales, organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, instituciones académicas, gremios profesionales, organizaciones de campesinos, asociaciones de pobladores e iglesias. Para establecer si las organizaciones de la sociedad civil participaron en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno se deben considerar los siguientes elementos.

1. Existe un marco legal nacional o subnacional que establece la participación de la sociedad civil en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno.
2. Para la elaboración del plan de gobierno actual se realizaron consultas a las organizaciones de la sociedad civil.

3. La consulta recogió de manera metódica las opiniones de la mayoría de las organizaciones representativas de la sociedad civil (sindicatos, gremios empresariales, organizaciones no gubernamentales, universidades, instituciones académicas, gremios profesionales, organizaciones de campesinos, asociaciones de pobladores e iglesias, etc.).

4. Se elaboró y difundió públicamente un documento oficial que sistematizó las opiniones recogidas durante la consulta.

5. Las opiniones emitidas por las organizaciones de la sociedad civil se incorporaron en los objetivos y metas del plan.

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

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

La participación del órgano deliberativo subnacional (consejos municipales, regionales, departamentales, etc.) o del Poder Legislativo Estatal (en el caso de los estados federales) es tan importante como la consulta a las organizaciones de la sociedad civil, pues posibilita que las minorías y la oposición política participen y opinen sobre los objetivos y metas del plan de gobierno. Esto permite construir consensos políticos, genera responsabilidades compartidas en torno a la ejecución del plan y sienta las bases para una rendición de cuentas basada en los resultados. Para establecer si cumple este requisito se deben considerar los siguientes elementos.

1. Existe un marco legal nacional o subnacional que establece la participación del órgano legislativo subnacional en la discusión de las metas y objetivos del plan de gobierno.

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

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

b). Presupuesto por resultados (ppr)

El presupuesto por resultados es el conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en la elaboración de un presupuesto incorporen sistemáticamente consideraciones sobre dos aspectos: i) los resultados, pasados y esperados, de las instituciones en la aplicación de los recursos públicos y, ii) las condiciones, exigencias e incentivos que motiven y faciliten que las instituciones públicas obtengan dichos resultados (Marcel y Guzmán, 2010)

Indicador 4. Clasificación del presupuesto en base a programas

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

El proceso de elaboración del presupuesto debe considerar los resultados establecidos por el gobierno mediante el ejercicio de planificación estratégica y

que constan en un documento oficial, como un plan nacional o los planes sectoriales. De aquí que uno de los retos principales para implantar un PpR consiste en articular la planificación con el presupuesto. Un presupuesto clasificado en base a programas es un buen apoyo para avanzar en un PpR. La ventaja de la clasificación por programas es que permite realizar el seguimiento y la evaluación de los programas estratégicos que constan en el plan de mediano plazo. De esa manera se facilita la articulación del presupuesto con el plan de gobierno de mediano plazo y el logro de los resultados esperados. Si ambos instrumentos contienen la misma estructura de programas es más fácil analizar sus resultados. Conviene aclarar que un programa es un conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y/o proyectos que operacionalizan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. En tal sentido, las unidades institucionales no pueden considerarse como programas (ej: una Dirección Municipal de Educación no es un programa de educación). También es necesario indicar que los programas están compuestos tanto por el gasto corriente como por el gasto de inversión.

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

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

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe correspondencia entre el plan gobierno y el presupuesto, o bien no existe plan.	0
Menos del 20%.	1
Entre el 21 y el 40% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	2
Entre el 41 y el 60% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	3
Entre el 61 y el 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	4
Más del 80% de los programas del presupuesto y del plan coinciden.	5

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

Los programas del presupuesto deben incluir información sobre los objetivos y las metas que persiguen con el fin de identificar su correspondencia con los objetivos del plan de gobierno de mediano plazo.

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

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

Los recursos que el gobierno central transfiere al gobierno subnacional para que ejecute programas específicos (sean de protección social, obras de infraestructura o fortalecimiento institucional, etc.) deben constar en el presupuesto subnacional de

tal forma que se los pueda identificar individualmente. Esto permite hacer seguimiento de los resultados de esos programas.

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

Indicador 5. Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

Requisito 1. Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.

El PpR funciona mejor si se cuenta con un horizonte de la política fiscal que trascienda el presupuesto anual, mediante la proyección de los ingresos y de los gastos para un período de tres años o más. A estas proyecciones se las llama Marco de Mediano Plazo (MMP). Existen diferentes tipos de MMP según el nivel de desagregación de las proyecciones:

1. Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP): es el más elemental de los MMP pues solamente incluye proyecciones agregadas de ingresos y egresos.
2. Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP): incluye proyecciones de gasto más desagregadas como, por ejemplo, a nivel de funciones de gobierno.

3. Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP): incluye proyecciones de gasto por programa o instituciones y por tanto se convierte en un presupuesto plurianual. Este último tipo de MMP es el que permite mayor articulación con la planificación.

Los gobiernos subnacionales deben aplicar las proyecciones de las variables macroeconómicas elaboradas por el gobierno nacional. En particular, deben tener en cuenta cómo esos cálculos afectarán a las transferencias del gobierno nacional al subnacional. Los MMP de los gobiernos subnacionales varían de acuerdo a las funciones, competencias y estructura de financiamiento que la ley asigne a esos organismos.

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

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

Un elemento que contribuye a sentar las bases para la implementación de un PpR son las reglas de responsabilidad fiscal, pues fijan límites, expresados en forma cuantitativa o cualitativa, que se imponen a ciertas variables que se desea controlar, como nivel del endeudamiento, el déficit fiscal o el gasto público. Por lo general, esas reglas constan en leyes especiales de carácter nacional, conocidas como leyes de responsabilidad fiscal, aunque también pueden existir normas propias de los gobiernos subnacionales. La estabilidad fiscal es un factor importante para la implementación del PpR porque, entre otros beneficios, atenúa las fluctuaciones del ciclo económico y genera previsibilidad en los ingresos y gastos.

Criterios de calificación	Puntaje
No existen reglas de responsabilidad fiscal del gobierno subnacional.	0
Existen reglas, pero no se cumplen.	1
Existen reglas cualitativas y se cumplen parcialmente.	2
Existen reglas cuantitativas y se cumplen parcialmente	3
Existen reglas cualitativas y se cumplen sistemáticamente.	4
Existen reglas cuantitativas y se cumplen sistemáticamente.	5

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

Puesto que las condiciones económicas del gobierno subnacional, del país y del entorno internacional cambian constantemente, es necesario actualizar las proyecciones de los ingresos y de los gastos mediante estudios técnicos de manera periódica, a fin de contar con cálculos creíbles. La actualización de las proyecciones debe realizarse de manera anual.

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

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

El propósito del MMP es brindar una referencia de mediano plazo para la elaboración y discusión del presupuesto anual a fin de que se considere tanto los cambios de las variables económicas como las previsiones de los ingresos y gastos de los próximos años. Si el ejercicio de elaboración del presupuesto anual no toma en cuenta las proyecciones de ingresos y gastos realizadas, el MMP se convierte en un ejercicio académico sin utilidad práctica. Cabe recalcar que en el caso del MFMP, por ser un presupuesto plurianual, los cálculos para el primer año constituyen el presupuesto de ese año.

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

Indicador 6. Evaluación de la efectividad del gasto

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

La evaluación del gasto es el elemento central del PpR y lo que lo diferencia del presupuesto tradicional. Dicha evaluación consiste en analizar el desempeño de las instituciones en el uso de los recursos públicos, es decir, los resultados que obtuvieron mediante el uso de los recursos del gobierno subnacional. Para hacerlo se requiere disponer de un sistema de seguimiento y de evaluación basado en dos elementos: 1) un sistema de indicadores del desempeño que hacen seguimiento del progreso y logro de los objetivos y metas del gobierno y, 2) estudios evaluativos que permiten identificar y explicar los resultados de la acción gubernamental. No se debe confundir este sistema con el seguimiento financiero y físico que generalmente se realiza en las instituciones públicas.

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

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

El sistema de indicadores del desempeño debe aplicarse al conjunto completo del presupuesto del gobierno, tanto al gasto corriente como al de inversión, pues toda la actividad del gobierno debería ser objeto de seguimiento. Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, calcular el porcentaje del gasto (no incluye pago de deuda) al que se aplicó los indicadores de desempeño. Para tal efecto, deben identificarse los programas, proyectos, departamentos e instituciones (incluyendo las empresas desconcentradas) en las que se aplica los indicadores de desempeño, sumar el presupuesto que se les asignó el año pasado y calcular el porcentaje de esta suma respecto del total del presupuesto del mismo año (excluyendo pago de deuda). No se incluyen aquí los indicadores de seguimiento financiero y físico que generalmente se realiza en las instituciones públicas.

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

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

Los indicadores de desempeño para analizar el gasto del gobierno subnacional deben elaborarse coordinadamente con los funcionarios de las instituciones, programas y departamentos encargados de ejecutar los recursos. Su participación es esencial para elaborar indicadores que sean relevantes y apropiados para medir los resultados de la gestión, pues ellos tienen el conocimiento de los productos, efectos e impactos que los programas y proyectos buscan alcanzar.

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

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

La sola producción de la información sobre el desempeño del gasto no es suficiente para que efectivamente se la use en el proceso de toma de decisiones técnicas o presupuestarias. Es necesario que el proceso de formulación y discusión del presupuesto contemple procedimientos formalmente establecidos que efectivamente se usen para tomar en consideración la información que arroja el sistema de seguimiento y evaluación de los resultados del gasto.

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

Indicador 7. Incentivos para la gestión efectiva del gasto

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

Los incentivos son una parte importante no sólo del PpR, sino también de la GpRD pues contribuyen a la creación de una cultura basada en la obtención de resultados. Esa cultura se crea mediante reglas del juego que guían a las personas y a las instituciones a actuar en función del logro de los objetivos institucionales. Para que tales reglas funcionen adecuadamente, se requiere información confiable y oportuna sobre el desempeño de las instituciones y del personal. Sin tal información, no es posible implantar las nuevas reglas, ya que no habría puntos de referencia para aplicarlas. Entre los principales mecanismos se encuentran los siguientes:

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

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

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

Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, se debe identificar a los programas, proyectos y empresas desconcentradas que aplican mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia del gasto y calcular el peso que tienen en el total presupuesto del año pasado (excluir los gastos de servicio de la deuda)

Criterios de calificación	Puntaje
No existen mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión de las instituciones, programas y departamentos del gobierno subnacional o los mecanismos no se aplican.	0
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 20 o menos del presupuesto.	1
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 21 y 40% del presupuesto.	2
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 41 y 60% del presupuesto.	3
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan entre el 61 y 80% del presupuesto.	4
Los mecanismos de incentivo se aplican a las unidades desconcentradas, departamentos, programas y proyectos que representan el 81 % o más del presupuesto.	5

Indicador 8. Difusión de la información

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

La ciudadanía debe ser informada oportunamente sobre el presupuesto que se va a discutir y aprobar en el órgano deliberativo subnacional (consejos municipales, regionales, departamentales, etc.) o en el Poder Legislativo Estatal (en el caso de los estados federales). Esto permitirá no solo transparentar el uso de los recursos públicos sino también una mejor participación de las organizaciones de la sociedad civil en la discusión del presupuesto. Para ello, el proyecto de presupuesto debe hacerse público oportunamente mediante el Internet e incluir la información sobre los ingresos y los gastos previstos.

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

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

Dada su naturaleza técnica, es necesario que los documentos sobre el presupuesto que se ponen a disposición de la ciudadanía en Internet vayan acompañados de esquemas, resúmenes y guías que faciliten la lectura y análisis por parte del público. En particular, los documentos deben permitir que el público conozca el volumen de los recursos que se destinarán al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.

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

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

Los informes de ejecución presupuestaria también deben ponerse a disposición del público a través del Internet, pues presentan información importante sobre la forma en que se usaron los recursos públicos. Para que la información sea oportuna, debe publicarse máximo seis meses después de que la Entidad Fiscalizadora Superior correspondiente haya entregado los exámenes de auditoría a los estados financieros.

Criterios de calificación	Puntaje
Los informes de ejecución presupuestaria no se hacen públicos en el Internet.	0
Los informes de ejecución presupuestaria se hacen públicos en Internet, pero después de que han transcurrido más de seis meses desde que la entidad correspondiente entregó los informes de auditoría.	1
No aplicable	2
No aplicable	3
No aplicable	4
Los informes de ejecución presupuestaria se hacen públicos en Internet antes de que hayan transcurrido seis meses desde que la Entidad Fiscalizadora Superior entregó los informes de auditoría.	5

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

Dada su naturaleza técnica, es necesario que los informes anuales sobre la ejecución del gasto que se ponen a disposición de la ciudadanía vayan acompañados de esquemas, resúmenes y guías que faciliten la lectura y análisis por parte del público. En particular, debe hacerse evidente el volumen de los recursos que se destinaron al logro de los objetivos establecidos en plan de gobierno.

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

c). Gestión financiera pública

Indicador 9. Gestión de los ingresos

La gestión de los ingresos es un aspecto de crucial importancia para la gestión del gobierno subnacional, pues de ella depende los recursos de que se dispondrá para cumplir con los objetivos previstos en el plan de mediano plazo. Para contar con los recursos necesarios para el logro de los resultados previstos en dicho plan, es necesario que el gobierno tenga suficiente autonomía en la asignación de los fondos públicos, para lo cual es se requiere por lo menos dos condiciones: i) que una alta proporción de los ingresos del gobierno sean propios y, ii) que los ingresos que recibe por transferencias no estén preasignados. Esto permite una flexibilidad suficiente para que el gobierno asigne los recursos a las áreas que considera prioritarias. Por otro lado, los gobiernos subnacionales que disponen de una calificación internacional de riesgo bajan, muestran una mejor capacidad de la gestión de los ingresos.

Requisito 1. Alta proporción de ingresos propios

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

Requisito 2. Baja preasignación de los ingresos por trasferencias

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

Requisito 3. Calificación internacional de riesgo

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

Indicador 10. Gestión de los gastos

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

Una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el originalmente presupuestado puede indicar que el ejercicio presupuestario fue apropiado y que el gobierno subnacional posee capacidad para llevar a cabo las tareas propuestas durante el año fiscal. Este indicador debe elaborarse calculando el promedio de la diferencia entre ambas cifras durante los últimos tres años. Debe excluirse del cálculo, si los hubiere, los gastos de servicios de la deuda y los proyectos que cuenten con financiamiento externo. Debe considerarse solamente el presupuesto originalmente aprobado y no las modificaciones que pudieron haberse realizado en el transcurso del año. La siguiente tabla muestra la forma de cálculo.

	Año 1	Año	Año 3	Promedio
Presupuesto original	a	a	a	
Gasto ejecutado	b	b	b	
Diferencia	a-b	a-b	a-b	
Valor absoluto	ABS(a-b)	ABS(a-b)	ABS(a-b)	
Diferencia Porcentaje	ABS/a*100	ABS/a*100	ABS/a*100	Promedio

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

Indicador 11. Análisis de riesgo

Un aspecto importante de la gestión financiera pública es el análisis del riesgo fiscal, es decir, el examen de los eventos no evitables que podrían ocurrir en el futuro y que acarrearían una tensión financiera. Los riesgos pueden relacionarse con el pago de obligaciones directas o indirectas. Una adecuada gestión financiera debe analizar estas situaciones y disponer de mecanismos para mitigar sus efectos, de lo contrario el gobierno se verá en dificultades financieras que podrían impactar en la capacidad de gasto de los programas estratégicos.

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

Las obligaciones directas son los compromisos financieros que el gobierno deberá cumplir en el futuro y para las cuales existe compromisos legales (bonos de deuda, contratos de concesión de servicios públicos con garantías mínimas de servicios, pensiones y jubilaciones cuando corresponda, etc. El riesgo viene dado por cambios de las condiciones económicas externas al gobierno subnacional, por ejemplo, si se han emitido bonos en moneda extranjera, una devaluación del tipo de cambio supondría un incremento de las obligaciones.

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

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

Las obligaciones indirectas o contingentes son los gastos en los que el gobierno deberá incurrir en el caso de que se presente un determinado evento y para las cuales existe compromisos legales. Ejemplo de obligaciones indirectas son las garantías de los gobiernos subnacionales a terceros, los fallos judiciales adversos y los desastres naturales.

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

Indicador 12. Clasificación de gastos del presupuesto

Una adecuada clasificación del presupuesto permite realizar seguimiento del gasto relativo a las siguientes dimensiones: i) económica, ii) funcional y, iii) programas. Las normas internacionales para la clasificación económica y funcional del presupuesto se encuentran en el Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional. La mayoría de los países las han tomado como

referentes para establecer sus propios sistemas de clasificación de gastos. Para la clasificación por programas no existe una norma internacional.

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

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

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

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

La clasificación funcional del gasto público ofrece información sobre los propósitos o funciones a las que están destinados los recursos, como, por ejemplo, educación, salud, seguridad pública o defensa. Las funciones están clasificadas

usando un sistema de tres niveles. En el primero hay 10 categorías de dos dígitos, denominadas divisiones y que son: 1) servicios públicos generales, 2) defensa, 3) orden público y seguridad, 4) asuntos económicos, 5) protección del medio ambiente, 6) vivienda y servicios comunitarios, 7) salud, 8) actividades recreativas, cultura y religión, 9) educación y, 10) protección social. Cada división contiene categorías de tres dígitos, denominadas grupos. Dentro de cada grupo hay categorías de cuatro dígitos, denominadas clases.

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

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

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

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

Indicador 13. Contabilidad

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

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público están recogidas en el “Manual de pronunciamientos del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público” de la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) y deben ser la referencia para los sistemas de contabilidad de los gobiernos nacionales y subnacionales. En muchos países, estas normas se recogen en una legislación que se aplica tanto en el ámbito nacional como subnacional.

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

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

Los estados financieros consolidados son un importante instrumento para la rendición de cuentas y son fundamentales para la transparencia de la gestión financiera. Dichos informes deben incluir a todos los departamentos, unidades desconcentradas y entidades que componen el gobierno subnacional y dar cuenta de los ingresos y egresos, así como de los pasivos y activos financieros.

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

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

Es fundamental que el informe sobre los ingresos/gastos y activos/pasivos financieros (requisito 2) se prepare ágilmente al terminar el año fiscal y se entregue a la auditoría externa lo más pronto posible para que la rendición de cuentas sea oportuna. Las leyes de cada país determinan el ente responsable y la manera de llevar a cabo la auditoría externa.

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

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

A fin de poder elaborar informes detallados de la ejecución presupuestal con referencia a los objetivos del gobierno, es necesario que el catálogo de cuentas permita la comparación directa con el presupuesto y abarque los distintos clasificadores del presupuesto en particular el funcional y el programático (indicador 11, requisito 3).

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

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

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

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

resultados. Ambas bases contables son importantes para una buena gestión financiera.

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

Indicador 14. Sistema integrado de administración financiera (SIAF)

La gestión financiera pública (GFP) es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas, y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos (Makón, 2000). La GFP está conformada por los siguientes elementos: i) administración del presupuesto, ii) contabilidad, iii) administración de la deuda (crédito público), iv) administración del efectivo (tesorería) y, v) administración tributaria. Para ser efectivos, estos componentes deben funcionar de manera integrada, lo que supone que sus principios, normas y procedimientos deben ser coherentes entre sí e interrelacionarse automáticamente a través de medios electrónicos. La falta de integración en materia de administración financiera provoca, entre otros problemas, fragmentación y duplicación de la información, dificultad para usar los datos en los procesos de planificación y de administración del presupuesto, y falta de transparencia en las transacciones fiscales. Todo esto facilita los actos de corrupción, merma la capacidad de gestión y limita la rendición de cuentas.

Los SIAF son sistemas de gestión que brindan a los gobiernos subnacionales la base informática adecuada para la integración de los componentes de la GFP. Los SIAF sirven para registrar la información financiera, ordenarla y analizarla; facilitan

el cumplimiento de las normas que rigen la GFP; y permiten la optimización del manejo de los recursos. Además, son instrumentos importantes para la gestión gubernamental ya que generan información relevante para la toma de decisiones, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

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

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

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

La gestión financiera pública está compuesta por los siguientes elementos:

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

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

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

La contratación pública involucra todos los elementos de la administración financiera. Los compradores requieren, por ejemplo, presupuestar sus requerimientos y contar con las autorizaciones correspondientes; contabilizar los compromisos adquiridos; programar la ejecución de los pagos; e informar sobre la recepción a conformidad de los bienes y servicios. Por tanto, es importante que, además de los componentes que forman el núcleo principal de la administración financiera, mencionados en el requisito 2, el sistema de adquisiciones también esté integrado al SIAF.

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

Indicador 15. Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas

El sistema de adquisiciones y contrataciones públicas es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado. Un sistema de adquisiciones y contrataciones públicas adecuado y ágil permitirá que las instituciones que ejecutan los programas provean bienes y servicios de calidad, a tiempo y a un costo razonable, todo lo cual genera mayor eficiencia y eficacia en la gestión. Los contratos y las adquisiciones están presentes en un sinnúmero de actividades relativas al complejo proceso de creación de valor público e involucran una cantidad considerable de recursos, ya que el Estado es uno de los principales compradores en los países de ALC.

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

Como toda entidad pública, es importante que la oficina a cargo del sistema de adquisiciones y contrataciones públicas cuente con un conjunto de objetivos y metas de gestión que se expresen en indicadores de eficiencia y eficacia para mejorar su desempeño.

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

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

Los procesos de adquisición y contrataciones deben ser, además de transparentes, ágiles a fin de que el sector público obtenga los bienes, las obras, y servicios que necesita en forma oportuna. Aunque no se han fijado estándares internacionales, se considera que el promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato debería ser menor a 90 días. Es necesario anotar que este requisito busca identificar el promedio de días efectivamente transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato, y no el número de días que establece la ley. Para realizar el cálculo es necesario tomar en cuenta las adquisiciones y contrataciones efectuadas el año anterior. No se debe incluir las obras públicas especiales como la construcción de aeropuertos, represas, sistemas masivos d transporte público, etc.

Criterios de calificación	Puntaje
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de 181 días o más.	0
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 161 y 180 días.	1
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 141 y 160 días.	2
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 121 y 140 días.	3
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de entre 91 y 120 días.	4
El promedio de días transcurridos desde el aviso de licitación hasta la adjudicación del contrato es de 90 días o menos.	5

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

Las bases para la formulación del presupuesto anual son: el plan de gobierno de mediano plazo, el plan operativo anual y el plan de adquisiciones. Este último contiene los datos sobre los costos y los cronogramas de compras de los bienes, obras y servicios que se requerirán para la implementación de los planes operativos anuales. Un plan de adquisiciones sólido debe elaborarse a partir de los instrumentos de planificación de corto y mediano plazo, y debe ser un insumo importante para la formulación del presupuesto. (OECD-DAC 2006)

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

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

El uso de sistemas electrónicos modernos, regulados por un marco normativo adecuado, permite agilizar y transparentar los procesos de contratación pública, reduce la corrupción y estimula la competencia. El sistema debe difundir a través de Internet información actualizada sobre la ley y las normas, así como las invitaciones a licitar, las solicitudes de propuestas y la adjudicación de contratos. En la mayoría de países estos sistemas son administrados por el órgano nacional de adquisiciones públicas, pero no siempre todos los gobiernos subnacionales están conectados.

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

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

Para optimizar su uso, el sistema electrónico de adquisiciones públicas debe ser capaz de efectuar electrónicamente, a través del Internet, no solo las invitaciones a licitar y las solicitudes de propuestas, sino las transacciones de compra - venta.

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

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

La información sobre las adjudicaciones de contratos permite transparentar un elemento importante de la gestión pública. Debe realizarse de manera oportuna, máximo un mes después de la adjudicación.

Criterios de calificación	Puntaje
No se publica la información sobre la adjudicación de contratos o se publica un mes o	0
Se publica en el Internet el 20% o menos de las adjudicaciones de contratos.	1
Se publica en el Internet entre el 21 y el 40% de las adjudicaciones de contratos.	2
Se publica en el Internet entre el 41 y el 60% de las adjudicaciones de contratos.	3
Se publica en el Internet entre el 61 y el 80% de las adjudicaciones de contratos.	4
Se publica en el Internet el 81% o más de las adjudicaciones de contratos.	5

Indicador 16. Control Interno

El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y que está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: i) ejecución ordenada, económica, eficiente y efectiva de las operaciones, ii) cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas, iii) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y, iv) salvaguardia de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño (INTOSAI s/f). En el marco de la GpRD los gerentes públicos y los auditores internos desempeñan un papel destacado en la función de control interno. Los primeros son responsables de crear una estructura de control adecuada y efectiva, y los segundos se encargan de examinar las políticas, las prácticas y los procedimientos de control interno de la entidad para asegurar que los controles se adecuen al cumplimiento de la misión institucional. El control interno debe cumplir con los siguientes requisitos.

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

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

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

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

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

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

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

5. Se han asignado recursos para las acciones de mitigación de riesgos.

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

Requisito 3. Se realizan actividades de control interno.

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

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

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

Indicador 17. Auditoría externa

La auditoría externa es un proceso llevado a cabo por una entidad con capacidad técnica idónea que es externa e independiente del organismo auditado. Puede tratarse de una empresa privada o una dependencia pública como la Contraloría o el Tribunal de Cuentas, según lo estipule la ley de cada país. El propósito de la auditoría externa es dar una opinión o un informe sobre las cuentas de los estados financieros, la regularidad y legalidad de las operaciones, y / o el manejo financiero. Adicionalmente, las auditorías de gestión examinan el desempeño de una institución, proyecto u operación. La auditoría externa es parte de las funciones que cumplen las Entidades Fiscalizadores Superiores de los países (ISSAI s/f).

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

La auditoría financiera es una evaluación independiente, reflejada en una opinión de garantías razonables, de que la situación financiera presentada por una entidad, así como los resultados y la utilización de los recursos, se presentan fielmente de acuerdo con el marco de información financiera. Las auditorías financieras examinan si las actividades, las operaciones y la información que quedan reflejados en los estados financieros de la entidad auditada resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, incluidas las leyes presupuestarias, y han sido debidamente autorizadas (ISSAI a, s/f).

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

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

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

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

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

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

Los estados financieros del gobierno subnacional deben someterse anualmente a un examen de auditoría externa. Para contestar este requisito se tomarán en cuenta los últimos tres años.

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

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

Las auditorías de gestión o desempeño examinan los planes, los proyectos, las operaciones y los procesos de una organización pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos y la fidelidad con que los responsables cumplen las normas establecidas. Las auditorías de gestión no reemplazan a las auditorías tradicionales, que se enfocan en el cumplimiento de las normas; por el contrario, ambos tipos de auditoría se complementan y son necesarios para un buen desempeño de las instituciones públicas. Según la ISSAI (s/f), la auditoría de gestión es el examen de la economía, eficiencia y eficacia con las cuales la entidad auditada utiliza sus recursos en el ejercicio de sus funciones y comprende: i) el control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativos razonables y con las directrices señaladas, ii) el control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las

deficiencias encontradas y, iii) el control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

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

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

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

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

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

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

Como parte su rendición de cuentas, las instituciones y autoridades públicas deben poner a disposición de la ciudadanía los informes elaborados por la auditoría externa a través del Internet.

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

d). Gestión de programas y proyectos

Indicador 18. Evaluación ex ante de proyectos

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

La evaluación ex ante tiene el propósito de asegurar la pertinencia, calidad, viabilidad y rentabilidad socioeconómica de los proyectos que realizará el gobierno subnacional, sea con fondos propios, con transferencias del gobierno central o con fondos de otras fuentes de financiamiento. El gobierno subnacional debe disponer de un sistema de evaluación ex ante con los siguientes elementos:

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

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

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

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

Todas las propuestas de proyectos deben someterse a evaluaciones ex ante. Para responder a este requisito se debe sumar el monto total de los proyectos aprobados que el año pasado tuvieron una evaluación ex ante positiva y dividirla por la suma del monto total de proyectos aprobados el mismo período.

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

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

Uno de los principales objetivos de las evaluaciones ex ante es generar elementos de juicio que permitan tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos con base en su pertinencia al plan de mediano plazo, a su relevancia, coherencia interna, rentabilidad socioeconómica, entre otros aspectos. Por ello, durante el proceso de asignación de recursos a los proyectos se debe tomar en cuenta el examen ex ante. No se deberían financiar aquellos proyectos que han sido evaluados negativamente.

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

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

Con el propósito de dar transparencia a la asignación de recursos del gobierno subnacional, es necesario que se haga público, a través del Internet, los resultados de las evaluaciones ex ante de los proyectos. Esta información debe estar disponible como máximo un mes después de que se haya entregado el informe de evaluación.

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

Indicadores 19 y 20.

Los indicadores 19 y 20 deben aplicarse a los cuatro sectores, dependencias o instituciones del gobierno subnacional cuyo presupuesto combinado represente el 60 % o más del gasto anual. Generalmente, esos sectores son educación, salud, obras y transporte. No obstante, eso depende de las competencias y funciones que tenga el gobierno subnacional. Debe prepararse cada uno de los indicadores para cada uno de los sectores.

Indicador 19. Planificación Sectorial de Mediano Plazo

Requisito 1. Existe un plan sectorial de mediano plazo.

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

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

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

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

La participación de la sociedad civil y del sector privado en la discusión de los objetivos y metas del plan sectorial es importante tanto para crear un consenso social en torno a los objetivos que se persigue como para tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en las acciones que ejecuta en gobierno, lo cual provoca que los planes sean más relevantes y apropiados. El proceso de participación social debe organizarse de manera que cumpla las siguientes condiciones:

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

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

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

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

Los objetivos del plan sectorial deben coincidir con los objetivos del plan nacional para el sector. Aunque el orden de prioridad de los objetivos nacionales para el sector pueda variar de un gobierno subnacional a otro en función de sus características específicas, el conjunto de objetivos debe ser los mismos. Esto promoverá sinergia entre las acciones gubernamentales entre los ámbitos nacional y subnacional.

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

Requisito 4. El plan sectorial cuenta con financiamiento.

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

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

Indicador 20. Gestión de la producción de bienes y servicios

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

La cartera de bienes y servicios es la compilación ordenada y sistematizada de todos los bienes y servicios que el gobierno subnacional pone a disposición de los ciudadanos, sean producidos directamente por la entidades públicas (por ejemplo: servicios de emisión de partidas de nacimiento en el registro civil) o mediante contratos de prestación de servicios (por ejemplo: servicio de recolección de residuos sólidos por parte de empresas privadas), o a través de asociaciones público-privadas (por ejemplo: concesiones para el mantenimiento de carreteras). La cartera de bienes y servicios permite concretar los planes y programas del gobierno en productos que crean valor público. La cartera de servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

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

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

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

A partir de la cartera de servicios se deben establecer metas anuales y multianuales para la producción de los bienes y servicios.

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

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

La producción de los bienes y servicios debería enmarcarse en contratos de gestión y desempeño acordados entre las autoridades del gobierno subnacional y los gerentes públicos de sus dependencias, programas, proyectos, y entidades desconcentradas encargadas de la producción de bienes y servicios. Estos contratos fijan la cantidad, las condiciones y la calidad de los bienes y servicios que los gerentes públicos se comprometen a producir anualmente. Se entiende por gerente público a directivos tales como directores, secretarios, gerentes.

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

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

Los incentivos constituyen un elemento central de la GpRD, pues permiten crear sinergia entre los intereses de las personas e instituciones y los intereses del gobierno subnacional expresados en los objetivos estratégicos. Se debe premiar el buen desempeño individual y colectivo, producto de un trabajo de evaluación que contenga criterios claros de medición y, además, difundir los resultados de esos desempeños. Los incentivos que se aplican en el sector público pueden ser monetarios o no monetarios. Entre los principales se incluyen los siguientes tipos:

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

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

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

El mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que producen una dependencia o institución es una parte importante de la gestión para resultados. Una estrategia de mejoramiento de los servicios debe contener por lo menos los siguientes elementos:

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

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

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

La satisfacción de los usuarios es un aspecto importante para lograr una buena gestión. Por ello, los gerentes públicos deben recoger la opinión de los usuarios de los servicios y emplearla para identificar los elementos que requieran corregirse o perfeccionarse. La recolección de la información debe ser periódica y sistemática mediante instrumentos tales como encuestas y grupos focales.

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

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

Las dependencias e instituciones sectoriales deben contar con un sistema de información con datos sobre los bienes que producen y los servicios que prestan. Estos datos son la base de los sistemas de monitoreo de la GpRD en todos los niveles (servicio, programa, institución), así como la materia prima de los indicadores de desempeño para la evaluación del gasto. Por tanto, la idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y, por lo menos, deben cumplir con los siguientes elementos.

1. Existe un sistema de recolección, ingreso y procesamiento de datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector.
2. Se ingresa al sistema por lo menos el 80% de los datos sobre los bienes que produce y los servicios que presta el sector.
3. La información que se ingresa al sistema está actualizada (menos de un año de retraso).
4. La información que se ingresa al sistema es de calidad.

5. La información que se recoge es suficiente para alimentar los indicadores de desempeño que establece el plan sectorial y gubernamental.

6. Se realizan periódicamente auditorias de sistemas.

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

e). Seguimiento y evaluación

Indicador 21. Sistemas de información

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

El gobierno subnacional debe contar con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos. La idoneidad de estos sistemas de información es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y es la base para el sistema de seguimiento y evaluación.

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

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

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

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

Indicador 22. Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional

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

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

- a) Insumos: recursos financieros, humanos y materiales empleados para generar los productos.
- b) Procesos: actividades realizadas para transformar los insumos en productos.
- c) Productos: bienes y servicios elaborados.

- d) Efectos: cambios en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de recibir los productos (bienes o servicios).
- e) Impactos: Cambios en las condiciones de vida de la población objetivo.

Los datos deben organizarse en forma de indicadores, es decir, de variables cuantitativas o cualitativas mediante la cuales se puede medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de un programa, proyecto o institución.

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

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

El sistema de seguimiento debe incluir a todos los programas y proyectos del plan de gobierno y, en el mejor de los casos, a todas las unidades y entidades del gobierno subnacional, incluso aquellas desconcentradas. Es necesario advertir que algunos sistemas de seguimiento solamente toman en cuenta los proyectos del plan de inversiones, pues fueron construidos como parte de los Sistemas de Inversión Pública.

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

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

Tomando como referencia el presupuesto del año pasado, se debe identificar a los programas, proyectos, entidades y unidades desconcentradas del gobierno subnacional cuyos datos se incluyen en el sistema de seguimiento, y calcular el peso que aquellos tienen en el total presupuesto del año pasado.

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

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

Un sistema de seguimiento requiere la construcción de instrumentos y metodologías de trabajo, la definición de procesos y procedimientos, la elaboración de guías, manuales y otros documentos técnicos que sirven para la operación del sistema. Todo esto permite su buen funcionamiento y crea un marco adecuado para la producción de información de buena calidad, creíble y oportuna. Asimismo, los indicadores deben cumplir las siguientes condiciones para garantizar su idoneidad como instrumento de medición de los resultados.

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

Criterios de calificación	Puntaje
No existe un sistema de seguimiento o el sistema no cumple ninguna de las condiciones.	0
El sistema cumple con un requisito.	1
El sistema cumple con dos condiciones.	2
El sistema cumple con tres condiciones.	3
El sistema cumple con cuatro condiciones.	4
El sistema cumple con cinco condiciones.	5

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

Los sistemas de seguimiento y evaluación se construyen para mejorar la gestión de las instituciones y para rendir cuentas, por lo tanto, el uso de la información que

generan es la preocupación central de la GpRD. El sistema de seguimiento debe usarse actual y efectivamente para por lo menos los siguientes propósitos:

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

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

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

La información que produce el sistema de seguimiento debe estar a disposición de la ciudadanía a través de Internet a fin de transparentar la gestión pública y rendir cuentas a los ciudadanos.

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

Indicador 23. Evaluación de la gestión del gobierno subnacional

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

El gobierno subnacional debería contar con una unidad responsable de evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas y proyectos del gobierno subnacional. La evaluación es la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones” (OCDE, 2002). La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

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

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

Para incorporar las evaluaciones de manera sistemática al ciclo de gestión público, es necesario programar las evaluaciones que se realizarán durante el período gubernamental en función de la importancia que las distintas intervenciones e instituciones desempeñen en la consecución de los resultados de plan de gobierno. El programa de evaluaciones deberá establecer el monto de recursos que se empleará en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se usará.

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

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

La unidad responsable debe contar con normas técnicas para la realización de las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia. Estos explican por qué, para qué, quién, cómo, cuándo, y a qué costo se realizará una evaluación y

deben elaborarse siguiendo normas técnicas y procedimientos debidamente formalizados.

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

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

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

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

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

Las evaluaciones se realizan para mejorar la gestión de las instituciones, por lo tanto, el uso de la información que generan es una preocupación central de la GpRD. Las evaluaciones deben usarse por lo menos con los siguientes propósitos:

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

Criterios de calificación	Puntaje
No se realizan evaluaciones o la información de las evaluaciones no se usa para ninguno de los propósitos.	0
La información de las evaluaciones se usa para dos o menos propósitos.	1
La información de las evaluaciones se usa para tres propósitos.	2
La información de las evaluaciones se usa para cuatro propósitos.	3
La información de las evaluaciones se usa para cinco propósitos.	4
La información del sistema de seguimiento se usa para seis o más propósitos.	5

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

Para transparentar la gestión pública, es necesario que los informes de las evaluaciones estén a disposición de la ciudadanía a través del Internet.

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

Anexo 4. Relación de funcionarios y servidores de las dependencias del gobierno regional de tumbes que respondieron la encuesta

Total, de Encuestas	Nombres y apellidos de funcionarios/servidores del GORE	Cargo
1	Carlos E. Noblecilla Calero	Director de MYPE e Industria-PRODUCE
2	Violeta Cisneros	Responsable del Área de Política Sectorial DRAT
3	Luis Alberto Peña	Administrador DRTC
4	Antonio Miranda Saavedra	Especialista en Turismo DRICTI
5	Luis A. Herrera Sanjinés	Responsable de Unidad Formuladora DRAT
6	Marlo R. Aguilar Castro	D. Presupuesto-DRET
7	Santos J. Periche Espinoza	D. Estadística - DRET
8	Percy Gastón Castro Castillo	Director de Administración DRET D. Ejecutivo de Planeamiento y Presupuesto
9	Ruber D. Olaya Luna	DIRESA
10	Elber E. Crespo Guevara	Director de Sistema Administrativo III DRVC
11	Ana G. Gonzales Romero	Jefe Oficina de Recursos Humanos GORE
12	Kenyi Y. Alvarado Romero	Especialista en Finanzas I UGEL Tumbes Directora de Oficina Técnica Administrativo
13	Nancy Gómez Silva	DRTCI
14	Freddy O. Preciado Olaya	Operador SIGA DIRESA Jefe Oficina de Planeamiento Estratégico H.
15	Gustavo Ortiz Castro	JAMO
16	Ing. Gilmer Puicon Nizama	Jefe Unidad de Proyectos H. JAMO
17	Carlos L. Viera Miñan	Asistente Administrativo DR. Trabajo
18	Rosa E. López Albán	Jefe Oficina Técnica Administrativa DR. Trabajo Responsable de Recursos Humanos UGEL
19	Cesar F. Diaz Arellano	Zorritos.
20	Clara Arámbulo Rivera	Especialista en Finanzas I UGEL Tumbes
21	Pablo Ortiz Arrese	Arquitecto GORE
22	Lisbeth M. Casariego Zapata	Asistente administrativo UGEL Zorritos
23	Dam Wilfredo Chinga Zeta	Especialista de infraestructura UGEL Zorritos
24	Leonidas A. Herrera Ávila	Implantador SIAF
25	Avelina Del Rosario Palacios de De Lama	Vice Gobernadora REGIONAL DE TUMBES
26	Milton D. Martínez Alvarado	Supervisor Proyecto de Presupuesto GORE.
27	Francisco Marcelo Yarleque	Coordinador de PIP GORE
28	Hilda Crespo Arias	Director Administrativo II- ariascrespo2 GORE
29	Miguel Delgado Marchan	Contador DRAT
30	Alipio A. Cabrera Valdez	Sub Gerente de Planeamiento Estratégico GORE
31	Marcia Luna Lavalle.	Asistente Técnico GORE
32	Eder Campaña Juárez	Asistente técnico GORE
33	Juan Sinche Osorio	Gerente General Regional GORE

Anexo 5. Preguntas abiertas para grupo focal

1. Percepción institucional

Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas (capacidad organizativa e institucional) actual del GORE Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva.

2. Factores facilitadores y limitantes

Conforme a su conocimiento y experiencia ¿qué componentes internos (estructurales, humanos, tecnológicos o de liderazgo) posibilitan o restringen la implementación debida de la GpRD en el GORE Tumbes

3. Procesos de gestión

¿De qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional?

4. Cultura organizacional y compromiso

¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del GORE Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD, y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental?

5. Valor público percibido

Desde el punto de vista ciudadano ¿qué opinión tienen sobre los resultados de la gestión del GORE Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona a la sociedad (valor público), es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos?

6. Propuestas de mejora

¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GpRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional?

Anexo 6. Preguntas cerradas para grupo focal

1. Capacidad institucional

¿Entiende que el Gobierno Regional de Tumbes posee la capacidad organizativa y los recursos necesarios para poner en marcha la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)?

Sí No No sabe / No responde

2. Implementación de la GpRD

Según su criterio, la GpRD se aplica debidamente en los programas y proyectos del Gobierno Regional de Tumbes.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. Relación entre capacidad e implementación

El desarrollo institucional y el nivel de coordinación eficaz entre las áreas del Gobierno Regional impactan directamente en la implementación de la GpRD.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. Generación de valor público

La población de Tumbes percibe que los resultados de la gestión regional han contribuido notoriamente en mejorar su bienestar y la calidad de los servicios.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Anexo 7. Relación de participantes en el Focus Group 1

Fecha programada: 14-10-2025

Hora: 10.00 H.

Plataforma Zoom

Dirección Regional de Agricultura:

1. Ing, Violeta Cisneros de García. Directora de Política Sectorial.
2. Econ. Branco Lama Rosillo. Responsable de Unidad de Presupuesto.

Dirección Regional de Educación

1. Mg. Ing. Julio Periche

Dirección Regional de Salud.

1. Mg. Cecilia Gómez. Especialista Dirección de Planificación.
2. Mg. Fredy Preciado Olaya. Especialista de la Dirección de Logística.

Dirección de Transportes y Comunicaciones.

1. Mg. Luis Peña
2. Mg. Oscar Masías.

Residente SIAF:

1. Dr. Alberto Herrera.

Anexo 8. Transcripción de respuestas realizadas a través de zoom del Focus Group 1

Docente:

Buenos días con todos. Apreciados amigos y discípulos algunos. Vamos a iniciar. Muchas gracias por atender a mi llamado. Quiero agradecerle sinceramente por su valiosa disposición para participar en este Focus Group, cuyo propósito es recoger sus percepciones y experiencias en torno a la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo en el gobierno regional de Tumbes.

Su participación es fundamental, pues sus opiniones, reflexiones y aportes contribuirán significativamente al análisis académico y a la mejora de la gestión pública en nuestra región. Confío en que este espacio de diálogo será enriquecedor para todos y permitirá generar propuestas que impulsen una administración más eficiente, transparente y orientada al ciudadano. Les deseo el mayor de los éxitos y agradezco de antemano su compromiso con el aprendizaje y con el desarrollo institucional por nuestra región y por el país. Dejo en el uso de la palabra al moderador para que continúe con esta actividad.

Moderador:

Hoy vamos a desarrollar un grupo focal que tiene que ver con analizar una herramienta institucional que se usa o no, que es la gestión para resultados en desarrollo o en sus siglas GPRD. Entonces este grupo focal tiene por finalidad sacar la mayor información cualitativa relacionado a este tema. Las respuestas no son ni buenas ni malas, sino van a ser en función a su experiencia. Si tienen mucha experiencia utilizando este tipo de herramientas para el desarrollo de sus proyectos, para la planificación de presupuestos, para obtener resultados eficientes, eficaces a corto, mediano y largo plazo, pues va a ser muy importante que ustedes puedan volcar la mayor cantidad de experiencias, de palabras, de situaciones que pueda enriquecer esta investigación cualitativa, que es parte del trabajo de doctorado de mi padre. Entonces, vamos a tener dos partes. Una parte va a estar relacionada a realizar preguntas abiertas para que ustedes se puedan expresar decir la mayor cantidad de cosas que sepan sobre el tema que vamos a testear. Y la segunda parte va a estar relacionada a preguntas abiertas o cerradas, respuestas únicas en donde ustedes van a recibir un archivo y lo van a marcar y lo van a devolver.

Posteriormente vamos a conversar sobre estas preguntas un poco. Con eso vamos a dar por finalizado este grupo focal. todos pueden participar. Dada que es la primera vez para mí que hago un grupo focal en videollamada porque siempre los he desarrollado personalmente. Cuando trabajaba en temas de estudio de mercado y de marketing en Lima. Este, pero las reglas son las mismas, ¿no? Como primera acción vamos a presentarnos cada uno, por favor, hablando acerca de pues nuestro nombre, edad, si es que se desea decir la edad, y cuál es su profesión y cuál es la experiencia y el cargo que desempeña actualmente y dónde trabaja. No vamos a gastarnos más de un minuto en esa presentación por persona y luego ya vamos a pasar a desarrollar el cuerpo de este de esta reunión.

Participante 1:

Hola, sí, muy buenos días. Quien les habla es la participante 1. En mi profesión soy ingeniera agrónoma, egresada de la Universidad Nacional de Tumbes. Actualmente me encuentro desempeñando como servidora pública dentro de la Dirección Regional de Agricultura en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, desempeñando funciones específicas en el área de política sectorial y en los cuales tengo a mi cargo todo lo que es el planeamiento estratégico dentro de esta dirección regional, que es donde tengo mi mayor experiencia dentro del sector público en esta dirección regional. Muchas gracias.

Moderador:

Perfecto. Ahora pasamos, por favor, con la Participante 2.

Participante 2:

Muy buenos días con todos, le saluda el Participante 2, egresado de la Universidad Nacional de Tumbes, actualmente vengo desempeñando funciones en el área de presupuesto de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, tengo 5 años de experiencia laboral. Pero siempre este mejorando cada día y aprendiendo mucho sobre lo que es la gestión y la administración pública, gracias.

Moderador:

Pasamos ahora con la participante 4. Ahí está, adelante.

Buenos días con todos. Me presento soy la participante 4, trabajadora nombrada de la Dirección Regional de Salud de Tumbes. Ya tengo 28 años de servicio, de los cuales ya tengo más de 15 años de labor en la oficina de planeamiento estratégico de la Dirección Regional de Salud de Tumbes, junto en el área de planificación, todo lo que son planes, políticas, indicadores, gestión de planificación. Ese es parte

de mis funciones diarias con una trayectoria pues de gestión pública que he venido desarrollando desde inicios de mi carrera. prácticamente he sido funcionaria por muchos años, casi 14 años en las diferentes áreas administrativas. He sido administradora, 3 años de la Dirección Regional de Salud, contadora 2 años de contadora aquí en la Dirección Regional de Salud, en la Oficina de Recursos Humanos. también tengo experiencia más de un año, año y medio en la oficina de la dirección eh de planificación estratégico como directora, como funcionaria, he tenido la oportunidad de estar 6 años. En realidad, es de mi agrado haber aceptado en esta en esta parte de investigación que hace el profesor. Estoy a su disposición. Muchas gracias.

Moderador:

Bueno, muchas gracias. Ahora pasamos con el Participante 5. Si todavía no se puede, podemos pasar al Participante 6.

Participante 6:

Sí, buenos días. Buenos días, trabajo en la dirección de Transportes y Comunicaciones de Tumbes. He sido jefe de planificación y presupuesto, tesorero y también es jefe de administración, sobre todo en el área de abastecimientos, en patrimonio y estamos al servicio del del profesor muy amable.

Moderador:

Muchas gracias, Participante 6. Pasamos ahora al Participante 7.

Participante 7:

Buenos días. Buenos días. Gracias profesor por haberme permitido poder estar integrando y ser parte de este Focus.

Soy el Participante 7, tengo una maestría en gestión pública y tengo 42 años de servicio en la dirección de Transportes y Comunicaciones de Tumbes. En los últimos años trabajé como hasta el mes de abril trabajé como jefe de la oficina de planificación de presupuesto y desde abril estoy desempeñando el cargo de director ejecutivo de transporte portuario. Estamos para poder este participar y apoyar en este focus group.

Moderador:

Muy amable. Muchas gracias. Pasamos ahora al Participante 8, por favor.

Participante 8:

Hola, buenos días. Gracias por la invitación. Soy el Participante 8, egresado de la Universidad Nacional de Tumbes como contador público. Actualmente ya soy

Doctor en Gestión Pública y laboro desde hace 21 años en el Ministerio de Economía y Finanzas en el área de implantación de sistemas. Nosotros vemos todo lo que es este la implementación del del SIAF desde el inicio. Actualmente ya se está modernizando y estamos en ese trabajo.

Estamos para cualquier consulta, cualquier aporte. Gracias por la invitación.

Moderador:

Muy amable. Muchas gracias. Nos faltaría el Participante 5 y el Participante 4.

Participante 5:

Buen día con todos. Soy el Participante 5, CPC, soy egresado también de la Universidad Nacional de Tumbes, actualmente estoy formando parte del equipo técnico de la dirección de logística de la DIRESA Tumbes. Aquí estamos, para apoyar todo lo que se pueda con el profesor. Gracias.

Moderador:

Bueno, la presentación ha sido muy buena, ya tengo una idea de más o menos de la experiencia que tienen y de las herramientas que tal vez pudieran conocer, manejar, aplicar o no, como les digo, el grupo focal lo que busca es enriquecer una investigación tal vez cuantitativa, tal vez de biblioteca, tal vez este bibliográfica con herramientas que le permitan darle voz, darles vida a los datos expuestos en un texto.

Digamos que con estos grupos focales vamos a dar una representación social un poco, si no bien exacta, al menos que se acerque a los hechos que componen este tema de la gestión para resultados en desarrollo. Bueno, vamos a pasar a la primera parte que ya les había explicado que eran una serie de seis preguntas, sobre diferentes temas específicos. En este caso, yo voy a decir la pregunta, la voy a leer dos veces. La pueden anotar si quieren y luego vamos a empezar. Vamos a dar a cada participante un máximo de 2 minutos y medio para que puedan explayarse todo lo que puedan. Si necesitan hablar un poco más, pues cuando acaben estos 2 minutos y medio, yo le haré una indicación para que si es que ya este ha comentado lo suficiente, pues en ese momento pueda darle un alto a su presentación y si no me puede indicar este que van a ser este unos 30 segundos más y cosas así, vamos a empezar con la primera pregunta, son seis ejes, Percepción Institucional, Factores facilitadores y limitantes, Procesos de gestión, Cultura organizacional y compromiso, Valor percibido, propuestas de mejora.

Esos son los ejes sobre los que van a girar estas preguntas. Entonces, vamos a ir con la primera pregunta que tiene que ver con el eje número uno de esta parte de la investigación, que es la percepción institucional, la pregunta es ¿cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar, evaluar sus propias políticas y programas de manera efectiva. Esto tiene que ver con el eje uno de percepción institucional. Entonces, vamos a empezar con la respuesta de la Participante 1, por favor.

Participante 1:

Hola. Sí, con relación a la a la pregunta, yo diría que dentro de los sistemas enfocada más que todo en la articulación de los sistemas administrativos que se dan dentro del pliego del gobierno regional, que definitivamente como como se vienen presentando o se viene dando la gestión pública, tiene bastantes debilidades, comenzando primeramente por el tema presupuestal, que si bien es cierto nosotros que tenemos la experiencia dentro de la planificación estratégica, específicamente enfocados en el plan operativo, que es la herramienta de gestión, donde justamente podemos hacer este análisis de cómo es que estamos nosotros a través de este plan operativo, este alimentando para poder cumplir los objetivos y acciones estratégicas institucionales. Vemos que esta articulación entre el plan operativo versus el presupuesto institucional hay un distanciamiento que no se logra todavía poder llegar a estar bien articulado este sistema.

Asimismo, otro de los sistemas que está todavía, como se dice, en inicios de poderse implementar, que sería lo más este importante para poder ir mejorando la gestión pública, es el sistema de modernización para trabajar a través de una de una esta gestión basada en procesos. No, que definitivamente como gobierno lo vemos como una debilidad. Ese es una de las percepciones que nosotros este como planificadores tenemos para poder ejecutar, para poder evaluar y para poder medir verdaderamente si estos resultados están siendo este están atendiendo las necesidades de nuestros usuarios para poder decir que estamos dando un valor público a todas estas nuestras actividades dentro del sector público. Esa es mi respuesta a la primera pregunta. Gracias.

Moderador:

Muchas gracias. Ahora pasamos, por favor con la Participante 4.

Participante 4:

Bien, gracias por el pase licenciado. Mire, en lo que respecta a cómo realmente nos podrían asignar presupuestalmente, como ya lo ha manifestado la que me antecedió, realmente como gobierno regional, o sea, que es nuestra eh como gobierno regional, eh realmente tenemos limitantes económicas en el área definitivamente que no está este asignado específicamente presupuestalmente para darle atención justa justamente a estas a este sistema, como ya lo explicó también este la señora Violeta, en los sistemas de modernización que tenemos que nosotros actualizar dentro de sistemas porque estamos dentro de este proceso, pero las limitaciones vienen justamente eh económicas porque no podemos dar alcance definitivamente que no tenemos mayores recursos tanto humanos, o sea, en el área que realmente especifique o que se pueda dar la capacidad de poder orientar, porque veamos que a partir de allí nosotros somos el ente eh la columna vertebral de cada entidad, como planificación, desde que planificamos nuestras eh nuestros planes estratégicos a un plan operativo, que realmente eso nos determina la operatividad del sistema propiamente en mi caso de salud, lo que realmente se aprovecha más como un producto eh que lo vemos con resultado y que realmente determina en ello esa asignación, realmente la falta de capacidad de capacitaciones, para determinar y llegar a ese proceso. Nosotros como bueno, en mi caso yo trabajo solamente eh en mi área ahorita que ya tengo una persona asignada, pero realmente somos unas dos personas que trabajamos en el área de planeamiento. El recurso humano es bastante limitante, el recurso presupuestal también que definitivamente nosotros nos retroalimentaría porque tenemos que estar basados, bueno, yo me retroalimento de las actividades o de las asistencias técnicas que ahora recibimos del mismo Ministerio de Salud sobre ese proceso y como como persona propia este me voy capacitando a través del servir, las capacitaciones que se dan a través del sistema mismo del CEPLAN, del Sinaplan, que nos lleva realmente o que nos conlleva para poder este dar alcances a nuestros operarios, en la forma de sistematizar la operatividad de los planes, que los planes deben de tener un mismo circuito que nos lleve a un resultado y se pueda medir y podemos eh definir o especificar un avance en las en las en los planes nacionales, que nos conlleve a un resultado a través de un indicador.

Moderador:

15 segundos. Si desea agregar algo más, todavía le quedan 15 segundos. si desea un poquito más de tiempo, le podemos dar 15 segundos más para que sean medio minuto. Okay.

Participante 4:

Bueno, eso es lo que eh mayormente nosotros estamos e planteando aquí a través del sistema mismo. Lo que hemos creado nosotros es hacer constantemente seguimientos metodológicos a través de cada uno de los centros de costos operativos para que ellos nos vayan retroalimentando realmente las acciones operativas y que estas conlleven realmente a un resultado a través de los presupuestos que sean que son asignados a cada uno de los programas, porque acá en salud realmente trabajamos a través de indicadores medibles, que son los programas presupuestales, los tenemos eh hay nueve que son articulado nutricional que ve la nutrición del niño eh materno, neonatal, vemos eh todo lo que es PBC, VIH, sida, enfermedades metaxénicas, enfermedades no transmisibles. Vemos la salud mental que está muy este es un auge bastante eh prioritario para la salud en estos momentos a nivel nacional. Así también este tenemos que lo que nos mide el SAMU, que son las actividades de asistencia de emergencias ambulatorias, muy aparte de lo de lo que es eso es todo lo que refiere a lo preventivo y también tenemos un sistema que lo ve el hospital referencial que tenemos acá, que solamente tenemos uno, que eso ya es recuperativo, bueno, es esto.

Moderador:

Perfecto, muchas gracias. Ha sido una participación bastante enriquecedora, sobre todo este en un área tan importante que tiene que ver con la salud este de la población de Tumbes y sus diferentes distritos. Muchas gracias. Magister Cecilia. Vamos a pasar ahora, por favor, con el economista Branco Lama Rosillo. La misma pregunta dentro del mismo eje dentro del mismo eje de percepción institucional. Sí.

Participante 2:

Bueno, dentro de nuestra percepción institucional, yo comparto lo que indica la ingeniera Violeta, dado que trabajamos en la misma oficina de planeamiento y presupuesto y que sí que una de las limitantes es eh básicamente de que no hay una articulación, este eficaz eh con los sistemas administrativos, mayormente nosotros trabajamos con lo que es el sistema de presupuesto, el sistema de

abastecimiento y el sistema de planeamiento estratégico, asimismo, otra limitante son los recursos presupuestales que nos asignan tanto el Ministerio de Economía y Finanzas y que finalmente son distribuidos por el Pliego Gobierno Regional. En ocasiones estos techos son muy limitados, no llegan a digamos a cubrir nuestra brecha de necesidades, que se plasma en a través del sistema de abastecimiento mediante el cuadro de necesidades, mayormente este programamos todo lo que necesitamos, bienes y servicios que requerimos con el fin de cumplir, una actividad operativa dentro de nuestro PO y de dentro de nuestro plan estratégico. Sin embargo, esta es una limitante que se viene este dando cada año, nosotros como planeamiento y presupuesto tratamos de realizar una distribución eficaz, tanto en todas las metas presupuestales para poder, priorizar gastos que nos permitan cumplir de manera eficiente estas actividades operativas durante el periodo fiscal. Este bueno, como vuelvo a mencionar el problema es esto, es la poca articulación que hay en estas actividades.

Moderador:

Okay, muy bien. Muchas gracias por la por la respuesta, ahora vamos a pasar con el Participante 5.

Participante 5:

Ya. Bueno, este yo creo este coincidir con la ingeniera que estuvo poniendo primer lugar y con Cecilia, porque trabajamos en la misma entidad, que es parte del gobierno regional, mi percepción va en hay en algunos aspectos críticos, sobre todo en la modernización, por ejemplo, hay entidades que todavía no tienen los equipos necesarios, no hacen caso los no siguen los manuales o los lineamientos que emite el gobierno, hay un tema también de corrupción, la burocracia, siempre está en creo que, en las entidades, ¿no? Y no esa es la percepción que tenemos en, sobre todo, en la parte interna nosotros como estos servidores y la población misma. La población misma indica que no se cumplen con los planes, no están satisfechos, no se cubren las necesidades, no se cierran las brechas, y es un reclamo constante que ellos hacen, nos reclaman el tema de salud, que no es buena la atención, no hay un tema de supervisión, no llega a satisfacer las necesidades de estas médicas, el personal tiene bastantes deficiencias o de repente en el tema presupuestal no estamos no tenemos la misma la orientación o de repente los presupuestos son muy pocos, no alcanza para cubrir todas esas brechas, pero en el tema de gestión

también hay bastantes estas deficiencias, en este sector que estamos nosotros, salud, siempre están este hay problemas con el tema de la de la dirección, no hay una coordinación este eficiente entre ejecutora con gobierno regional y y todo eso y eso genera desconfianza, ¿no?, en eh sobre todo en los este ciudadanos, ¿no?, que para ellos es quien eh la gestión pública está orientada para ellos, ¿no? Generar valor público eh este y resultados, ¿no? Las entidades deberían generar bienes.

Moderador:

Participante 5, disculpe, usted mencionó algo muy importante, mencionó varios temas con respecto, sea a a las carencias, ¿no? A los problemas, este, como corrupción, burocracia. Eh, los demás participantes hablaron de la modernización. usted volvió el tema de la población, del presupuesto, de la gestión entre ellos que dice pues que la población no colabora, que de repente este de estos ejes que se ha mencionado, que ha mencionado usted en su respuesta, ¿cuál cree que es el principal, o sea, uno la principal limitante para que para que haya una buena esta capacidad institucional, organizacional?

Participante 5:

Yo creo que es el tema del presupuesto más que todo. Ya hay bastante deficiencia en el presupuesto. Creo que debería ser más para cumplir las metas, ¿no? Debería ser más equitativo, sobre todo a nivel central. Todo está muy centralizado.

Moderador:

¿A qué se refiere usted con centralizado?

Participante 5:

O sea, que más está en la capital, pues no. ya debería ser mejor redistribuido a través de las regiones.

Moderador:

Y la capacidad de gestión del presidente regional no tendría que ver con lograr este tipo de presupuestos a través de su pues este, valga la redundancia, gestión.

Participante 5:

Claro, por supuesto, porque él es el él es el este la persona principal que debería ejercer gestión y presión a nivel central para que este la región obtenga mucho más presupuesto.

Moderador:

Bueno, muchas gracias por su respuesta. Entonces, ahora vamos a pasar a el Participante 6.

Participante 6:

Sí, con respecto a la pregunta. Eh, en la administración pública durante los años que hemos estado como jefe de planificación, hemos denotado siempre eh que nos dan un diploma. En base a eso existe una programación multianual que se sujeta prácticamente a la camisa de fuerza que se nos impone. Entonces nuestro este plan operativo eh siempre va a ser este diferente porque no va a ser financiado en su totalidad. Eh, sin embargo, eh, nosotros siempre este orientamos los recursos a las necesidades eh a los programas para financiarlos y que puedan eh cumplir con sus objetivos y sus metas, ¿no? En el caso de la Dirección de Transportes y Comunicaciones, tenemos este tres, se puede decir, funciones principales que viene a ser la dirección de transporte terrestre, que es a través de la circulación terrestre. Eh, tenemos infraestructura vial y tenemos este transporte portuario en el en la parte de transporte eh terrestre que viene a ser la el permiso de operación que se le da a los vehículos, pero fundamentalmente la el otorgamiento de la licencia de conducir. Entonces, eh este es un esto es una actividad que sé que se realiza durante todos los 12 meses del año. Y sin embargo ahí hay un gran problema. El problema, el problema generalmente es la insatisfacción del usuario o quejas constantes de falta de atención oportuna. Eh, es ahí donde se puede se puede sentir que la población no está eh este satisfecha, no siempre tiene observaciones por hacer. Eh, pero eh en sí este parece que fuera la fundamentalmente la capacidad del trabajador que no está cumpliendo con sus funciones, ¿no? Porque la parte presupuestal la maneja directamente este la parte administrativa con la parte de planificación y se le otorga todos los insumos a fin de poder cobertura en el año todas las necesidades que pueda tener la oficina y se le y se le asigna a fin de evitar este tipo de problemas. Sin embargo, siguen estando ahí los problemas. En la parte de infraestructura se cumple con el presupuesto que no se nos otorga, ¿no? Hacerle mantenimiento de carreteras a 2001 km a lo largo de toda la región. Es bien complicado. Imagínese que se solamente se nos da 4,500,000 nuevos soles para el mantenimiento de todos esos kilometrajes. Y sin sí, pero sí intervenimos con prioridad a los que siempre este la naturaleza por factor de lluvia siempre las deteriora, ¿no?, muy mucho más rápido. Con respecto a la

parte de las actividades en sí, podemos resumir de que el presupuesto es un factor muy importante. Eh, transporte se está quedando anclado en el pasado, no tiene equipos de cómputos actualmente estos modernos. Está,

Moderador:

se cortó el audio. Docente, no se escucha el audio lo último que está diciendo el Participante 7.

Participante 7:

Este, yo coincido con algunas apreciaciones que han dado los colegas anteriormente, pero si nosotros analizamos, tenemos una perspectiva de lo que concierne al presupuesto del gobierno regional, nosotros como ahora lo vivimos en carne propia. ¿Por qué? Porque primero la descentralización no cumple ni ha cumplido ni el objetivo para el cual se dio este proceso sigue siendo el gobierno nacional el que aún de una u otra forma limita los recursos para las regiones, ¿no? Y algo muy importante que eh tenemos que tener en cuenta los documentos de gestión. Hoy en día en nuestra región vemos que los planes estratégicos de año a año son solamente un copia y pega. ¿Por qué? porque solamente se queda en el pastel, dejando de lado el cumplimiento de las actividades que conllevan a que eh cumplamos con los objetivos o las metas que nos este indica nuestras eh nuestro ente superior, ¿no? Entonces dentro de estos documentos de gestión está basado en indicadores, lógicamente evidenciándose en un mínimo porcentaje, que es la realidad, pero que no se plasma en el documento. Entonces, eh ello conlleva pues de que no tengamos los resultados, ¿no? Eh, dentro de un aspecto de ejecución o de planificación. Por eso cuando nosotros hablamos de planificación, la planificación es para que se cumpla, no solamente para que se quede en el papel, ¿no?

Moderador:

Entonces, entonces usted piensa usted piensa que existe una disociación entre lo que se escribe y lo que se hace y las metas que se cumplen.

Participante 7:

Lógicamente, pues porque si nosotros vemos eh la planificación estratégica es para 5 años, ¿no? Pero dentro de todas esas acciones operativas estratégicas, por ejemplo, en el sector transporte, ninguna va en relación a lo que se ejecuta en el presupuesto. ¿Por qué? Porque hoy en día las instituciones públicas se han politizado de tal forma de que los jefes de presupuesto o los directores eh no tienen

el tiempo suficiente como para poder cumplir eh los planes estratégicos institucionales, ¿no? cambian a un director, cambian al jefe de presupuesto y lógicamente no es por mi meritocracia, sino porque eh tú estuviste acompañándome en la campaña y ahora yo quiero que tú seas el jefe de presupuesto, ¿no? O el gerente de presupuesto. O sea,

Moderador:

Existe entonces existe entonces como siempre digamos el eh el componente humano que tiene que ver relacionado a la ética profesional y a la moral. En pocas palabras,

Participante 7:

Lógicamente, amigo, si usted ve hoy en día eh la función o el trabajo que desempeñan las empresas privadas, usted que trabaja es trabaja más en empresa privada, usted ve que el trabajo se realiza por resultados, ¿no? Pero acá nosotros trabajamos un presupuesto por resultados, pero que al final no cumple con el objetivo. Me refiero a lo real, a la realidad, a lo que se ve, se nota, se siente por el usuario, ¿no? En el papel puede decir una cosa, pero en la realidad en lo que se vive el usuario de a pie, entonces el que viene a solicitar un servicio a a las unidades ejecutoras, ¿no? Entonces, no lo ve, no lo no lo nota, no lo siente. ¿Por qué? 5 segundos, por favor.

¿Cómo? 5 segundos faltarían. o si no le podemos seguir dando 15 segundos más. Es en el fondo, ¿no? Este, yo creo que eh lo dijeron mis colegas de que no hay una articulación en lo que está plasmado en los planes estratégicos con la realidad al momento de realizar la distribución de los presupuestos del año siguiente, ¿no? Por ejemplo, el próximo año nosotros planificamos, programamos, pero a inicio de año nada de lo que hemos programado y planificado nos viene dentro del del presupuesto inicial, ¿no? De apertura, ¿no? Entonces ese es una mi apreciación con respecto a esa primera pregunta, amigo.

Moderador:

Muchas gracias. Este, Participante 7. Finalmente, para cerrar este primer eje, vamos a ir con el Participante 8, por favor.

Participante 8:

Sí. Eh mi opinión la voy a dividir en cuatro ejes, ¿no? Recursos, habilidades, sistemas y capacidad organizativa.

En cuanto a los recursos, definitivamente, como hemos visto durante todos los años que lleva implementándose el Presupuesto por Resultados (PpR), que ya viene desde el año 2008, definitivamente no son suficientes y nunca han sido suficientes. A pesar de que el presupuesto actualmente, por ejemplo, del pliego, gobierno regional, el 60% más del 60% es destinado a programas presupuestarios, que son las categorías donde está el PpR, definitivamente no es suficiente porque se formula siempre con un techo que lo asigna la Dirección General de Presupuesto Público. Entonces, me parece que a mí a mí me parece que nunca va a ser suficiente para lograr lo que efectivamente se propone en cada programa presupuestario presupuestado, no más la redundancia, ¿no? En cuanto a las habilidades, ¿no? Cuando se inició el PpR, sí, amiga, la placa normal. Este, tu audio, por favor. Cuando se inició el PpR en el año 2008, ¿no? Se recibían constantes asistencias técnicas de parte del ente rector, que es presupuesto público, ¿no? Y esto año tras año se ha ido debilitando, ¿no? Actualmente si usted consulta, por ejemplo, las ponencias o las capacitaciones que ha dado el ente rector, ninguna se refiere a presupuesto por resultado, ¿no? Actualmente quien se dedica a capacitar a su personal son los responsables de los programas, ¿no? Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes, ¿no? Como que ya el ente rector ha dejado, está dejando de lado esta modernización en su momento manera de programar el presupuesto que es el PpR, ¿no? Los sistemas no se digan mal, no los sistemas no existen sistemas internos. La entidad como institución, el gobierno regional no tiene un programa que le permita hacer seguimiento y evaluar los PPR. Solo depende de lo que pone a disposición el pliego, el Minsa, por ejemplo, educación, ¿no? Y lo que actualmente hace presupuesto público es simplemente poner consultas, ¿no? Tenemos consultas en web como Resulta y otras consultas que tiene para el PpR y la organizativa, lo último, es débil, solo dependen de los pliegos encargados de los programas.

Moderador:

Perfecto. Sí, muchas gracias. Con esto hemos terminado este primer este eje de 2 minutos y medio. El siguiente eje está relacionado a factores facilitadores limitantes. Es un tema que ya lo han tocado un poco este en profundidad en esta primera parte eh de sus respuestas. Y este por ese motivo este eje va a tener eh en 1.5 minutos para que la respuesta sea un poco más este más más eh un poco más rápida porque ya lo hemos tocado en el primer tema. Entonces, vamos a ir con los factores

facilitadores limitantes. La pregunta sería, conforme a su conocimiento y experiencia, ¿qué componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos o liderazgo posibilitan o restringen la implementación de vida de la GpRD en el Gore Tumbes? Nuevamente, conforme a su conocimiento y experiencia, ¿qué componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos o de liderazgo posibilitan o restringen la implementación de vida de la GPRD en el Gore Tumbes. Eh, les recuerdo que tienen un 1.5 minutos en este eje y vamos a comenzar con la participante 1, por favor.

Participante 1

Sí. Este, bueno, como ya lo han mencionado en las anteriores exposiciones de nuestros compañeros, yo quisiera un poco este tocar también otro de estos factores estas limitantes eh para poder nosotros desarrollar una gestión por resultados. es eh definitivamente eh esta débil articulación no solamente a través de los sistemas administrativos, sino también de las instituciones que, de los diferentes niveles de gobierno, como es en el caso de nosotros como sector agrario. Vemos que antes de la descentralización nosotros teníamos esta la dependencia tanto esta administrativa, presupuestal, técnica y normativa con el sector esta agricultura, con el Ministerio de Agricultura y Riego. Pero después de la este transferencia o de la regionalización y transferencia de funciones a las direcciones como direcciones regionales con dependencia esta administrativa presupuestal del gobierno regional, del pliego del gobierno regional, esta articulación ha venido siendo débil eh dado a que este acompañamiento, si bien es cierto se viene dando, pero porque son en escasos en escasos aspectos dentro del sector agrario, ¿no?

Y que en verdad a nosotros nos afecta definitivamente dado a que nuestros productores están siempre a la expectativa de que nosotros podamos cumplir con sus estas necesidades, ¿no? Otro de los factores este que nosotros tenemos es que como dirección regional nuestra infraestructura, donde nosotros desempeñamos las funciones y donde se desarrolla todo el equipo, el equipo humano para poder desarrollar esas funciones sectoriales, definitivamente estamos debajo de un de una infraestructura que ya está declarada no habitable, ¿no? que de alguna u otra forma también limita a nosotros poder este desarrollar de mejor forma nuestras funciones. También está en los bajos estos salarios que nosotros también como trabajadores dentro de del sector y del pliego definitivamente son

bastante deficientes. Y otro es teología que definitivamente debido a los escasos recursos son difícil de poder tener acceso los trabajadores. Gracias.

Moderador:

Muy bien, muchas gracias. Eh, vamos a pasar ahora con la Participante 4, por favor. La misma pregunta. Tiene un minuto y medio. Cuando se concluya el primer minuto, le voy a dar aviso de que faltan 30 segundos y si desea este concluir con o explayarse un poco más, se le da 5 segundos más para no hacer muy larga la sesión. Muchas gracias.

Participante 4:

Bien, muchas gracias. Este, licenciado, mire, yo realmente este puedo determinar dos cosas acá, los que facilitan y la las por qué se restringen de las facilidades que se tiene en el sector. Realmente este como componente eh que nos dan facilidades o que intervienen y articulan dentro del sector salud. Hay muchos hay muchas este hay muchos facilitadores aquí. Intervienen ONG, intervienen las municipalidades, intervienen el sector privado, intervienen fondos especiales que nos dan para la atención de justamente de algunas prioridades regionales que se destacan en en el sector. En el caso, por ejemplo, si existiera una emergencia endémica que es metaxénicas, los fondos llegan realmente para cubrir esa brecha y poder dar alcances a esa a esa actividad que se desea relacionar. Eh, si estuviera en este caso de emergencia, de emergencias y desastres, también hay unos fondos que realmente distribuyen para cubrir esas necesidades. Eso es en el en la implementación en los sistemas para la atención previa del en el sector salud. En lo que se refiere auras, ya en lo que se necesitó un par de segundos más. En lo que se refiere infraestructura, realmente existe el Consejo Regional de Infraestructura en Salud que intervienen todos los componentes, municipalidades, educación, o sea, todos los aliados estratégicos para poder eh priorizar que en qué establecimiento se necesita identificar la necesidad de poder ampliar una infraestructura. Y eso también tenemos aportes del del Ministerio de Salud, del Ministerio de Vivienda, del de muchos ministerios que nos puedan apoyar a través de estos proyectos, proyectos 1000, por ejemplo, que se pueden destacar como todos y nos financia tanto infraestructura como equipamiento, que está muy alicaído el equipamiento. Pero, ¿qué sucede? ¿Qué es lo que nos restringe? Que nos está restringiendo realmente las limitantes que nos ponen a través del gobierno regional. Estas limitaciones nos ponen en riesgo realmente de las actividades que se dan

como proyección, porque aquí interviene la burocracia, justamente el valor factor político, lo que no nos hace avanzar porque fondos se pueden atender de acuerdo a la prioridad que se ha solicitado, pero realmente nunca llega a concluirse porque realmente las limitaciones de estos recursos asignados los determinan a través de políticas que solamente se dedican a hacer contratos y contratos de servicios de terceros y no realmente apuntar a la necesidad por la cual han sido llamados estos fondos. Eso es mi parte.

Moderador:

Perfecto. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar con el Participante 2, dentro del eje dos.

Participante 2:

Sí. Este, bueno, más allá de la limitante principal, que es este los escasos recursos presupuestales, ¿no? Y la desarticulación de los sistemas, también existe eh de que hay una baja cultura organizacional, ¿no?, centrada más en el cumplimiento formal, en el cumplimiento del procedimiento y no centrada en los resultados, ¿no? ¿Qué quiero decir? que se prioriza más el proceso, ¿no? Se prioriza más las normas y los formatos y los lineamientos directivos, pero no priorizamos el resultado, ¿no? Este, generar las mejoras o el impacto, ¿no?, en la en la ciudadanía. Eh, ¿qué quiero decir? que mayormente digamos las áreas, ¿no?, o las unidades que se les asignan presupuesto, eh, más están interesados en gastar el 100% de lo que se les asigna, ¿no? Y no para que no se busca el próximo año. Claro, no, ese es digamos esa es una de las metas principales, ¿no? Gastar el 100%, pero sin embargo a veces no están muy orientados a los resultados, ¿no? Es una de las cosas, ¿no? Hay que mejorar, ¿no?, la cultura organizacional dentro de la institución.

Moderador:

Ya, muchas gracias. Eh, este, ¿sí? ¿Hay algo que quiera agregar? Bueno, entonces sí, muy amable. Entonces, ahora vamos a pasar con el Participante 5.

Participante 5:

Ya. Este, yo considero que los hay los limitantes estructurales, humanos, presupuestales en la gestión por resultados eh es que existe una gran debilidad en la articulación entre planeación y presupuesto. O sea, hay leyes, hay marcos normativos desarticulados, hay leyes que se siguen generando, creando, pero al final no se cumplen. Hay falta de capacidad del personal, como ya lo han

comentado algunos colegas, hay en tema de política, ¿no? La mayor parte de personal que se contrata es por política y no un personal técnico, que es lo que necesitamos. Ya en la gestión pública necesitamos personal técnico con bastante experiencia, con la capacidad ideal para que puedan.

Moderador:

Sí. Cuando se hace un contrato de personal, no existe un perfil específico que te dice, "Mire, para ser jefe de esto usted tiene que tener este mínimo una maestría, mínimo un doctorado, mínimo 5 años de experiencia en puestos similares." O sea, no existe un perfil que se tiene que cumplir para que el proyecto

Participante 5:

Creo que el único requisito, incluso para cargos de confianza es esta la experiencia y son poca experiencia, ¿no? un año, dos años, no es algo es algo relativo, ¿no? O sea, no es un perfil que te digan pues este, no sé, haber trabajado en, por ejemplo, no haber trabajado en un ministerio o no sé, o en alguna entidad de gran envergadura como Banco Mundial, por ejemplo. No, no, no. Eh, los requisitos son, yo creo, considero yo que los requisitos para el personal o los funcionarios que realizan gestión es demasiado bajo, demasiado básico, demasiado básico. Y esto conlleva a que no se genere una buena gestión, nada más que eso.

Moderador:

Bueno, muchas gracias. Vamos a pasar ahora al Participante 6, por favor.

Participante 6:

Sí, específicamente en el caso de la dirección de transportes, eh la limitante para nosotros es presupuestal.

Eh, primero porque eh los equipos no han sido modernizados y eso eh nos genera muchos problemas para atender al público. Y y lo otra limitante es que mientras que las otras direcciones o unidades ejecutoras más o menos sus ingresos remunerativos están acordes con los de la del gobierno regional, nosotros con agricultura somos las dos únicas instituciones que estamos por debajo de lo de lo correcto, ¿no? Y es y a qué cree que se deba esto.

Eh no, la verdad que no logramos entender porque siempre hemos se hemos formalizado eh hasta incluso hemos llegado hasta el Congreso con nuestras peticiones y nunca hemos sido atendidos. No sé qué pasa, sinceramente, pero muchas gracias. Continúo la historia. Sí. No, lo que quería decir es que siempre la sede del gobierno central a través del, en este caso del gobernador prometen

siempre la homologación de sueldo a estas dos unidades ejecutoras y nunca se cumple.

Moderador:

Bueno, está bien. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar, por favor, al Participante 7.

Participante 7:

Bien. Eh, creo que eh en esta oportunidad hablar de restricciones limitantes, debemos tener en cuenta que los criterios técnicos en relación con las políticas de ejecución y que permitan formular estas políticas públicas, es muy importante tener en cuenta el control, el seguimiento eh sobre todo de los de los eh presupuestos que se destinan para una entidad. Por ello resalto de que cuando se transfieren funciones, la limitante es que no transfieren los recursos y es por ello que las direcciones ejecutivas no cumplen su papel en un 100%. ¿Por qué? porque no tienen logística, no tienen personal, no tienen las condiciones mínimas de trabajo para poder realizar y cumplir con eh las funciones encomendadas. Es muy importante tener en cuenta que a los a las unidades ejecutoras eh que conformamos el pliego del gobierno regional, a todos no nos miden de la misma forma, de la misma manera. ¿Por qué? Porque si somos parte de un pliego, todos debemos gozar de los privilegios que gozan, por ejemplo, los trabajadores del gobierno regional. Pero a los trabajadores, pero a los trabajadores de las unidades ejecutoras tenemos limitantes, ¿no?, que no nos permiten poder tener las condiciones eh mínimas para poder desarrollar el trabajo en nuestra institución. Repito y siempre digo que es muy importante al este encargar una función dentro de las gerencias se debe de tener en cuenta la meritocracia que no se da en nuestra religión.

Moderador:

Perfecto. Bueno, con eso concluimos el eje dos. Yo quiero resaltar que ustedes como funcionarios de instituciones que tienen incidencia fundamental en el desarrollo de la región Tumbes, a través de este tipo de invitaciones eh a participar en este tipo de investigaciones sociales y económicas, ustedes tienen la posibilidad y la oportunidad de comparar la realidad de diferentes instituciones, dado que sus compañeros de grupo focal están hablando de también de la problemática, están hablando este de los aciertos y de los errores que podrían pasar en cada una de sus instituciones y esto como retroalimentación para ustedes como funcionarios va

a ser bastante este enriquecedora para su este background de conocimientos, ¿no? Bueno, vamos a pasar al tercer eje que es procesos de gestión. En este eje vamos a dar un minuto como respuesta. Este, al finalizar este minuto, yo voy a dar la indicación de que ha terminado y si desean agregar se les va a dar estos 5 segundos más para que puedan eh terminar su respuesta, ¿no? Les agradezco mucho de antemano. Entonces, vamos a a proceder con el tercer eje que es procesos de gestión. Les voy a leer la pregunta y es de qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional. nuevamente, ¿de qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional? ¿No? Ya en nuestras respuestas anteriores hemos tocado de manera transversal estos temas, entonces trataremos de ser lo más concisos posibles para poder este abarcar la mayor cantidad de problemática con los demás participantes. Vamos a comenzar entonces nuevamente con la Participante 1, por favor.

Participante 1:

Sí. este con relación a este a la al impacto que pueda este producir definitivamente las deficiencias presupuestales, los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología de las cuales este nosotros como parte de la gestión dentro de del gobierno, ¿no? este definitivamente van a tener un impacto bastante fuerte dado a que como antes lo indicamos nosotros como sector agrario y dentro de nuestra gestión para poder desarrollar las actividades orientadas a poder dar resultados que son de necesidad para este poder ir este atendiendo estas brechas sectoriales. definitivamente tendríamos que empezar de que el compromiso el compromiso debe partir este para esta mejora debería partir del compromiso del del líder o del director de nuestra institución que es el que debe liderar esta gestión con este un mediante este el proceso, ¿no? mediante procesos para poder este tener de esa manera actividades orientadas a satisfacer estas necesidades y alcanzar los objetivos institucionales, ¿no? 5 segundos. Este, yo creo que también va a depender mucho de nosotros como gestores para que estas estas este estas necesidades sean atendidas, como dije lo dije antes, ¿no? Y de hacer un manejo este eficiente también de los este de los recursos presupuestales dentro de la institución, ¿no? Perfecto. Muy bien. debemos un debemos nosotros este definitivamente también cambiar nuestra cultura a este de ser resistentes a este

cambio que definitivamente en los tiempos modernos nos piden con una gestión pública eh bastante eficiente y definitivamente con cambios culturales también. Muchas gracias.

Moderador:

Muchas gracias. Ahora vamos a ir con el Participante 2, por favor, la misma pregunta.

Participante 2:

Sí. Bueno, yo creo que digamos la interrelación institucional de los procesos eh sí son factores claves, ¿no?

Y que impactan directamente en cumplimiento de la gobernanza regional. Eh, por ejemplo, una coordinación eficaz entre las diferentes áreas, ¿no?, del gobierno regional como planeamiento, presupuesto, logística, recursos humanos, etcétera, permiten una alineación más coherente, ¿no?, con los con los objetivos institucionales, ¿no? Esto facilita este digamos la implementación o digamos de políticas públicas y el logro de metas, ¿no?, programadas, sea anuales o multianuales, ¿no? Pero, sin embargo, en la práctica muchos gobiernos regionales como como acaso Tumbes se enfrenta problemas de articulación interna, ¿no? Eh, tanto con los sistemas administrativos como como con el gobierno central, ¿no? Este, por otro lado, los procesos administrativos eh muchas veces son burocráticos, ¿no? Y centralizados y poco flexibles, ¿no? este, porque tenemos que cumplir normas, leyes y algunos lineamientos que nos p 5 segundos. Eh, bueno, también no la rígida normativa también es sumada, ¿no?, a la reglamentación de estos sistemas, ¿no? Y como volvía a repetir, ¿no?, las casas culturas veces, ¿no? Institucional.

Moderador:

Está bien, muy amable. Vamos a pasar ahora. Bueno, vamos a pasar ahora a la Participante 4, por favor.

Participante 4:

Este, no recuerdo también creo que van a tener también una invitación, porque estado justamente tengo una asistencia técnica y estaban llamando a ver a ver eh en lo que corresponde a la tercera pregunta sobre hablaba.

Moderador:

Le repito, ¿De qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional?

Participante 4:

¿Qué es lo que impacta? Bueno, la el pilar número uno aquí en toda institución es la modernización, ¿no? La modernización para poder llevar una gestión por resultados en estos procesos. definitivamente que este proceso de interrelación en todos los sistemas, ya sea sistemas básicos que son presupuestales. El presupuesto realmente debe de ser participativo que va a buscar realmente a llevar a cumplir todo un proceso el cual va a agregarle un valor público, ¿no es cierto? Para esto nosotros tenemos que tener como prioridad llegar a dar servicios en el caso de salud de llegar a dar servicios de salud que sea seguro, que sea accesible y que sea de calidad. realmente llegar a llegar a terminar a dar este proceso en la modernización en todos estos sistemas, porque ahora en estos tiempos realmente los sistemas básicos que nos dan tantos sistemas administrativos que ahora nos lleva a interconectarnos, hay conectividad en los sistemas eh, ¿cómo se llama? eh de líneas, porque realmente ahora hasta la salud la puedes la podemos llevar interconectada eh a través de telemedicina, de la telemedicina. Entonces debe existir hasta la conectividad en ello, ¿no? Entonces los profesionales también tienen que ser un segundito más en capacidades que nos llega a determinar este proceso también de cambio. estas interrelaciones todavía tenemos, estamos realmente muy incipientes, muy incipientes, porque no todos conocen y llegan a interpretar, a realmente estos estos este no llegamos a cumplir todos estos sistemas para poder eh determinar que realmente el gobierno regional pueda cumplir con su gobierno y pueda cumplir con sus actividades y políticas presupuestales de que Realmente esto debe de ser liderado por cada una de las autoridades, tanto del sector regional, del sector nacional y sobre todo con mecanismos que lleve a una participación ciudadana. Ese es mi opinión.

Moderador:

Perfecto, perfecto. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar al Participante 5, por favor. Tiene un minuto nuevamente. Puede comenzar.

Participante 5:

Hola. Hola. Sí, ya. Este, adelante, sobre el tema sobre el tema, una de las de los ejes de la política de modernización del Estado es este la articulación interinstitucional, ¿no? Pienso yo que eh los desafíos eh que debemos tener es coordinar más entre los niveles de gobierno. Debemos enfocarnos en la lucha contra la corrupción, ¿no? Eh, y el fortalecimiento de la capacidad del Estado, sobre

todo en el tema presupuestal. Eh, sin presupuesto no podemos avanzar, ¿no? Eh, debemos evaluar la eficiencia y la calidad de los gestores públicos, porque eso es lo que nos falta, lo que nos falta mejorar siempre. Eh, el marco normativo tiene que estar de acorde a lo que a lo que realmente se necesita, ¿no? Hay un tema un este un tema importante, valor público, que significa de que el ciudadano o las personas deben debe reflejarse en desarrollo, por eso está la gestión por resultados. Eh que los presupuestos sean ejecutados de manera eficiente, eh respetando los principios, respetando el marco legal y cumpliendo todos estos objetivos, desempeño institucional y al final regional, pues no.

Moderador:

Ajá. Ya. Muy bien, perfecto. Muchas gracias. Vamos a pasar ahora al Participante 7, por favor. tiene un minuto. Adelante.

Participante 7:

Buenas tardes. Sí, adelante. Sí, se me permite. Sí, sí, sí.

Participante 7:

Mire, en el caso del impacto de una gobernanza regional, para que exista una relación institucional procesos administrativos, se debe fortalecer la capacitación de personal. Fundamental. Eh, esto nos conlleva a que, en un momento determinado, en el futuro, exista la meritocracia y la transparencia, nos va a permitir tener una buena relación internacional y lograr que los procesos administrativos cumplan, que sean más eficientes a la ciudadanía. Eh, eso es sí mi participación. Sí, adelante, disculpen. Podemos seguir Sí. Eh, es importante que cuando nosotros hablamos del impacto con él en el cumplimiento de una gobernanza regional y la vinculación entre presupuestos y resultados, el enfoque por presupuestos y por resultados eh de una u otra forma busca vincular los recursos con los productos y resultados concretos y medibles, especialmente que vayan en beneficio de los usuarios. mejorando de esta forma la rendición de cuentas y el impacto eh de las eh políticas públicas, ¿no?

En este en este sentido es muy importante el cumplimiento de todos los documentos de gestión eh que permitan poder al finalizar del ejercicio fiscal tener eh no solamente ser medibles, sino también continuar con esa con ese aspecto del del seguimiento, del control y del seguimiento para poder definir si es que eh estos estos estas limitantes o estas posibilidades que nosotros tenemos en lo que compete al presupuesto se cumplan, ¿no?

Moderador:

Okay. Muy bien. Ahora vamos a pasar, por favor, eh con el Participante 8.

Participante 8:

Bueno, yo aparte del tema económico, el tema de la asistencia técnica también que es importante, yo creo que el cambio debería darse desde el ente rector, ¿no? cuando salen las normas de la administración financiera, del sector público, no se consideró en ese momento no se consideró ni se ha considerado hasta ahora como parte de un sistema de administración financiera al sistema de planificación. O sea, si bien es cierto el sistema de planificación es un sistema, pero no es un sistema de administración financiera, ¿no? Entonces, por un lado, trabaja de manera desarticulada la planificación y por otro lado trabaja el sistema de presupuesto. Entonces esta articulación entre planificación y presupuesto debería estar definida desde la norma de la administración financiera, ¿no? Está, ¿no? Entonces, por ahí de repente podría venir un cambio que debería darse, ¿no? O sea, no puede ser posible que planifiquemos por un lado y ejecutemos por otro, ¿no? Y los entes rectores también son distintos, ¿no? El ente rector del de planificación es el Sinaplan y el ente rector de presupuesto es la Dirección General de Presupuesto Público, ¿no? Ya la rectoría debería ser una sola, ¿no? Un solo pliego. De esta manera, este ya se difundiría ya dispositivos más articulados también, ¿no? Cada uno, cada ente emite sus dispositivos por 5 segundos, ¿no? Y no hay esa articulación que debería darse en cada entidad pública.

Moderador:

Okay, muy amables. Eh, vamos a pasar al cuarto eje que tiene que ver con cultura organizacional y compromiso.

A este eje también le vamos a dar un minuto. Y la pregunta sería, ¿cuál es el nivel? ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del Gore Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental? Como seguimos viendo, cada pregunta tiene que ver una con la otra y por eso es que trataremos de ser lo más concisos posibles en este cuarto eje. Repito la pregunta, ¿cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del Gore Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental? Vamos a comenzar con la Participante 1, por favor, tiene un minuto. Adelante.

Participante 1:

Bueno, con relación al eh a estar involucrados los funcionarios, definitivamente la realidad es que definitivamente ellos no se involucran en la medida en que debería ser para poder tener mejor resultado, ¿no? Es bastante limitante dado a que muchos de los funcionarios, como se dijo anteriormente en las este anteriores estas exposiciones, algunos son de confianza por política y muchas veces el perfil no es el apropiado para poder desempeñar los cargos, lo cual incide en que este involucramiento sea limitado, ¿no? Y generalmente se deja este se encuentra más involucrado en funciones son los algunos servidores del nivel este por debajo de estos funcionarios, ¿no?, que son los ejecutores directamente de las actividades, ¿no? Asimismo, este la incidencia es eh muchas veces la resistencia al cambio, ¿no? donde verdaderamente no entienden este que los cambios se dan porque todo viene modernizándose, hay nuevas tecnologías, hay nuevas necesidades, nuevo público que espera de nosotros y que verdaderamente es necesario que se den estos cambios culturales de cada uno de los servidores de esta de las direcciones, ¿no?, que este son las ejecutoras, ¿no? 5 segundos. Y otra es que este quien va este a garantizar la implementación verdaderamente de toda esta normatividad para la gestión por resultados es definitivamente los titulares de cada entidad y de los cuales no hay un no están involucrados en estos temas este que verdaderamente se necesitan para cambiar el accionar de la gestión pública en el en los diferentes ámbitos, tanto nacionales regionales y locales. Gracias.

Moderador:

Muchas gracias. Muchas gracias. Eh, vamos ahora con la Participante 4, por favor. Tiene un minuto, puede empezar. Si tenemos problemas técnicos con la Participante 4, disculpen, podemos pasar con el Participante 2.

Participante 2:

Sí. Eh, bueno, en el contexto del gobierno regional, en este caso de Tumbes, eh, el nivel de involucramiento tanto de los funcionarios como los servidores públicos y como de su equipo técnico, ¿no?, eh con las normas e instrumentos de la GPRD, bueno, eso limitado y desigual, ¿no? Si bien existen algunos esfuerzos, ¿no?, por parte tanto el gobierno regional como el central eh a través de seguir capacitando, implementando eh tanto los sistemas como se plan, ¿no? Perdón, a través de los sistemas como la entidad de CEPLAN, como el Ministerio de Economía, como Servir, ¿no? Hacer unos esfuerzos para capacitar y difundir estos lineamientos de

la gestión por resultados. Mayormente en la práctica eh muchos funcionarios, ¿no?, servidores desconocen, ¿no?, o no lo aplican de manera eficiente, ¿no?, estas herramientas. Eh, esta situación, bueno, mayormente se debe en gran en gran parte, ¿no?, por la rotación de personal, ¿no? Eh, también la poca formación especializada en estos temas, ¿no? Y una débil institucional institucionalización de la cultura, ¿no?, orientada a los resultados, ¿no? Bueno, este bajo nivel de apropiación, internacionalización este impacta negativamente, ¿no? obviamente en la en la actividad gubernamental, en este caso gobierno regional.

Moderador:

Gracias. Perfecto, muchas gracias. Vamos a pasar ahora con eh si ya tiene audio la magistrada, la Participante 4, eh podría dar inicio a su respuesta, por favor.

Participante 4:

A ver, disculpen. Este, sí, ya estoy lista. se me se me pasó. Bueno, en este punto, en este punto realmente eh el tema de involucramiento de la de parte de los gobernantes del de turno del gobierno regional y sus equipos técnicos que realmente ellos eligen realmente políticamente, yo creo que este seguimos con el mismo problema, ¿no? la incipiente o casi nula a veces capacidades que realmente lleva a formar parte del de los sistemas que involucran a toda una región, no tengan conocimiento de lo que corresponde a la gestión pública. Y eso realmente trae a menos de que todo esto que conlleva a una participación, porque pongamos desde este punto de vista, o sea, la planificación debe de respetarse esté quien esté, esté quien esté, o sea, venga eh gobernantes o vengan equipos técnicos que sean que estén en esto, no respetan una planificación que ya se ha hecho, que ya se ha determinado. que ya se socializó con los actores o los componentes que están involucrados en cada una de estas áreas en los casos en el caso de las unidades ejecutoras, no solamente a ellos buscan realmente el aprovechamiento, diría yo, el aprovechamiento de estas coyunturas políticas para poder eh conocimientos, ¿no? Yo realmente esto me trae mucho que decir porque políticamente esto trae abajo el trabajo que realmente los técnicos en cada una de las unidades ejecutoras lo han venido realizando, ¿no? Ese es mi punto de vista. Muchas gracias.

Moderador:

Muchas gracias. Vamos ahora con el Participante 5, por favor. Tiene un minuto, puede comenzar.

Participante 5:

Ya. Bueno, el nivel de involucramiento de funcionarios, equipos técnicos, servidores, este es fundamental, ya que estas estas estas personas son los protagonistas de la implementación y la toma de decisiones para obtener esta una mejor gestión por resultados. Eh, deben participar de forma activa para que esta su participación conlleve una mejora de estos procesos. Eh, deben debemos utilizar la información que tenemos disponible, ¿no? Y gestionar para mejorarlo. Eh, yo pienso que la eficacia se logra cuando estos equipos, estas personas no solo ejecutan tareas, sino que también contribuyen a los resultados finales. Y esto eh finalmente repercute en una mejora de los de la población, ¿no? cumplir las metas, objetivos es lo es lo ideal que debería este trazarse como como meta, como profesionales para para para salir adelante y cumplir todas estas metas propuestas. Gracias.

Moderador:

Sí. Bueno, eh ahora vamos a pasar al Participante 6, por favor.

Participante 6:

Para lograr este un involucramiento del equipo técnico, eh de los profesionales eh y también de todo el personal, va a jugar un papel importante el conocimiento de lo que se va a realizar. sea partícipe a ellos. De lo contrario, simplemente este cada uno hará lo que lo que mejor le parece, ¿no? Es importante de manera que el personal se sienta identificado con lo que va a hacer la institución, a fin de que los resultados sean logrados, que la población esté satisfecha y que este la labor de la institución se concrete pues con resultados hacia la ciudadanía. Eh, sin embargo, se observa Sí. Sin embargo, se observa que este siempre hay este los señores que rodean a la parte de la dirección, que son ellos los que concentran todo, son los que hacen prácticamente el papel del equipo funcional de la institución y que al final los resultados no se logran. Existe esta limitante. Sí, eso.

Moderador:

Perfecto. Muchas gracias. Pasamos ahora, por favor, con el Participante 7. Tiene un minuto. Puede comenzar.

Participante 7:

Cuando habla usted del nivel de funcionario, me hace recordar que, en una de las etapas de un gobierno regional, eh se felicitó al Gobierno Regional de Tumbes por haber eh ejecutado el 100% del presupuesto. Lo que no le dijeron es que el

presupuesto tiene que ejecutarse eh de buena manera, cumpliendo los objetivos y metas, ¿no? Entonces, hoy en día el nivel de funcionarios es muy importante cuando se da un liderazgo técnico desde la parte de los altos funcionarios del gobierno cuando no tenemos un liderazgo técnico y más nos seguimos a un aspecto político, entonces es donde se ven involucrados eh todo lo planificado dentro de la parte presupuestal. Entonces, en ese aspecto es muy importante que los agentes involucrados eh de una u otra forma que asumimos una responsabilidad, pero que se ve mellada porque cuando se tienen que tomar las grandes decisiones para poder hacer una distribución de los presupuestos de todas las unidades del gobierno regional, no se dan porque no se manejan técnicamente, sino políticamente. 5 segundos. Eh, en conclusión, los documentos de gestión, tanto los planes estratégicos quedan en el vacío y no se cumplen.

Moderador:

Muchas gracias. Ahora pasamos finalmente al Participante 8.

Participante 8:

Bueno, coincido con varios de los de los colegas que están opinando sobre el tema del de la persona, ¿no? O sea, el servidor público, desde mi punto de vista debería ser un servidor especializado en su sistema, ¿no? Por ejemplo, en el caso de de la nueva ley de contrataciones, ya está obligando que el que dirige el área de de abastecimiento debe ser especializado en ese tema, ¿no? Igual en contabilidad también va a haber especialización en contabilidad. en planificación y presupuesto debería ser lo mismo, ¿no? O sea, el servidor público que dirige el área de planificación y presupuesto debería ser especializado en el tema, ¿no? Y ya eso debería ser normativo, exigido, ¿no? Para que no entre mucho la política. Ahorita con la política se ve todo. Ese es el problema.

Moderador:

Bueno, muy muchas gracias. Eh, vamos a pasar ahora al eje cinco, que tiene que ver con el valor público percibido.

Vamos a tener también un minuto en este punto, en este eje. Y les voy a leer la pregunta. Desde el punto de vista ciudadano, ¿qué opinión tienen sobre los resultados de la gestión del Gore Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona a la sociedad? Valor público, es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos. Esta pregunta también ya la hemos tocado o algunos de los participantes lo han tocado. Eh, entonces, eh, básicamente lo que se pide aquí es

eh dar respuesta al valor de percepción que la gente tiene con respecto al funcionamiento de la institución. Vamos a comenzar nuevamente con la Participante 1, por favor.

Participante 1:

Eh, bueno, con relación a la percepción de los ciudadanos, que eh debería ser la más importante y y a tener en cuenta para las decisiones dentro de la gestión pública. Eh, como sector agrario, definitivamente nuestra percepción es bastante débil. Los usuarios en la mayoría no están conforme con la atención a sus necesidades. Pero todo esto como lo mencionamos antes, viene desde una de una débil gestión institucional debido a los diferentes factores que ya se han mencionado y que definitivamente esto nos lleva a la reflexión a tener que reorientar esta gestión. este priorizando este las limitaciones para poder superar estos cuellos de botella que no nos permiten a nosotros como trabajadores, funcionarios, poder este desarrollar nuestra función con mayor eficiencia orientada a productos y que estos productos tengan un valor público. Esa es mi apreciación.

Moderador:

Muchas gracias. Ahora vamos a pasar con la Participante 4.

Participante 4:

Aquí en este punto, realmente, ha tocado en la llaga a usted porque realmente este valor propio en el sector sobre todo de salud eh me apena mucho decir de que realmente el ciudadano como respuesta a las acciones que realmente muy si hiciéramos una encuesta definitivamente van a decir de que realmente en la atención al servicio del público que es nuestra razón de ser como sector la atención final, siempre se quejan que no hay medicamentos suficientes, que no les atienden bien, que existen horarios limitantes en los horarios, mucho más. Y es esto es en lo preventivo y en lo recuperativo definitivamente a usted, cada uno de nosotros podemos dar fe de cómo es una atención recuperativa en un hospital, ¿no? Y este el único hospital regional que tenemos, en qué condiciones realmente lo estamos recibiendo esa atención. Resulta que acá en la región de Tumbes realmente en de toda su población el 80% realmente lo atiende el servicio eh de salud a través del del Seguro Integral de Salud (SIS) y el SIS realmente no llega en totalidad eh esta satisfacción en el usuario, ¿no? en el hospital, sobre todo recuperativo de tanto en infraestructura como en sus equipos y en sus atenciones propias como es la medicina. No tengo nada.

Moderador:

Muchas gracias. Muchas gracias. Como consuelo le puedo decir que el sistema de salud de México está igual que el sistema de salud de Tumbes. Eh, vamos a pasar ahora eh con el Participante 2, por favor. La misma pregunta tiene un minuto.

Participante 2:

Bueno, en el caso de del sector agricultura, este, si bien es cierto existe muchas limitantes, ¿no? Eh, el valor que se le da, el valor.

Moderador:

No se escucha. Hay un problema de audio, Cierto. Si no podemos pasar al siguiente participante, no hay ningún problema y luego retomamos con toda la participación. Sí, problemas técnicos parece que tiene. Sí, está bien. Vamos a pasar entonces con el Participante 5, por favor.

Participante 5:

Bueno, este creo que sería redundar, ¿no? Ya que con este colega Cecilia porque ya que trabajamos en la misma entidad, bueno, mi punto de vista también la percepción es un tanto negativa, ¿no? como como ciudadano de Tumbes y como este un servidor acá en la entidad. Bueno, ha habido bastantes deficiencias, bastantes temas de observaciones, ¿no?, por parte del de la de la gestión, sobre todo. Este, no queda más que en alguna cosa que podamos contribuir, ¿no?, a mejorar. Para eso nos formamos, ¿no? Para eso somos gestores públicos y la idea es seguir avanzando y desarrollar, ¿no?, la institución y tanto nuestra región, pues no Tumbes. Gracias.

Moderador:

Sí. Eh, podemos volver sobre el Participante N° 2 si ya superó su problema técnico. Aún no. Entonces, sí, sí, ya está, ya está. Va, vamos con su respuesta, por favor. Culmina, culmina, culmina.

Participante 2:

Sí. Bueno, como servidor público y ciudadano también, este, el valor público que refleja el gobierno regional de Tumbes hacia el beneficio de la población es un poco limitada, ¿no? Eh, resaltando tanto los recursos disponibles que se asignan tanto los proyectos de inversión en el sector agricultura, ¿no? Sin embargo, actualmente

esta Dirección Regional de Agricultura viene ejecutando un proyecto de inversión que es la titulación de predios, ¿no?, agrícolas. Eh, actualmente vamos con un buen avance físico. Este, estamos planificando para poder de repente darle continuidad a este proyecto, ¿no? Porque la brecha en esta región es muy grande, ¿no? Y esperemos cumplir esta meta, ¿no? Segundo. Bueno, como ciudadano este es muy limitado, ¿no? Lo que hace el gobierno regional por el caso de la agricultura, ¿no? De la región de Está bien. Gracias.

Moderador:

Está bien. Sí. Ahora vamos a pasar, por favor, al Participante 6. Perfecto. Eh.

Participante 6:

La percepción de la ciudadanía es de insatisfacción. Eh, en el caso de la dirección de transportes se orienta específicamente a recuperar el mantenimiento de las carreteras y sin embargo se realiza y siempre se necesita o la ciudadanía requiere más, ¿no? Este, pero la limitante de nosotros es presupuesto, ¿no? siempre se priorizan lo que más está dañado o lo que más urgente necesita recuperarse en las carreteras para darle la transitabilidad.

Pero este creo que por más esfuerzos que hagan la institución, el personal de una institución orientados a la satisfacción del ciudadano, siempre va a haber siempre va a haber 5 segundos insatisfacción. Sí, esa es mi participación.

Moderador:

Muy amable. Ahora vamos a ir con el Participante 7, por favor.

Participante 7:

Cuando nosotros vemos en los documentos de gestión al finalizar y realizar la evaluación, todos eh se indica que se ha cumplido con las metas, con los objetivos institucionales, pero si vamos a la realidad, usted le pregunta a un usuario que viene a solicitar su servicio a nuestra institución, la respuesta es totalmente diferente. ¿Por qué? porque no se cuenta con la logística necesarias para darle un buen servicio al ciudadano, ¿no? Y esa es una realidad que se da a nivel de todas las instituciones en nuestra región, ¿no? Cuando se habla, se planifica, se habla para él, se indica, hay un en donde indica que debemos orientar los recursos para la satisfacción de los servicios que se prestan en las entidades y que el usuario reciba esa atención como se debe, ¿no? Pero no se refleja, no se refleja. Entonces, esto conlleva que muchas veces el usuario en lugar de venir y darle un buen servicio satisfactorio, eh, no cumpla, no se cumpla con ese objetivo.

Moderador:

Perfecto. Vamos a pasar ahora al Participante 8, por favor.

Participante 8:

Bueno, yo creo que el impacto es tan pequeño que no llega a la población, ¿no? No recibimos mejores servicios de salud, de educación, de transporte, de vivienda. El impacto es tan pequeño que no se aprecia, no chorrea, como dicen algunos políticos, no es tan pequeño que no llega a la población debido justamente a todo lo que hemos dicho aquí, ¿no? Escasez de recursos, falta de especialización, no hay articulación, hay muchos factores en realidad.

Moderador:

Perfecto. Eh, con eso damos por concluido el eje 5 y ya estamos por terminar esta primera parte. La otra va a ser muy rápida, muy somera. Prácticamente va a demorar lo que ustedes se demoren en contestar el archivo que ya esté en unos momentos se los vamos a mandar. Y este con eso ya terminaríamos el grupo focal. Vamos a darle paso al sexto eje que es propuestas de mejora, ¿no? Este ya algunas personas han hablado acerca de la problemática. Este, claro, es fundamental hablar acerca de los de los errores, del de las carencias que hay, pero desde nuestra experiencia también es muy importante proponer este una solución, ¿no? Entonces, vamos a hacer la pregunta y aquí vamos a tener 30 segundos para que más que un discurso sea como una recomendación que se le deja este para que llegue a buenas manos, ¿no? Y la pregunta es la siguiente, ¿qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GPRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional? ¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GPRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional? En este punto vamos a tener 30 segundos y básicamente sería como una especie de recomendación, ¿no?, concisa este para que llegue a buenas manos en un futuro si alguno de nuestros gobernantes eh decide leer este trabajo de investigación. Vamos a empezar con la Participante 1. tiene 30 segundos, por favor, adelante.

Participante 1:

Bueno, dentro de mis recomendaciones, este, yo creo que debería, este mejorarse los documentos de gestión e inclusive, como se dijo, de repente la normatividad

también debería entrar en un proceso de mejora para poder este hacer un análisis o tener un diagnóstico de las realidades actuales que dicho de paso vienen siendo bastante cambio antes, ¿no? del del entorno de nuestro de nuestro este territorio, ¿no? Y que es de necesidad poder atender esas también esas necesidades. Otra es este la capacitación, un eje este importante para poder desarrollar todas estas estas funciones. Y además de eso, yo creo que está también este en los cambios culturales que se deben implementar en cada una de nuestras instituciones. Eso es en grandes rasgos este lo que podría yo. Gracias,

Moderador:

Muy amable. Muchas gracias. Pasamos ahora con la Participante 4, por favor.

Participante 4:

Bueno, este, francamente, eh, yo resumiría esto, falta de capacidades, que creo que tendría que tomarse en consideración las capacitaciones constantes del recurso humano, tanto del nuevo equipo técnico, hay mucha gente eh joven que creo que debe de formarse ya en lo que corresponde a gestión pública y darle amor institucional en cualquiera una de las entidades que pudiera desarrollarse. y la socialización definitivamente y y percepción de los procesos que debe de liderar la autoridad, eh la autoridad tanto nacional, regional, en todos los niveles, ¿no? Nacional, regional, municipal, local, local, ¿no? Para poder dar la participación ciudadana a través de los documentos de gestión. Esa es mi respuesta.

Moderador:

Muchas gracias. Vamos a pasar ahora con el Participante 2, por favor.

Participante 2:

Sí, la recomendación principal, bueno, sería fortalecer la articulación, ¿no? Entre planeamiento, presupuesto y asimismo la evaluación, ¿no? Implementar mucho la evaluación. Este, esto nos permitirá integrar de manera real y operativa los sistemas administrativos con lo que trabajamos y garantizar que las prioridades de los planes regionales y e institucionales estén alineados con los presupuestos que se formulan, ¿no?, y cuenten con indicadores favorables, pues no, fines a fin de año. Gracias.

Moderador:

Sí, muy amable. Vamos a pasar ahora con el Participante 5, por favor.

Participante 5:

Yo creo que la debe haber una capacitación constante y una supervisión más eficiente. No sé sabemos que existe órganos de control y todo eso, pero no es en tiempo real, es algo que se hace después, ¿no? para mejorar tiene que haber una supervisión constante de los resultados, o sea, como decir que sé que realmente se vea lo que se lo que se está realizando, lo que se está gestionando, pues no todo. Gracias.

Moderador:

Sí. Eh, vamos a pasar ahora con el Participante 6, por favor.

Participante 6:

Sí. Eh, creo que es fundamental fortalecer la capacitación de los recursos humanos. Eh, y por el otro lado es la socialización de los procesos que permitan que se desarrollen eh en una forma óptima, oportuna, eficaz y que llegue a la ciudadanía. Gracias.

Moderador:

Okay, muy amable. Eh, quería preguntarle con respecto a eso. ¿Usted cree que las capacitaciones llegan a las personas adecuadas o simplemente son capacitaciones que se hacen por cumplir?

Participante 6:

No, justamente las capacitaciones deben estar orientadas a lo al personal eh a todo el personal, ¿no? Eh, con el propósito de tener la institución muy fortalecida y lograr los objetivos que se trazan en el año fiscal.

Moderador:

Perfecto. Vamos a pasar ahora con el Participante 7, por favor.

Participante 7:

Eh, cuando hablamos de modernización del Estado, hablamos de servidores públicos capacitados y meritocráticos, ¿no? Para asegurar competencia y eficiencia dentro de una de una institución, ¿no? Por eso es importante el liderazgo técnico y que los servidores públicos que ocupan estos cargos tengan un vínculo laboral para que todas las capacitaciones dadas eh no caigan en o no se den a servidores que termina la gestión y también termina su vínculo laboral, con la entidad.

Moderador:

Lamentablemente, lo que usted dice es una verdad porque por ejemplo en un gobierno municipal de 3 años no se puede hacer ningún plan de desarrollo a largo plazo más que este algo populista, ¿no? Por ejemplo, porque una vez que sale el

alcalde después de 3 años y no es reelegido, si es que el equipo técnico tiene suerte, al menos durará toda la gestión, si no durará los primeros meses.

Participante 7:

Así es. De acuerdo

Moderador:

Bueno, eh con eso damos por concluida esta parte de la investigación que ha sido que de hecho es la más extensa y es de donde queríamos. Falta el Participante 8. Ah, perdón, perdón, perdón, perdón. Entonces, finalizamos con el Participante 8. Disculpen, por aquí estoy todavía. Sí, claro.

Participante 8:

Yo creo yo creo que como servidores públicos siempre nos apegamos a a la norma, ¿no? Y creo que por ahí viene la solución. Yo propondría cambios normativos que contribuyan a la especialización del servidor público y también a la articulación de los sistemas que permitan mejorar los procesos de planificación, asignación, ejecución, evaluación y seguimiento de los créditos presupuestarios, teniendo siempre como eje, ¿no?, la mejora de la calidad de vida de la población, ¿no? más que todo por ahí creo que podría ser una alternativa, ¿no? Un cambio normativo general integral, ¿no? Exactamente.

Moderador:

Bueno, eh como conclusión les puedo decir y con mucha pena que después de 15 años de haber salido de Tumbes y de Perú y vivir en México, es veo sigo viendo los mismos problemas este que ustedes mencionan.

Moderador:

Con eso estaríamos con eso estaríamos concluyendo. Este, yo les yo les quiero agradecer eh por tan rica información eh que han podido proporcionar a esta investigación eh que ha sido promovida por mi padre. Eh, les agradezco muchísimo su tiempo, que es algo que no se puede pagar ni con todo el oro del mundo. Les agradecemos mucho eh la información que nos han proporcionado. Eh, va a ser de un gran beneficio, no solamente para el trabajo de mi padre, sino también para el desarrollo de la región, si es que en algún momento este alguno de nuestros gobernantes o alguno de los jefes de área este decide tomarla en cuenta, ¿no? En nombre del docente, les quiero agradecer mucho por su tiempo, por la información y de mi parte eso sería todo. Muchísimas gracias, saludos desde México y que tengan un muy bonito día, ¿no? Listo.

Anexo 9. Relación de participantes en el Focus Group 2

Funcionarios y servidores de la sede del GORE TUMBES

Fecha programada: 17-10-2025

Hora: 10.00 H.

Plataforma Zoom

Gobernación:

1. CPC. Keivi Romero del Rosario, Asesor en área de Presupuesto.

Oficina Regional de Integridad Institucional:

2. CPC. Yesica Canales Luna, Especialista

Gerencia de Presupuesto:

3. Mg. Edinzon R. Cruz Clavijo, Sub Gerente de Presupuesto.
4. CPC. Handy Córdova Campos, Especialista en Programas Presupuestales.
5. CPC. Howard Romero Crisanto, Especialista en Seguimiento de Inversiones. (Oficina de Programación Multianual de Inversiones-OPMI).

Inversión Pública:

6. Ing. José Rodríguez Rojas, jefe Unidad Formuladora.
7. CPC. Yunior Oyola Vilela, Especialista en Inversiones de OPMI.

Sub Gerencia de Planeamiento:

8. Lic. Walter Gonzáles Muro, Especialista en Planeamiento.

Sub Gerencia de Abastecimiento:

9. Mg. Miguel A. Márquez Santos, jefe Unidad de Adquisiciones.
10. Mg. Rosita Cobos Castillo, jefe O. de Logística y Servicios Auxiliares.

**Anexo 10. Transcripción de respuestas realizadas a través de zoom del
Focus Group 2**

Docente, Bienvenida:

Buenos días con todos, estimados amigos, colegas, servidores y funcionarios del gobierno regional de Tumbes. Eh, les informo que estoy yo en este momento estoy ya en mis tramos finales de la elaboración del informe de mi tesis doctoral que tiene que ver con eh digamos en un diagnóstico situacional del gobierno regional de Tumbes para aplicar un nuevo modelo de gestión pública que se llama gestión para resultados en el desarrollo. La parte cuantitativa ya la tengo. Lo que me estaba faltando era la parte cualitativa. Y para esto estoy usando yo alguna de las herramientas del enfoque cualitativo que se llama el Focus Group, que es una herramienta que permite recoger las opiniones directas de los actores, del proceso de la gestión pública, que son en este caso ustedes los que han accedido gentilmente a través de mi intermediario, mi colega y mi doble colega, Docente y economista (P 10). Yo le pedí a él que me contactara a un grupo de funcionarios que tienen que ver precisamente que tienen la experiencia en cada uno de los pilares en los que se sustenta este nuevo modelo de gestión que es la gestión para resultados en el desarrollo se abrevia GpRD y es por eso que estamos en este momento participando de esta actividad. Miren, para esto eh uno el esta herramienta del Focus Group se necesita un moderador a quien lo voy a dejar a él en el uso de la palabra para que se presente y le dé las pautas de cómo va a ser esta va a conducir esta actividad.

Moderador:

Listo. ¿Qué tal? Muy buenos días con todos los funcionarios presentes que han podido acudir al llamado de esta pequeña investigación. Ante todo, quiero presentarme. Mi nombre es Moderador. Yo soy antropólogo social de profesión eh por la Universidad Católica de Lima. Entonces, este, yo hace varios años ya radico aquí en México asesorando a diferentes proyectos y empresas privadas en diferentes temas. En Perú tuve la oportunidad de trabajar en el Ministerio de Cultura, para el Ministerio de Salud, para el Ministerio del Interior y también haber trabajado por un breve periodo de tiempo como gerente de desarrollo económico en la municipalidad de Tumbes. Eh, mi experiencia en grupos focales se debe a que también trabajé muchísimos años en marketing digital, haciendo etnografías, haciendo encuestas, haciendo entrevistas, haciendo grupos focales. Entonces, la

experiencia que tengo en estos temas viene desde ahí. Y eh conversando con el investigador eh pensamos que un grupo focal le va a dar vida a la investigación, ¿no? Si se ha basado en algo bibliográfico, en notas, en libros, en estadística, digamos que hacer un grupo focal nos va a permitir darle un rostro, darle una voz eh a todos esos datos, ¿no? Vale destacar también de que no hay respuestas buenas ni malas. Lo que se busca es la experiencia del participante. A continuación, voy a dar un poco las reglas para poder llevar bien esta reunión. Eh, las personas eh vamos a tener un grupo de seis ejes, ¿no? Y la segunda parte de esta investigación van a ser preguntas cerradas en donde se les va a enviar un archivo para que ustedes lo lean detenidamente. Son cuatro ejes en donde tienen que marcar esta la respuesta que ustedes creen que se acerque más a lo que ustedes consideren es este la realidad entre comillas, ¿no? Y entonces en la primera parte vamos a tener seis ejes, como les dije, cada uno va a constar una pregunta que va a ser abierta. van a tener 2 minutos y medio en esta primera pregunta para que puedan dar todas sus opiniones. Faltando 15 segundos, yo voy a avisar, les voy a decir este, faltan 15 segundos y este para que ustedes vayan dándole forma al final de su presentación, ¿no? Eh, y así sucesivamente. En la parte dos vamos a tener eh un minuto, en la parte tres un minuto, en la parte cuatro un minuto, en la parte 5 minuto y la última parte vamos a dar 30 segundos a cada uno de los participantes que esté que en este caso serían ocho, para que puedan dar su opinión. Su opinión es muy importante y también cabe destacar de que eh al tener funcionarios eh que tienen decisión en el desarrollo de una región, que estén presentes, que estén juntos y que puedan escucharse entre sí, puedan comparar, eh es muy importante y los va a retroalimentar para que ustedes puedan llevar estas opiniones más eh diversas sobre este tema que vamos a tratar. Bueno, sin más palabras vamos a pasar directamente a la investigación. Yo les voy a leer las preguntas dos veces y vamos a empezar según el orden que tenemos en esta lista, ¿no? Entonces, la primer el primer eje de esta primera parte de la investigación es percepción institucional. Ya la pregunta sería, ¿Cómo explicaría usted los recursos? habilidades y sistemas, entre paréntesis, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes, para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva. Nuevamente lo repito, ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, entre paréntesis, capacidad organizativa e institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de

planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva, ¿no? Vamos a empezar eh con las damas. Vamos a empezar con las damas. Vamos a empezar, por favor, con la Oficina Regional de Integridad Institucional con la Participante 3, por favor. Eh, ¿Podría presentarse eh antes de dar su respuesta? podría presentarse, por favor, y darnos su experiencia de trabajo para este momento. Va a tener un minuto que puede empezar, por favor.

Docente:

Hola. Dime. Hola. Sí, dime. No, el Participante-10, no. A ver, creo que este el Participante-3, ¿tú a quién estás? Este, Participante-2, creo que la Participante-3, no sé si me escucha. Sí, sí, adelante. Usted está reemplazando, creo, la señorita que está invitando.

Participante 2:

Me acaba me acaba de invitar el Participante 10.

Me acaba de invitar

Docente:

a Claro,

Participante 2:

Tomando conocimiento, ¿no?

Sí, buenos días. Eh, viste que él estaba respondiendo una información con relación urgente. Ya le pedido este caso el jefe institucional participe que es el.

Docente:

Él reemplaza la señorita. Participante 2, yo creo que es tu percepción no es no es este ni buena ni mala como dijo el Moderador. O sea, la experiencia que usted tiene en el manejo de la gestión pública es basta, ¿no? Yo te conozco, así como como ya estamos participando muchos años en la gestión pública y eso una opinión nada más respecto a la pregunta.

Moderador:

la puedo volver a formular. básicamente lo que estamos lo que estamos testeando, lo que estamos este buscando información en este grupo focal es eh opiniones diversas sobre la gestión para resultados en el desarrollo o en sus siglas GPRD, ¿no? Eh, esto nos va a ayudar a saber cuál es la situación en diferentes instituciones. Ya hemos tenido un grupo focal anteriormente que fue muy bueno con diferentes funcionarios también del gobierno regional, de diferentes áreas que inciden en el desarrollo de tumbes. Entonces estuvo muy muy bueno y

lo que yo espero es justamente lo mismo en este segundo grupo focal, como ya lo mencioné primero, no existen respuestas buenas ni malas. Y cabe mencionar también que toda la información este es básicamente tratado con confidencialidad, ¿no? Eh, no hay ningún tema de que va a salir publicado su nombre, este dijo esto, nada. En los grupos focales lo que sirve es la de información, ¿no? Eh, no importa quién la diga. Entonces, por ese lado les garantizamos eh totalmente total reserva de todo este lo que se trabaje aquí. Y este es una opinión, ¿no? Es una opinión. Les voy a volver a formular la pregunta. Es percepción institucional. ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, capacidad organizativa e institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva, ¿no? En este en este momento usted puede empezar a comentar lo que desee. Tiene 2 minutos faltando 15 segundos para que termine el tiempo. Yo le voy a decir, Faltan 15 segundos para que vaya finalizando su participación. Mm. Entonces, le vuelvo a repetir, la pregunta es, ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva? Puede comenzar.

Participante 2:

Buenos días para saludarle que quien habla antes estuvo trabajando en la gerencia de planeamiento de presupuesto, ¿no? Pero sin embargo este puede opinar al respecto lo que usted me está explicando, o sea, por decirle qué explicaciones tendríamos nosotros para utilizar los recursos del Estado. Lógico, esa es función honestamente de la gerencia para la admisión de presupuesto. En verdad que ellos tenemos que tener de acuerdo a nuestros documentos de gestión, por decir a nuestro plan de desarrollo concertado. Para eso la entidad hace sus presupuestos participativos y con todos esos instrumentos de gestión se programan los recursos. Ahora los recursos bien son eh con las limitaciones que existe el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que asigna el recurso, no es que las necesidades que el pueblo, el gobierno regional necesita es muy amplio. Sin embargo, los recursos que asigna el ente rector, que es el MEF es muy limitado. Entonces muchas veces se ve limitado al no cumplimiento de tu plan de desarrollo, ¿no? Y para eso cuando hablamos de habilidad entiendo que también debe haber

estas personas idóneas, personas que estén eh profesionales con la experiencia para poder manejar los recursos de una entidad, en este caso más que del gobierno nacional con las capacidades que ellos deben demostrar en tanto a su planificación en momento de este plan interno y en otra etapa ya pues de su ejecución también es otro es otro, ¿no? Son procesos, procesos técnicos que queremos tener de acuerdo a todo cuando queremos hacer obras, no debemos cumplir todos los procesos administrativos. Generalmente estimado, se ve a veces no lo ve bien la población. ¿Por qué? Porque aparentemente dicen que hay la corrupción que existe en las entidades públicas, pero son generalmente los procedimientos administrativos que no se llevan tal como está diseñado en las normas.

Moderador:

15 segundos para terminar.

Participante 2

Entonces, sí, solamente es eso le podría decir, ¿no? Forma genérica. Muchas gracias.

Moderador:

Ya, está bien. Muchas gracias. Ahora vamos a ir con eh con el Participante 6, por favor, de la gerencia de presupuesto. Si no se encuentra el Participante 6, podemos pasar al Participante 5, por favor. igual de la gerencia de presupuesto. Eh, decía que si podemos pasar con el Participante 5. Sí,

Docente:

estoy confirmando ahorita. Se encuentra la sala el Participante 6. Hola. Parece está conectado. Está conectado. Sí, sí, está conectado justamente. Ajá. No tiene no tendrá audio. A ver.

Moderador:

Hola. Si no, si no podríamos pasar a la parte de inversión pública con el Participante 8.

Participante 8:

Hola, buenos días. es sobre la misma pregunta anterior, ¿verdad?

Moderador:

Sí, sí, sí, sí. Correcto.

Participante 8:

Sí. Este, bueno, eh, en principio la planificación en el gobierno regional de Tumbes debe de partir por un marco estratégico. Eh, normalmente eh tenemos nosotros lo que es el Plan Regional de Desarrollo Concertado, ya, que se alinea las prioridades del gobierno. Eh, ahí se sostienen las necesidades y las potencialidades de la región. Este plan define los objetivos estratégicos, ¿no?, en un periodo de 5 años. Eh, luego en el tema de planificación en el gobierno regional de Tumbes debemos tener en cuenta la participación multisectorial. Esto es pues involucrar actores eh públicos, privados y la sociedad civil, ¿no?, para definir las probabilidades de la región, ¿no? Haciendo talleres, mesas de trabajo y aunado a las consultas públicas. Luego de esto a que articular todos esos planes, ¿no? Eh, para que se vea el desarrollo y tener una coherencia y asimismo el acceso a los financiamientos. Eh, lógico que este se debe de tener en cuenta para una correcta planificación los instrumentos de gestión, ¿no? Como son el POI, ese plan operativo institucional, eh el presupuesto institucional modificado y los diferentes sistemas de monitoreo y evaluación para el avance de esto, ¿no? Eh, esto todo esto es para buscar fortalecer la gestión, ¿no? que se sea transparente y que se tenga un seguimiento ciudadano, ¿no? Como ya lo mencionaba eh el ingeniero este Sinche eh sobre el tema de la el presupuesto participativo y todo esto que conlleva una mejor planificación.

Moderador:

Okey, muchas gracias. Ahora vamos a pasar, por favor, al Participante 9, de la subgerencia de planeamiento, si es que está este presente.

Participante 9:

Buenos días. ¿Qué tal? ¿Qué tal? Buenos días. Discúlpeme, ¿podría repetir la pregunta? Lo que pasa es que se me cruzó con otro taller y estoy desarrollando justo la elaboración del PEI con la oficina de desarrollo institucional en estos momentos.

Moderador:

Okey. Eh, la pregunta sería, ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, entre paréntesis, capacidad organizativa e institucional actual del Gore Tumbes, para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva?

Participante 9:

Ya. A ver. ¿Cómo? ¿Cómo es? ¿Cómo evaluaría,

Moderador:

cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva. O sea, en pocas palabras, este que, si cuenta con los recursos, ¿no? si cuenta con la habilidad y lo y la capacidad organizativa institucional para poder ejercer su trabajo.

Participante 9:

Claro. A ver, ahí hay varios puntos que destacar, pues no, o sea, a nivel de planeamiento estratégico, que es donde yo estoy elaborando, eh tenemos varios instrumentos de gestión como el PEI, el POI, el PDRC, ¿no? Eh, el que vemos casi diario, que es el Plan Operativo institucional. eh que es el que le monitoreamos el seguimiento y hacemos la evaluación semestral de acuerdo a lo que establece ese plan. Sí tenemos algunas limitaciones con respecto al personal en cuanto a la capacidad que ellos tienen de conocimiento para hacer seguimiento a las actividades operativas dentro del aplicativo. ¿Okey? Entonces, la hacen de manera incorrecta. Eh, algunos la hacen por hacer, entonces nosotros estamos en constante seguimiento poder corregirlas porque cuando lleguen a hacer los informes de evaluación tenemos una información completamente sesgada y lejana de la realidad, la cual no nos permite incluso la alta dirección hasta tomar las decisiones correctas. ¿Okey? Entonces, eso es, por un lado, ¿no? Que la alta rotación también del personal que en algún en un momento se le capacita para poder hacer eh algunas acciones en el aplicativo, luego de pronto son cambiados y hay que empezar de cero y este alguna tiene que ver con la falta de compromiso, ¿no? Por alguno de los usuarios operadores. Es un punto estoy hablando del plan operativo institucional. A nosotros sí nos perjudica bastante porque al momento de hacer el informe de evaluación eh nos refleja el sistema montos que no tienen nada que ver, eh cuadros completamente lejanos de la realidad y esto nos da una evaluación completamente sesgada. Pues no, eso es mi aportación, doctor.

Moderador:

Muy muy amable. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar a la sugerencia de abastecimiento con el Participante 10, por favor.

Participante 10:

Sí, ¿Qué tal? Buenos días.

Moderador:

Buenos días.

Le repito la pregunta. Sí, por favor. Ya. ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas? entre paréntesis, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva.

Participante 10:

Con relación a la capacidad en el gobierno regional de Tumbes, eh hay que tener claro que Nacional de Tumbes ya tiene un organigrama que es una estructura, ¿no?, donde básicamente están definidas las funciones y las áreas, ¿no?, que se relacionan justamente con el área de abastecimiento. Cada una de estas vendría a representar un centro, ¿no?, el cual tiene unas actividades programadas dentro de sus planes operativos, como lo mencionó el Participante 9, ¿no? y para lo cual desarrollar esa actividad tener un presupuesto no reflejado para nosotros como área de abastecimiento cuadro multianual de no que justamente este necesidades es una que ayuda justar esta capacidad es una herramienta determina cuáles son los bienes, servicios y obras que yo programado dentro de mí en este caso de Tumbes, ¿no? Entonces para poder definirlo el tema de organización, ¿no? decir que el gobierno regional de Tumbes si tiene, en este caso procesos definidos ya no organizativa que tiene esta entidad. eh sigue un sistema de planificación y básicamente habilidad de nuevas herramientas últimos es porque justamente las los entidades rectoras o las entidades que guían este procedimiento están dando o ingresando nueva para el caso de abastecimiento, ¿no? El cual es fundamental.

Moderador:

Una pregunta, eh, una pregunta, por favor. Eh, las capacidades con las que cuenta el gobierno regional de Tumbes, ¿le permiten lograr sus metas o este usted cree que tiene limitantes?

Participante 10:

Eh, también una de las alto y que mencionó el este compañero el Participante 9, es el personal, ¿no? La rotación en el tema de rotación de personal, ¿no? Porque muchas veces se capacita personal técnico, algunas herramientas, ¿no? hablo del punto de que todos tenemos estas herramientas que nos ayudan a capacidad de esta capacidad pues no se capacitados o pierden el vínculo laboral son este simplemente separados de la institución.

Moderador:

Okey, está bien, muy amable. Muchas gracias por su participación. Eh, ahora vamos a pasar a la Participante 11, también de la sugerencia de abastecimiento y sería la misma pregunta. Si quisiera algo agregar algo más de mucha mayor importancia de lo que ya se ha comentado por parte de su compañero que acaba de hablar, este, estaría muy bienvenida esa respuesta, ¿no? La pregunta sería, ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva? Puede comenzar. Tiene 2 minutos.

Participante 11

Sí, buenos días, un gusto. Analizando, ¿no?, las respuestas de todos mis compañeros, en realidad eh han identificado ciertas deficiencias, ¿no?, o necesidades que tenemos como gobierno, como pliego regional. escuchaba al Participante 2, que nos hablaba sobre el tema de la poca participación, en este caso, del Ministerio de Economía y Finanzas en cuanto al financiamiento para poder cubrir nuestras eh nuestros programas o nuestros proyectos determinados. y en este caso al Participante 10, que nos hablaba también sobre la rotación de personal, que son puntos muy importantes, ¿no? Porque si bien es cierto nosotros conocemos las debilidades internas de nuestra entidad, pero que a los quien nos debemos, que es a nuestra población, desconocen, ¿no?, las debilidades que tenemos y solamente pueden este determinar o llegar a ciertas conclusiones a nivel general por lo exterior, de acuerdo a las metas que se cumplen poco a poco. Pero si es de vital importancia analizar el por qué no cumplimos ciertas metas o ciertos objetivos que ve los pobladores en este caso, ¿no? Este, y para ello si se necesita la participación asertiva, efectiva y constante del Ministerio de Economía y Finanzas, porque, aunque no creamos todo este todo recurso, toda habilidad, todo sistema mueve en cuanto al financiamiento o en cuanto a la constante articulación que tratemos de insertar en ellos, ¿no? En estos aspectos que acabo de determinar.

Ahora, para ello se necesita, pues, por ejemplo, lo que yo observo es la falta de capacitación al personal. Independientemente si es eh personal permanente, permanente o personal en que está en tránsito, se necesita que el Estado capacite a su personal. Para ello, un ejemplo, tenemos la nueva ley de contrataciones,

la 32069, que vemos en el área de logística y que no solamente se ve en logística, sino también en las áreas usuarias, o sea, en todos los las áreas a nivel nacional de digamos de gobiernos locales o gobiernos regionales, ¿no? Y, sin embargo, se ha logrado observar y palpar que el Estado trata de capacitar al personal, pero de manera Zoom, o sea, virtual. Es una capacitación que no llega al 100% al trabajador porque hablamos de casos ficticios. ¿no? Y necesitamos pues unas capacitaciones presenciales donde se hagan, por ejemplo, estos focus group donde se tocan temas específicos para poder hallar solución a los problemas de las entidades. Gracias.

Moderador:

Exacto. Muchas gracias. Eh, finalmente vamos a pasar eh con el Participante 1, por favor, del área de gobernación, asesor en área de presupuesto, si podría presentarnos brevemente este cuál es su experiencia diciendo su nombre completo y cuál es la experiencia laboral que ha tenido en a lo largo de su trayectoria. Buenos días.

Participante 1:

Buenos días con todos. Le saluda el Participante 1. Eh, bueno, con experiencia laboral eh vengo trabajando en el sector público desde el año 2011. He sido funcionario por más de 12 años y actualmente que estoy trabajando como consultor en la parte presupuestal en gobernación del Gobierno Regional de Tumbes. Sí, con respecto a he sido, le contaba un poco de mi experiencia, he sido jefe de tesorería, jefe de contabilidad, logística, presupuesto y, bueno, recursos humanos y hoy la oportunidad que nos ha dado de seguir trabajando en el tema presupuestal.

Moderador:

Excelente. Entonces vamos a pasar a la primer al primer eje que es la percepción institucional. Es la misma pregunta que ya hemos hecho a los demás participantes. Básicamente es, ¿Cómo explicaría usted los recursos, habilidades y sistemas, capacidad organizativa institucional actual del Gore Tumbes para realizar las funciones de planificar, ejecutar y evaluar sus políticas y programas de manera efectiva? Puede comenzar.

Participante 1:

Gracias. Con lo que estaba consultando igual con lo que comentaban los compañeros, el estado nos arma una estructura organizacional para trabajar dentro de una institución pública. Son muy amplias las estructuras, pero sin embargo los

recursos que mantienen o que nos transfieren de alguna otra manera el gobierno central y con los que lograr la institución para poder desarrollar las actividades son limitados. Lo decía este el magíster, señor Juan Sinchi, lamentablemente en el tema presupuestal las necesidades son grandes, pero los recursos son muy limitados y que a veces muchas veces estas limitaciones nos afectan o nos perjudican en el tema de la planificación y programación. Eh, tanto así hoy en día estamos pasando en problemas eh presupuestales. El gobierno no sigue descentralizando funciones como gobierno regional, pero sin embargo los presupuestos siguen siendo limitados. Entonces, el gobierno regional con los presupuestos que se les viene asignando por muchos periodos y que siguen siendo casi similares, eh tiene que de alguna otra manera ir indicando a cumpliendo con las estrategias que nos vieron las políticas de Estado, teniendo en cuenta que todo lo que se hace dentro del sector público está planificado porque se debe de planificar desde ejercicios anteriores para poder cumplir con los resultados y estos resultados a veces cuando lo decía la Participante 11, cuando queremos cumplir la percepción de la población es no estás cumpliendo, no estás haciendo los objetivos porque no están evaluando más allá de lo que eh lo que pueden ellos como como población este visualizar. Sin embargo, internamente la institución tiene muchas limitaciones, eh, desde recurso humano, los mismos sistemas, equipamiento. Nosotros tenemos problemas con unidades ejecutoras que pertenecen a nuestro pliego, que tiene sigue teniendo problemas de equipamientos. En nuestro presupuesto, no nos asignan recursos para equipamientos, ¿no? Dicen, ustedes tienen que ver cómo ven la forma del equipamiento y hay prioridades en el tema.

Moderador:

de ¿A qué se refiere usted con a qué se refiere usted con equipamiento?

Participante 1:

Tecnología. tecnología, tenemos que poner tecnología,

Moderador:

O sea, no les ponen una laptop, no les ponen una computadora, no les ponen internet. ¿Es básicamente eso o se refiere a cosas más específicas como softwares, como aplicaciones para trabajar?

Participante 1:

Es exactamente, son software, son equipamientos tecnológicos de punta, o sea, más allá de un equipo de cómputo es la herramienta que te permite usted hacer un

trabajo más eficiente o más rápido. Ahora hay mucha tecnología, creo, pero en el estado seguimos siendo limitados, ¿no? Seguimos teniendo limitaciones. Ese sería uno de los de las debilidades que tendríamos, ¿no? Ya y con respecto al recurso humano, igual se tendría que continuar con las capacitaciones. Ahí sí ya depende a veces también de cada uno de los profesionales que trabajamos en el área en las áreas, pero igual el estado debería que tener Gracias. Eh, gracias. Este, igual tendremos que tener eh la voluntad y el estado darle la facilidad para las capacitaciones este de cada uno de los profesionales que formaron el pliego, ¿no? Eso sería el aporte, estimado. Muchas gracias.

Moderador:

Muchas gracias. Entonces, faltaron eh o no estaban o tenían algún problema técnico el Participante 5 o el Participante 6. Si estuviera alguno de los dos, no es necesario que estén ambos, este, ya que pertenecen a la misma oficina, podría estar alguno, alguno de ellos y este pues para salvar este problema.

Participante 6:

Hola. Sí, adelante. Este, sí, buenos días. Este, le saluda el Participante 6, este, actualmente trabajo en la subgerencia de presupuesto del Gobierno Regional de Tumbes. Eh, con respecto a la a la pregunta, este, bueno, desde el punto de vista presupuestal, ¿no?, el gobierno regional de Tumbes cuenta con un marco institucional normativo que le permite planificar, ejecutar y evaluar sus políticas. en este caso, de acuerdo a los lineamientos del sistema nacional de presupuesto público y este en el caso de presupuesto por resultados, ¿no? Este eh nosotros nos basamos en una programación en este caso este multianual, ¿no? Y siempre eh tenemos limitaciones con los techos, como lo decía el magister Juan Sinchi, este tenemos limitaciones con los techos que nos asigna el Ministerio de Economía y Finanzas. Y aparte de eso también eh siempre eh bueno, en los en los años que tengo aquí trabajando en presupuesto, en el caso de algunas fuentes de financiamiento, eh siempre se nos atasca por el tema financiero. presupuestalmente tenemos unos montos, pero sin embargo financieramente, por ejemplo, en el caso del Canon y sobre Canon y Sobre Canon, específicamente en las inversiones que se programan con esas fuentes de financiamiento, eh tenemos limitaciones al momento de la recaudación y eso afecta la programación inclusive de las valorizaciones y proyectos. a veces queremos avanzar con la

ejecución, sin embargo, tenemos que este muchas veces frenarnos para poder este eh cumplir, ¿no?, con los pagos este de los compromisos.

Moderador:

Okey, está muy bien. Eh, si tiene algo más que agregar. Bueno, entonces eh con eso acabaríamos eh el primer eje de participación que tiene que ver con la percepción institucional. Ahora vamos a pasar al segundo eje que es factores, facilitadores y limitantes. Aquí vamos a tener un minuto para poder hablar. Este, yo les voy a decir la pregunta y se las voy a leer dos veces y vamos a seguir con el orden que ya hemos este con el que ya hemos comenzado, por favor. Eh, entonces el eje dos sería factores facilitadores y limitantes y la pregunta sería, conforme a su conocimiento y experiencia, conforme a su conocimiento y experiencia, ¿Qué componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos o de liderazgo posibilitan o restringen la implementación de vida de la GPRD en el Gore Tumbes? No, les vuelvo a leer la pregunta. conforme a su conocimiento y experiencia, ¿Qué componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos o de liderazgo posibilitan o restringen la implementación de vida de la GPRD en el Gore Tumbes, ¿no? Y vamos a empezar con eh el con la Oficina Regional de Integridad Institucional con el Magíster ingeniero Sinche.

Participante 2:

Bien, mi estimado, Participante 2. Mira, en esta oportunidad este a mí me ha tocado este tener otra nueva otra experiencia también en la oficina de integridad, ¿no? Nosotros como oficina de integridad estamos promoviendo el hacia nuestras diferentes entidades, igual también acá en la misma región con el objetivo, ¿no?, O sea, de las entidades de la confianza que debemos que deben tener nuestra ciudadanía con el gobierno, en este caso con el gobierno regional, ¿no? Este, garantizando, o sea, una ejecución responsable, transparente con la con la ética y responsabilidad que debe tener todo funcionario público, ¿no? En este caso, por decir cuando usted me habla del de estructura de estructurar, la verdad que hay limitaciones en este caso con, o sea, integridad por cta. de nueve componentes. Yo por eso siempre digo el primer eh enlace de un componente, o sea, de la de la buena marcha de una gestión siempre tiene que ser la alta dirección. la alta dirección, si es que no tienes el aporte de la alta dirección, los restos no caminarían, ¿no? O estaríamos igual también, ¿no? Cuando también hablamos

dentro de ese componente existe también un componente de capacitación, uno de mis compañeros habló bastante de eso, ¿no?

Aunque sí es cierto, sabemos muy bien que también ahora en esta época ya de la modernización de la informática hay un montón de capacitación que puede hacerse eh propiamente, ¿no? No necesariamente el mismo estado, ¿no? Pero también este esto debe ser dirigido en forma conjunta, ¿no? O sea, las capacitaciones tendrían ser más prácticas, no muchas teorías, sino más prácticas. Lógico, tú puedes conocer bastante, ¿no? como te digo, dentro de estos componentes que involucra la integridad están, ¿no? Las denuncias, ¿no? Las capacitaciones, o sea, las transparencias, ¿no? El control, el control interno, ¿no? Que es clave también, ¿no? Hacer el seguimiento, o sea, a la estructura orgánica de todos los nuestros entes que tenemos, ¿no? Este caso de la sede.

Moderador:

Okey. Muy bien, muchas gracias. Ahora vamos a pasar con la parte de inversión pública con el Participante 8. Si no se encuentra, podemos pasar con la sub gerencia de planeamiento con el Participante 9. si no se encuentra presente el Participante 9, podemos pasar al Participante 10. Sí, le vuelvo a repetir la pregunta. Sería factores facilitadores y limitantes. Este es el eje dos. conforme a su conocimiento y experiencia, ¿Qué componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos o de liderazgo posibilitan o restringen la implementación de vida de la GpRD en el GORE Tumbes?

Participante 10:

Sí, a ver, creo que uno de los factores componentes más importantes con relación al liderazgo, ¿no? es justamente el tema de alta dirección o de mando de una, en este caso, quien maneja político, ¿no? tiene que tener entonces esa capacitación, ese de las funciones generas para articular esos mecanismos del Estado para poder para poder no dirigir el liderazgo, ¿no? de alta, ¿no? Del mando político es componentes principales para poder Claro que también está bien, repito, el tema de técnica de losados, en este caso de los trabajadores, ¿no? Porque sin ellos nos dar adecuado, ¿no? y una buena institucional acompañada pues de las lógicas, ¿no?, que son importantes, ¿no?, porque casi todo ahora actualmente pues es manejo tecnológico, pues no, de sistemas y herramientas.

Moderador:

Muy bien. Entonces, eh si se encuentra la Participante 11, la misma pregunta.

Participante 11:

Sí. Bueno, de acuerdo a mi experiencia identifico que eh tiene que existir una correcta implementación en cuanto al componente de capital humano, el componente estructural, también el componente tecnológico en cuanto a la articulación de los sistemas, que es lo más importante para que eh se pueda realizar una gestión por resultados de manera efectiva, pues no y eficiente m sí, esa sería mi respuesta.

Moderador:

Está bien, muchas gracias. Ahora vamos a pasar a la parte de gobernación con el Participante 1.

Participante 1:

Sí, buenos días. Eh, buenos días. Eh, con respecto a la a la pregunta siempre lo importante dentro de la organización es el liderazgo, ¿no? Tenemos que tener liderazgo para poder eh tener una fortaleza como institución y que de esta manera eh se dé o funcione la estructura organizacional y funcione la estructura este del recurso humano, que es lo más importante, ¿no? Tenemos que tener en cuenta que la tecnología va a dar resultado siempre y cuando el recurso humano nos permita este dar un buen uso de ellos, ¿no? Siempre el recurso humano es el que nos va a dar los resultados o nos va a permitir obtener los resultados positivos dentro de la organización. Pero para esto siempre

Moderador:

Le puedo hacer una pregunta, le puedo hacer una pregunta con respecto a eso. ¿Qué el perfil de lo del recurso humano necesario para llevar a cabo esta gestión? este y aplicar y ejecutar los planes que se tienen el gobierno regional. ¿Coincide con lo que se necesita en esos o no cumple con los requisitos del perfil este técnico?

Participante 1:

A ver, nosotros en el Gobierno Regional de alguna otra manera sí contamos con algunos técnicos porque sí tenemos limitaciones con el tema de los profesionales y porque estas limitaciones vienen acompañadas con el tema remunerativo. Usted sabe que cada vez que pedimos un personal que esté muy alta este altamente capacitado para poder cumplir los objetivos, esto viene amarrado con una remuneración y tenemos problemas para aplicar norma. la ley de idoneidad que se aplicó mucho en el este año, se sigue teniendo problemas y no solamente creo que, en el Gobierno Regional de Tumbes, creo que es la

mayoría de las instituciones públicas porque los niveles remunerativos son muy bajos y sin embargo los perfiles que nos están pidiendo son muy elevados. Nosotros tenemos directores regionales que su remuneración son muy bajas y sin embargo sus perfiles son muy elevados. Entonces por ahí es que también hay muchas limitaciones con el tema. Por eso es que siempre dice el liderazgo va a tener que estar eh por encima para poder esto llevarlo al tema del recurso humano y después poder desarrollar la parte tecnológica y poder cumplir con los objetivos. ¿no? Eso sería mi aporte. Muchas gracias.

Moderador:

Está bien. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar con la parte de inversión pública con el Participante 8. Si todavía no se ha solucionado el problema técnico, podemos pasar con la sugerencia de planeamiento, Participante 9: Eh, entonces pasamos con el Participante 6: por favor. Sí,

Participante 6:

Buenos días. Eh, justamente uno de los obstáculos que este en estos años que hemos estado trabajando aquí hemos identificado, eh uno de los obstáculos que impiden la una efectiva gestión por resultados es una es la falta de articulación entre presupuesto y planeamiento. Muchas veces este los planes estratégicos y operativos institucionales no siempre están este acorde al presupuesto asignado, inclusive este existe diversas modificaciones que justamente atienden eh coyunturas eventuales actuales que existen en la gestión. Sin embargo, este no es no es igual o no responden a una planificación, ¿no?, que ha sido trabajada anteriormente.

Moderador:

Okey. ¿Algo más que quisiera agregar? Muy bien. Ahora pasamos a ver con el Participante 8, si no se encuentra este, bueno, vamos a dar por concluido entonces la segunda pregunta. En este segundo eje y pasaríamos al tercero.

Bueno, entonces pasamos al tercer eje que es procesos de gestión. Eh, la pregunta sería, ¿de qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional? ¿De qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional? Vamos a empezar ahora con la sugerencia de abastecimiento con la Participante 11.

Participante 11:

Bueno, impactan este al 100% digamos, ¿no? Porque este en los procesos administrativos están relacionados a las normas digamos este que se actualizan constantemente de acuerdo a la modernización del Estado. Entonces, la relación de estos pues impactan significativamente en el correcto desempeño, ¿no? Y, por ejemplo, actualmente el gobierno central ha primado, digamos, o le ha puesto un énfasis mucho a la integración de los sistemas.

hablamos del SIGA, SIAF, SEACE y otros sistemas en el en los gobiernos, ¿no? Y es por eso de que la correcta interrelación de entre estos tipos de procesos o tipos de sistemas influyen para el cumplimiento tanto este cumplimientos administrativos o cumplimientos de en cuanto a las gobernanzas, por ejemplo, e incluso en el cumplimiento de la ejecución del presupuesto, ¿no? Tiene un gran este impacto.

Moderador:

Okey, muchas gracias. Ahora vamos a pasar de la misma oficina en la sugerencia de abastecimiento con el Participante 10, por favor. Sí. Este, le repito la pregunta. Procesos de gestión. ¿De qué forma la interrelación institucional y los procesos administrativos impactan en el cumplimiento y desempeño de la gobernanza regional?

Participante 10:

No, articulación si es bien implementada, ¿no? Este, está adecuadamente estructurada. No, básicamente siempre se va a alinear a una estrategia, ¿no? A un plan operativo, ¿no? Y si el impacto no es positivo, ¿no? Va a mejorar todas las decisiones implementaciones, ¿no? Va a mejorar en lo que es la ejecución del gasto, va a facilitar lo que es la ejecución de los proyectos, ¿no? va a ayudar justo eh toda articulación que tenga con relación a gobernanza, obviamente sí va a tener un impacto positivo, ¿no? Con relación a la ejecución.

Moderador:

Está bien. Ahora vamos a pasar a el área de gerencia de presupuesto con el Participante 6. Si todavía no se encuentra este el Participante 6, vamos a pasar a la Oficina Regional de Integridad Institucional con el Participante 2, por favor. Si no podemos pasar a la parte de gobernación con la Participante 3.

Participante 2:

Secretaría Pública, voy a entrar porque tengo otra reunión. Se me cruzó el horario de asistencia técnica ya de índice de capacidad preventiva de integridad que tenemos que cumplir con la información. Gracias.

Moderador:

Okey, entonces pasemos a la parte de gobernación con el Participante 1.

Participante 1:

Eh, cuando hablamos de los procesos administrativos, sabe que los procesos administrativos cumplen un papel importantísimo para poder llegar a cumplir las funciones y esto a la vez nos dé el tema de desempeño dentro de las funciones del gobierno regional, ¿no?, que es la gobernanza. Tenemos que tener muy en cuenta que los profesionales o las personas que participan en los procesos administrativos tienen que ser personas que conozcan para que nos permitan desarrollar las actividades y cumplir dentro de lo establecido en el marco legal. Eh, los procedimientos administrativos siempre y cuando se conozcan y se llevan de manera correcta, nos permiten o nos este nos permite lograr todo lo que se ha planificado. Porque si nosotros no podemos ser muy buenos planificadores, pero si no tenemos las personas idóneas que lleven paso a paso los procedimientos administrativos, teniendo en cuenta que el sector público todo se maneja mediante procedimientos, eh no vamos a poder cumplir con los objetivos y por ende entonces no vamos a tener una gobernanza, ¿no? Entonces es importantísimo en este tema de que se conozcan todos los procedimientos administrativos y cómo es la secuencia de cada uno de ellos para poder cumplir con los objetivos de la institución. Eso sería

Moderador:

Este Sí, muy amable por su participación, este, estimado amigo, eh vamos a pasar ahora vamos a dar por concluido el tercer eje y vamos a pasar ya vamos a terminar en faltan dos ejes más. Vamos a pasar a la parte de cultura organizacional y compromiso, ¿no? Aquí la pregunta sería, ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del GORE Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental? No, nuevamente voy a hacer la pregunta. ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del Gore Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental? Vamos a empezar con la sugerencia de abastecimiento con la Participante 11, por favor. Si no podemos pasar con el Participante 10.

Participante 10:

Con relación a la pregunta de involucramiento que tienen los funcionarios, ¿no? Correcto. Técnico dentro del gobierno regional de Tumbes, no creo que, dentro del gobierno regional de Tumbes relativamente alto, ¿no? básicamente es fundamental, nos la cumplen, ¿no? Y toda vez que la tiene que estar articulada relación al manejo, el impacto y de las decisiones de alta dirección con relación a a qué actividades, ¿no? ¿Qué que este qué se va a priorizar, ¿no? este mejorar, ¿no? Entonces este involucramiento sí es alto a la ejecución de gasto del presupuesto.

Moderador:

Muy bien. Este eh vamos a pasar ahora al Participante 1, por favor. La misma pregunta del Eje 4.

¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del Gore Tumbes? con las normas e instrumentos de la GpRD y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental.

Participante 1:

Bueno, eh una pregunta muy interesante, ¿no? Con respecto al tema de los del involucramiento de los funcionarios para el cumplimiento de los objetivos como gobierno regional de Tumbes, en los últimos tres años se han logrado este cumplir o alcanzar algunas metas en el tema de ejecución presupuestal eh altas que casi no se habían logrado durante las últimas historias del gobierno regional comparándolo con los últimos años. Eh, y esto se debe a al compromiso que existe de parte de los funcionarios y de los trabajadores, no diría solamente los funcionarios, todos los trabajadores del gobierno regional, que esto se ve reflejado en proyectos, ¿no? En proyectos que de alguna manera desarrollan la región. Eh, los funcionarios y por el liderazgo que se tiene dentro de una actividad de los gerentes de cada una de las oficinas, se el mismo gobernador regional tiene por política llamarnos a todos. creo en horas de la semana, en cualquier momento y tomar decisiones, reunirnos y empezar a hacer y hacer caminar el engranaje. Esto nos está dando resultados, como le digo, los últimos dos años de gestión que se han tenido, hemos obtenido resultados, al menos en ejecución presupuestal, muy por encima de cualesquiera otros periodos y eh esto también se ve en la mejora, ¿no?, que se puede ir dando. Todo esto es por el tema de la gestión.

Moderador:

Okey, muchas, muchas, muchas gracias, muy amable. Eh, si tenemos la presencia de la Participante 11, de la subgerencia de abastecimiento, por favor. Sí, sí, disculpen. Sí, no se preocupe. Vamos, le voy a leer la pregunta del eje cuatro. A ver, es tiene que ver con cultura organizacional y compromiso y sería, ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los funcionarios y equipos técnicos del Gore Tumbes con las normas e instrumentos de la GpRD?

¿Y de qué manera impacta esto la eficacia de la actividad gubernamental?

Participante 11:

Sí. Bueno, personalmente rescato que el involucramiento actual del equipo técnico de la alta dirección es un involucramiento eficiente a nivel alto. Teniendo en cuenta que ahora todos los sistemas están articulados, eh el equipo técnico trata de involucrarse al 100% con las normas e instrumentos del GPRD. No, para cumplir así a cabalidad con las eh actividades, proyectos programados, ¿no? Rescato lo que decía el compañero Miguel, hablaba sobre la priorización de proyectos y efectivamente es lo que realiza actualmente el gobierno, el pliego regional, ¿no? priorizar proyectos que estén enmarcados de acuerdo al este a al programa al programa este que realiza nuestro gobernador regional, ¿no?, la identificación de sus necesidades de la población.

Moderador:

Excelente, muchas gracias. Bueno, damos por finalizado el eje cuatro y vamos a pasar al penúltimo eje que es valor público percibido, ¿no? Eh, la pregunta sería, desde el punto de vista ciudadano, ¿Qué opinión tienen sobre los resultados de la gestión del Gore Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona a la sociedad, o sea, el valor público, es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos? No, les vuelvo a hacer la pregunta en tema de valor percibido, valor público percibido. Desde el punto de vista ciudadano, ¿Qué opinión tienen sobre los resultados de la gestión del Gore Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona a la sociedad? Valor público, es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos, ¿no? Vamos a comenzar con la parte de gobernación con el Participante 1, por favor.

Participante 1:

Sí. Bueno, una pregunta un poco complicada con respecto a la posición donde nos encontramos de alguna u otra manera. Eh, la percepción de la población siempre a las instituciones públicas es un poco eh deficientes, pero esto es porque a veces

no entienden o no se entiende de alguna otra manera eh la problemática que existe de manera interna. Eh, y una de las grandes problemáticas que tenemos sigue siendo las limitaciones presupuestales. De repente la población espera mucho más de sus autoridades o de su de la gestión propiamente dicha de un gobierno y las limitaciones son bastantes, ¿no? Nosotros como gobierno regional de mi posición lo damos eh hemos ejecutado durante los dos últimos años el nuestro mayor porcentaje de presupuesto en el sector salud y en el sector educación. En educación se han construido colegios que eran muy alejados de la ciudad y colegios que están dentro de la misma ciudad y sin embargo la gente sigue necesitando más intervención del Estado, pero las limitaciones son muchas. Entonces, por ahí es que a veces la percepción de la gente dice, "Los gobiernos no están haciendo o el Estado no está haciendo mucho o no está haciendo lo que nosotros queremos que nos haga, pero no entienden más allá que existen funciones o limitaciones que a veces no nos permiten llegar como quisiéramos a la población, ¿no?

Moderador:

Claro, eso sí es verdad. Claro, claro que sí. Está bien. Ahora vamos a pasar a la sugerencia de abastecimiento con el Participante 10. por favor, si se encuentra. Sí, sí, le repito la pregunta. Entonces, valor público percibido, desde el punto de vista ciudadano, ¿Qué opinión tienen sobre los resultados de la gestión del Gore Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona a la sociedad? Valor público, es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos. No, hay que recordar que más allá a veces uno como funcionario eh también es ciudadano de la de la ciudad que representa, ¿no? Y y tiene familiares y tiene amigos conocidos. Entonces, siempre rescatamos la opinión que nos pueden dar acerca del trabajo que desempeñamos como como funcionarios. Adelante, por favor.

Participante 10:

justamente desde el punto de vista ciudadano, pues no, y de las apreciaciones que pueden algunos compañeros, familiares o amigos que no están directamente relacionados con la función pública. Eh, me dicen, "¿Por qué esto? ¿Por qué no actúan? ¿Por qué de cierto? Porque no ustedes intervienen eh lo que dice mi compañero el Participante 1, que es justamente el tema de no ser el caso del gobierno tiene ciertas dudas, ¿no? y mayormente ellos ven como ciudadanos y que cómo otros problemas sociales como son funciones que quizás no nosotros

asignadas gobierno regional de tumbes, pero que sí formamos parte, ¿no? Unas entidades que pueden ayudar percepción de la ciudad, ¿no? Existe, existe comunicación, existe comunicación entre el gobierno regional y la población, más allá de las notas periodísticas que podría haber en radio, televisión, en los periódicos. ustedes proporcionan información, así que digamos, mire, estamos haciendo esto, aquello, lo otro, este, en tal sector, ¿no? Sí, justamente no de poder este hacerle llegar la al ciudadano, pues no de los este mecanismos de difusión social encargada también de poder comunicar que no regional de tumbes, ¿no? tenemos de seguridad también encargada justamente de veros, ¿no? Entonces, percepción que tiene a veces el ciudadano con relación a las funciones, el gobierno regional de Tumbes, eh no está totalmente digamos algo porque se ejecuta, ¿no? no tengan quizás un relevante para ellos, no significa que se sino al contrario, si se tiene un impacto tan relevante percibe el ciudadano. Quizás para yo construir el colegio no es una solución, un problema, no, pero sí lo es. Mediano plazo, largo plazo, sí lo es. Es una solución construir, mejorar las pistas veredas, ¿no? Sí, lo es.

Moderador:

Está bien, muy amable. Entonces ahora vamos a pasar con la Participante 11, por favor, para concluir con el eje cinco, que sería valor público percibido. Sí, me escucha. Le repito la pregunta sería desde el punto de vista ciudadano, ¿Qué opinión tienen sobre los sobre los resultados de la gestión Gore Tumbes en términos del beneficio que el Estado proporciona en la sociedad? el valor público, es decir, en la prestación eficiente de los servicios públicos. Lo básicamente lo mismo que le decía a su compañero, este es una opinión eh recogida de todas las voces que pueden estar a su alrededor y que tengan una opinión sobre el trabajo que ejerce el gobierno regional en la ciudad de Tumbes y en la región.

Participante 11:

Eh, bueno, definitivamente analizando las respuestas de los Participante 1 y 10 con respecto a la percepción del ciudadano para el en cuanto al cumplimiento del de lo que de lo que está ejecutando, ¿no?, en el transcurso de este tiempo el gobierno actual, es un poco difícil de explicar, ¿no? y de ponernos también este en los pies de un ciudadano que no se encuentra dentro de esa institución y que palpa la realidad que se vive. Porque este como nosotros como funcionarios o trabajadores tratamos de esforzarnos, eh tratamos de cumplir los proyectos o los las actividades

encomendadas e incluso nos quedamos fuera de nuestro horario laboral a pesar de no recibir ninguna contribución económica, ¿no? Este, pero sin embargo es una situación que no llega no llega al ciudadano y que lamentablemente no es valorada, pero por un tema de que este no se cubre al 100% las necesidades de ellos. Como bien decía este nuestro compañero Participante 1, se han ejecutado varios proyectos, ¿sí? Y hay zonas de nuestra región que en realidad sí está agradecida y que su percepción es positiva en cuanto al cumplimiento o en cuanto al a la ejecución de sus necesidades, ¿no? Pero, sin embargo, hay tras zonas de nuestra región que lamentablemente hasta ese extremo aún no llega, no llega todo el esfuerzo que nosotros hacemos y que no llega, no es porque nuestro gobernador o nuestro plan de gobierno no esté mapeadas esas necesidades, sino porque son merecedoras de un procedimiento, ¿no? De un paso a paso y de una base. Y es ahí donde se trabaja arduamente para que salga correctamente los proyectos y se cumplan al 100%. Pues no.

Moderador:

Está bien, muy amable. Eh, vamos a finalizar ya esta parte del de la investigación y la siguiente simplemente es el archivo que se les va a enviar a las personas que han participado del grupo focal. Este, esto lo van a poder responder ya en privacidad ustedes y este vamos a darle lectura a la al eje seis que es propuestas de mejora y que aquí pueden tener un minuto también para que hablen acerca de que se ahorita se han señalado varios problemas, varias dificultades, varios retos y aquí en esta parte eh básicamente es de qué manera ayudaríamos a mejorar o qué le faltaría para mejorar, ¿no? Entonces es propuestas de mejora, ¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GpRD de manera más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional? ¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GpRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional? No, vamos a comenzar con la parte de gobernación con el Participante 1, por favor.

Participante 1:

Sí. Eh, bueno, hablamos de cambios considerables que se deberían realizar, ¿no?, en la institución. Eh, uno de los cambios principales, yo creo que deberíamos comenzar con seguir fortaleciendo las capacidades de los profesionales que nos

permitan lograr o mejorar eh la implementación de los del presupuesto, ¿no? El presupuesto es dinámico, las normas en el estado peruano al menos cambian, son muy constantes los cambios. debemos seguir fortaleciendo capacidades en los procedimientos para mejorar o lograr mejores resultados, ¿no?, de los que ya se tienen a la fecha. Eh, eso sería uno de los de los principales cambios que se dieran de entre las instituciones y yo creo que no solamente el gobierno regional de Tumbes debería ser de todas las instituciones a nivel nacional, ¿no? Que nos permita y mejor, llegar a uno a mejor puerto con los resultados que tenemos en la fecha. Una pregunta.

Moderador:

¿Cómo afecta la crisis nacional que se vive hoy día en el plan de la de gobernabilidad a las metas que ustedes se han propuesto como gobierno regional para la región de Tumbes? Eh,

Participante 11:

Los cambios siempre, los cambios de gobierno nacional de alguna otra manera afectan a los gobiernos regionales o afectan a toda la población. No, debemos tener en cuenta que eh tenemos cosas que están encaminadas de alguna u otra manera y que se entrampan. Nosotros, por ejemplo, ahorita tenemos problemas con un sector educación, justo estamos planteando algunas soluciones ahí porque ahí había proyectos que ya estaban encaminados, proyectos de ley para poder dar solución a temas remunerativos y sin embargo por los cambios que están viendo dentro del estado, todo esto está nuevamente esperando que lleguen las nuevas que ya está ahorita el nuevo gabinete, que ya están los nuevos funcionarios para poder salir, pero ya de alguna manera hubo un atraso, ya nos hemos atrasado. Entonces, perjudica el desarrollo de la de los de los objetivos que se ha trazado a los gobiernos nacionales, ¿no? Teniendo en cuenta en base a la descentralización, esto debería ser una solución interna, pero lamentablemente seguimos dependiendo del gobierno central. Esa ha sido mi participación.

Moderador:

Perfecto. Muchas gracias. Ahora vamos a pasar a la sugerencia de abastecimiento y es para finalizar también las propuestas de mejora. Eh, si se encuentra la Participante 11, le leo la pregunta. Okey. Sí, muy bien. Eh, propuestas de mejora eje 6. ¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el

aspecto institucional para que se implemente la GpRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional?

Participante 11:

Considero que eh consolidar un buen liderazgo institucional, ¿no? Que se comprometa, digamos, con la transparencia, un liderazgo que esté comprometido con la cultura organizacional, es muy importante también tener un excelente ambiente organizacional, ¿no? porque ahí rescatamos el compromiso no solamente de los líderes, sino también de todo el personal a nivel pliego, en este caso, que formen parte también del cumplimiento de las de del plan de gobierno, desde la persona que esté limpieza hasta el especialista técnico de un sistema, ¿no? tratar de involucrarnos también al cumplimiento de estos objetivos organizacionales, así como este el personal técnico con conocimiento de este plan estratégico, trata de darle de priorizar las actividades. Hay que hacer también formar parte a las personas que están este, por ejemplo, eh las secretarias, los asistentes, el personal de limpieza, eh el COER, ¿no? esté que tiene una actividad determinada para que también la ejecute en el cumplimiento en el cumplimiento de las de esas actividades priorizadas, ¿no? Este, también iba a hablar ya un poco también de la implementación o poner énfasis en el en la tecnología moderna en cuanto a la articulación de estos sistemas. También es muy importante contar con un buen data center para que los sistemas estos no tengamos ningún, ¿Cómo se dice?, ningún cuello de botella no se interrumpa y realice el proceso correctamente, eficientemente, ¿no? Porque para lograr los objetivos no solamente se requiere que seamos eficaces, sino también eficientes, ¿no? Y así poder obtener un poco mejor el resultado.

Moderador:

Muchas gracias. ¿Usted cree usted cree que la crisis de gobernabilidad que tenemos en nuestro país afecta el cumplimiento de metas de los gobiernos regionales? En este caso el de Tumbes,

Participante 11:

Considero que sí tiene un porcentaje que afecta porque digamos que escuchaba de ponía un ejemplo, el proyecto Puyango se sentía un poco inestable en cuanto al a la ejecución de sus actividades, ¿no? Porque viene sus designaciones del gobierno central. Entonces para nosotros también este, bueno, yo considero que también me siento nos sentimos un poco inestables porque del gobierno central

viene el tema de la administración del recurso económico, ¿no? La administración también del cumplimiento de nuestros objetivos y la inestabilidad del gobierno central también nos choca en cierta forma a nosotros.

Moderador:

Claro. Está bien. Muchas gracias. Eh, para finalizar damos pase al magíster Participante 10, por favor, si se encuentra presente para leerle la pregunta. Sí, ahí va. Muchas gracias. Entonces, sería, ¿Qué cambios considera necesarios que se deberían realizar en el aspecto institucional para que se implemente la GpRD de forma más eficiente y produzca un resultado de mayor impacto en el desarrollo regional?

Participante 10:

Bueno, los cambios o propuestos que se pueden generar para eh considero que uno de los más importantes el tema de la articulación con todas las fases del gasto, desde la programación, formulación, desde la ejecución y desde ¿no? Eh, la articulación, ¿no? Fundamental, ¿no? Que se articulen operativas que ya están eh este que se implementan, ¿no? Y que esta guarde en relación con lo que se va a ejecutar, ¿no? Es importante el tema del es uno de los cambios institucionales claves. El tema de poder eh mejorar a la gestión, ¿no? toda vez busca justamente dar ese valor, ¿no?, a los Entonces momentos deben estar actualizados en ese enfoque, pues no, porque que se pueden manejar acá dentro de una entidad, pues cualquier están desactualizados o no la actualización necesaria. uno de los aspectos que la desactualización de los documentos de gestión, ¿no? Pues dejar de lado la capacitación al recurso humano, pues en esta al personal.

Moderador:

Una pregunta, ¿usted cree que la crisis de gobernabilidad de Perú en estos momentos impacta en el cumplimiento de sus de sus metas como gobierno regional? Claro. ¿Y de qué manera, o sea, específicamente de qué manera? Eh,

Participante 10:

Económicamente estamos bien, no ha sufrido un impacto relevante, pero políticamente sí se crea un ambiente de desestabilidad, porque con estos cambios, pues hay cambios mayormente de los ministros, ¿no?, de funcionarios de alto mando, ¿no?, los cuales pueden decidir sobre ciertas políticas o aspectos puedan cambiar algunos fundamentales, ¿no?, que puedan afectar al Claro. Está bien.

Moderador:

Muchas gracias por su participación, este, Participante 10. Eh, con eso damos por concluido a esta reunión. En este momento les van a estar pasando un archivo para que lo puedan responder. Es básicamente de marcar eh con un aspa. son eh, a ver, son cuatro preguntas en cuatro ejes y les pido que por favor lo hagan eh de la manera más sincera posible y que lo devuelvan a la misma dirección, que es la dirección este de del investigador que está a cargo de la de este de este evento. Y de mi parte es eh todo. Muchas gracias. queda no más estar muy agradecido por el tiempo, que yo también habiendo sido funcionario público, entiendo muy bien que lo tienen bastante limitado, pero que algunas veces pues su experiencia eh muchas veces no tiene la oportunidad de ser escuchada. En este caso va a ser parte de un trabajo de investigación que esperamos llegue a buenas manos en algún momento este del futuro. Eh, por su tiempo eh invaluable. Les agradezco mucho en nombre mío y de mi padre. Y con eso sería todo de mi parte. Muchas gracias. Okey, de igual manera.

Docente:

muchas gracias Participante 10. Muchas gracias a los colegas que todavía quedan en la sala, ¿no? Estamos para servirlos en cualquier momento. Esto es recíproco. Cuando requieran de mí en la universidad estaremos prestos para apoyarnos. Muchas gracias, Participante 9. Yo te comparto el enlace del este archivo para que respondan la encuesta y ahí terminamos. Ya tú lo distribuyes a tus amigos. Muchas gracias.