

OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Una guía para instituciones estatales

Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
Karen Olinda Castro Mori
Fanny Natalia Ocospoma Callupe
César Augusto Rocha Sandoval



Religación Press

Colección Administración

Optimización del presupuesto por resultados

Una guía para instituciones estatales

Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
Karen Olinda Castro Mori
Fanny Natalia Ocrosopoma Callupe
César Augusto Rocha Sandoval

Religación **P**ress

Administration Collection

Optimization of budgeting for results

A guide for state institutions

Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
Karen Olinda Castro Mori
Fanny Natalia Ocrosoma Callupe
César Augusto Rocha Sandoval

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial / Editorial team

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. | Director Editorial / Editorial Director |

Felipe Carrión | Director de Comunicación / Scientific Communication Director |

Ana Benalcázar | Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator|

Ana Wagner | Asistente Editorial / Editorial Assistant |

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at | <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Optimización del presupuesto por resultados. Una guía para instituciones estatales

Optimization of budgeting for results. A guide for state institutions

Otimização do orçamento para resultados. Um guia para instituições estatais

Derechos de autor Copyright:	Religación Press© Carol Beatriz Bao Ratzemberg©, Fausto Saavedra Hoyos©, Karen Olinda Castro Mori©, Fanny Natalia Ocrospoma Callupe©, César Augusto Rocha Sandoval©
Primera Edición: First Edition:	2024
Editorial: Publisher:	Religación Press
Materia Dewey: Dewey Subject:	351 - Administración pública
Clasificación Thema: Thema Subject Categories	JPP - Administración pública / KJMP - Gestión de proyectos
BISAC:	BUS050010
Público objetivo: Target audience:	Profesional / Académico Professional / Academic
Colección: Collection:	Administración
Soporte/Formato: Support/Format:	PDF / Digital
Publicación: Publication date:	2024-11-03
ISBN:	978-9942-664-48-8

Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de investigadores, lo mostrado en la tesis "Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020" presentada ante la Universidad César Vallejo por Bao Ratzemberg, Carol Beatriz en 2021.

Note: the book takes up and expands, by a group of researchers, what was shown in the thesis "Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020" presented to the Universidad César Vallejo by Bao Ratzemberg, Carol Beatriz in 2021.

APA 7

Bao Ratzemberg, C. B., Saavedra Hoyos, F., Castro Mori, K. O., Ocrospoma Callupe, F. N., y Rocha Sandoval, C. A. (2024). *Optimización del presupuesto por resultados. Una guía para instituciones estatales*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.169>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/ About the authors

Carol Beatriz Bao Ratzemberg

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-4205-7446>

cbaoratzemberg@unsm.edu.pe

cabebarat272@gmail.com

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Magister en Gestión Educativa estratégica, en Investigación y docencia universitaria. Especialista de UGEL-San Martín, Coordinadora de Investigación de la UPLA-Satipo y especialista de UGEL 303 Satipo-Chanchamayo, con experiencia en docencia universitaria.

Fausto Saavedra Hoyos

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8073-5909>

fsaavedra@unsm.edu.pe

fsaave@hotmail.com

Doctor en Ciencias de la Educación y MS.c. en Investigación y docencia universitaria. Coordinador de Bienestar Universitario, director de la Escuela profesional de Educación Secundaria en la Facultad de Educación y Humanidades, con experiencia en docencia universitaria.

Karen Olinda Castro Mori

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8219-3939>

kocastro@unsm.edu.pe

Karenocm26@gmail.com

Dra. En gestión pública y gobernabilidad, maestría en Derecho penal y procesal penal. Experiencia en sector público, experiencia en procesos penales, judiciales, civiles y familiares; experiencia en docencia universitaria.

Fanny Natalia Ocrospoma Callupe

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2300-5755>

fnocrospoma@unsm.edu.pe

callupe2111@gmail.com

Ingeniera civil, con Maestría en Administración de Negocios - MBA, cursando una Maestría en Gestión de la Construcción, con amplia experiencia laboral en el sector público y privado.

César Augusto Rocha Sandoval

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1268-0096>

carocha@unsm.edu.pe

cerosa100@hotmail.com

Ingeniero civil, egresado de la Universidad Nacional de San Martín, con una Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales - MBA, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, con más de 15 años de experiencia en el sector público y privado.

Resumen

El trabajo investigativo, tuvo el fin de plantear una propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en municipalidades, se respaldó en teorías de otros autores y normativa nacional, estudiando a trabajadores municipales para conocer el diagnóstico del problema, encontrando que la gestión por procesos y el presupuesto por resultados es regular, faltando una mejor planificación y seguimiento a los resultados, incluyendo que el gasto no es de calidad en una gran proporción, donde los servicios y reducción de brechas no están siendo muy visibles en las jurisdicciones municipales. La propuesta tuvo en cuenta las variables y dimensiones, teniendo en cuenta los programas presupuestales, con seguimiento, y evaluación de los incentivos, para lograr resultados la propuesta alinea estrategias organizacionales con tecnología de la información y operativas para ser ejecutada en beneficio de la organización y lograr la certificación de calidad hacia el buen servicio al ciudadano.

Palabras clave: Gestión por procesos; calidad del gasto; seguimiento; incentivos municipales.

Abstract

The investigative work had the purpose of proposing a proposal for management by processes to improve the budget for results in municipalities, it was supported by theories of other authors and national regulations, studying municipal workers to know the diagnosis of the problem, finding that the management by processes and the budget by results is regular, lacking better planning and monitoring of results, including that spending is not of quality in a large proportion, where services and reduction of gaps are not being very visible in municipal jurisdictions. The proposal took into account the variables and dimensions, taking into account the budget programs, with monitoring and evaluation of incentives, to achieve results the proposal aligns organizational strategies with information and operational technology to be executed for the benefit of the organization and achieve quality certification towards good service to citizens.

Keywords: Process management; quality of spending; follow-up; municipal incentives.

Resumo

O objetivo do trabalho de pesquisa foi propor uma proposta de gestão de processos para melhorar o orçamento de resultados nos municípios, com base nas teorias de outros autores e normativas nacionais, estudando os trabalhadores municipais para diagnosticar o problema, constatando que a gestão de processos e o orçamento de resultados é regular, faltando um melhor planejamento e monitoramento dos resultados, inclusive que os gastos não são de qualidade em grande parte, onde os serviços e a redução de falhas não estão sendo muito visíveis nas jurisdições municipais. A proposta levou em conta as variáveis e dimensões, considerando os programas orçamentários, com monitoramento e avaliação de incentivos, para alcançar resultados, a proposta alinha estratégias organizacionais com tecnologia da informação e operacionais para serem executadas em benefício da organização e alcançar a certificação de qualidade para um bom atendimento ao cidadão.

Palavras-chave: Gestão de processos; qualidade da despesa; monitoramento; incentivos municipais.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	10
Introducción	18
Surgimiento de problemática	19
Importancia de la gestión por procesos	20
Capítulo 1	23
Surgimiento de la problemática	23
Trabajos similares en el mundo	26
Respaldo de teorías	34
Gestión por procesos	34
Presupuesto por resultados	41
Aspectos metodológicos	47
Diseño de estudio	47
Procedimiento de muestra considerada	48
Técnicas fundamentales para recolectar datos	49
GpP	50
PpR	50
Procedimientos	51
Análisis del tratamiento de datos	52
Capítulo 2	54
Resultados de la gestión por procesos en la municipalidad Provincial de San Martín 2020	54
Variable: Gestión por procesos	55
Dimensiones: Efectividad, eficiencia, eficacia	55
Evaluación de la gestión del presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.	57
Dimensiones: Planes ejecutados, programas aprobados	58
Indicadores de la variable Gestión por procesos	59
Indicadores de la variable Gestión del presupuesto por resultados	68
Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad de Provincial de San Martín, 2020	76
Validación de propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020	77

Capítulo 3	80
Comparación de resultados con teorías y estudios previos	80
Aspectos analíticos por objetivos	84
Recomendaciones	85
 Capítulo 4	 88
Propuesta de procesos por resultados	88
Aspectos diagnósticos	89
Objetivos específicos:	90
Teorías sustentatorias	90
Fundamentación:	91
Caracterización de la propuesta	93
Procesos	95
Lo que se espera	95
Marco de evaluación	98
Nivel de viabilidad	99
 Referencias	 101

TABLAS

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos	50
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad	50
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos	50
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad	51
Tabla 5. Niveles de gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020	55
Tabla 6. Dimensión efectividad en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de San Martín – 2020	55
Tabla 7. Dimensión eficiencia en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de San Martín – 2020	56
Tabla 8. Dimensión eficacia en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de San Martín – 2020	56
Tabla 9. Niveles de gestión de presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020	57
Tabla 10. Nivel de planes ejecutados en la gestión de presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín	58
Tabla 11. Nivel de programas aprobados en la gestión de Presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín	58
Tabla 12. ¿Los recursos fueron utilizados en su área?	59
Tabla 13. ¿Ud. cree que las actividades de la MPSM contribuyeron a la dirección estratégica?	59
Tabla 14. ¿El consejo municipal a través del alcalde dieron cumplimiento a los compromisos generales del gobierno?	60
Tabla 15. ¿Se cuenta con información y análisis del contexto para la planeación en MPSM?	61
Tabla 16. ¿Existe voluntad política para incorporar en las prácticas metodológicas la gestión novedosa que contribuya al proceso de planeación de su área MPSM?	61
Tabla 17. ¿Existe viabilidad fiscal para asignar recursos de inversión con libertad acorde a las prioridades administrativas en la MPSM?	62
Tabla 18. ¿Cuenta la MPSM con PDCL actualizado con objetivos claramente definidos de forma consensuada?	63

Tabla 19. ¿La MPSM cuenta con Manuales de Procedimientos (MAPROs), que optimizan los procesos para facilitar los costos unitarios (fijo, variables y marginales), de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano?	63
Tabla 20. ¿Genera la MPSM mayor valor público a través del uso racional de los recursos asignados para el año fiscal?	64
Tabla 21. ¿La MPSM, busca proveer los servicios a los ciudadanos según sus necesidades al menor costo posible garantizando sus derechos?	65
Tabla 22. ¿Existe el manual de estándar de calidad adecuado y en las cantidades optimas que maximizan el bienestar social?	65
Tabla 23. ¿La información que proveen los funcionarios para el monitoreo y desempeño se capitaliza en un sistema de gestión del conocimiento que permita establecer procesos de mejora continua de la calidad según su cultura?	66
Tabla 24. ¿Existe formatos amigables de estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces del funcionario?	67
Tabla 25. ¿Existe evaluación de desempeño en el alcance de los (contratos más seguros, los precios y costos pactados, las empresas consultoras), con las que se trabajó en el año fiscal?	67
Tabla 26. Las EDEP han servido para fortalecer la cultura de evaluación en la MPSM.	68
Tabla 27. Las EDEP han servido para cimentar en su entidad practicas periódicas de evaluación de la gestión institucional.	69
Tabla 28. Los resultados de las EDEP han contribuido significativamente a mejorar los diseños de las intervenciones públicas de su asociación.	69
Tabla 29. Los resultados de las EDEP han contribuido significativamente a mejorar los diseños de las intervenciones públicas de su entidad.	70
Tabla 30. Existe voluntad y disposición de las gerencias de la MPSM	71
Tabla 31. Se define a los responsables de los programas presupuestales	71
Tabla 32. Existen circunstancias políticas en la gestión MPSM	72
Tabla 33. Existe temor a la evaluación evidencie los malos manejos o la corrupción en la MPSM	72
Tabla 34. Existe alta rotación de los funcionarios y cambios coyunturales en la toma de decisión de la alcaldía MPSM	73
Tabla 35. Se utiliza la página web para difundir el informe de seguimiento, como espacio para la difusión de los resultados de la EDEP.	74
Tabla 36. Existen los mecanismos de incentivos para promover la cultura de evaluación para solicitud de recursos al 2020	74

Tabla 37. ¿Cree Ud. que existe innovación en el diseño de sus planes de gestión por procesos y presupuestales para articular los resultados? 75

Tabla 38. ¿La contraloría General de la Republica verifica el cumplimiento de lo dispuesto en el presente Decreto de Urgencia N° 014-2019 y las demás disposiciones vinculados al gasto público en concordancia con el artículo 82 de la Constitución Política del Perú? 75

Tabla 39. Diseño del modelo de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM, 2020 76

Tabla 40. Resultados de la validación de la propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM, 2020 77

Introducción

Durante la última década, tanto la clase política como la ciudadanía en general han reflexionado detenidamente sobre las políticas destinadas al progreso, centrándose en las capacidades del Estado y en su papel como guía de estrategias y en la articulación social en una sociedad establecida. Ha sido evidente un progreso en el pensamiento y la implementación, partiendo de un modelo jerárquico-weberiano y un enfoque burocrático, que se ha destacado en los últimos treinta años. Tras las reformas del Estado, se ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de reconstruir las instituciones basadas en nuevas ideas, en prototipos y tecnología de gestión, para mejorar la capacidad estatal de abordar los problemas sociales actuales.

Sin embargo, la gestión por procesos a lo largo de su existencia permite visualizar que el problema de la gestión orientada a resultados es cambiar la mentalidad del ciudadano para impedir los riesgos que la institución identifique el proceso ya que no todos llegan a tener una gestión de calidad, a pesar que se ha elaborado una metodología con referencias internacionales (ISO 9000) y la Políticas Nacionales de Modernización aprobadas por medio de D.S.N.004-2013-PCM que traza la creación de la gestión basadas en los resultados visibles en los ciudadanos y determina que es el pilar número tres del centro de toda gestión por proceso, además de la simplificación administrativas y la organización institucional teniendo en cuenta el diseño de la organización, tipo de gestión, mejora de cada uno de los procesos de trabajo, los productos y el progreso de la eficacia operativo para la entrega de valor a los usuarios y el alcance del éxito de la institución y además de la sostenibilidad de la misma (PNC Perú, 2014).

Surgimiento de problemática

Con la finalidad, la SGP inició el proceso de Formulación de la Políticas Nacionales de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), asunto que comprende a muchos involucrados. De tal forma que gestionar no es solo medir resultados para distinguir el éxito del fracaso o la eficiencia y la descentralización. Por lo que se observa que existe deficiente gestión por procesos y baja ejecución presupuestal, de la que surgen las siguientes preguntas de investigaciones:

Problema general:

¿En qué medida una propuesta de gestión por procesos mejora el presupuesto por resultados en la MPSM 2020

Problemas específicos:

i. ¿Cuáles son las características de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de San Martín 2020?

ii. ¿Cuáles son las características del presupuesto por resultados en la MPSM 2020?

iii. ¿Cuál es el diseño de la propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM de San Martín 2020?

iv. ¿Cuál es el resultado de la validación de la propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM 2020 a través de juicio de expertos?

Importancia de la gestión por procesos

Es justificable que este proyecto de investigación por conveniencia porque se dio referente al logro de la velocidad de la gestión por procesos y mejoras en el presupuesto por resultado en el municipio de la provincia de San Martín si esta se articula al análisis territorial multisectorial se lograra con el impacto ciudadano. Para el presupuesto por resultados, se deberá mejorar el desarrollo de las mediciones de desempeño (indicadores), de esta forma creando evaluaciones significativas.

Por la importancia social de la presente investigación que nos ayudara a crear análisis continuo para desarrollar indicadores en la Gestión por Procesos que se da a través de los motos científicos y de los criterios epistemológicos que facilita la obtención de actuales conocimientos de la realidad de la sociedad, que además permite el estudio de la situación social para el diagnóstico de las necesidades, emergencias y problemática, a los efectos que aplica sobre el conocimiento con fines prácticos (investigación aplicada).

La aplicación de los instrumentos mencionados ayuda a darle valor practico y es la propuesta de la gestión por procesos, obtendremos los procesos y procedimientos más eficientes y eficaces que ayudaran a conseguir las metas propuestas en la Unidad Ejecutora 301759. La aplicación de los instrumentos mencionado ayuda a darle el valor practico y es la propuesta de la gestión por procesos que permitirá mejorar el PpR y a su vez permita mejorar la gestión Municipal Provincial de San Martin, optimizando recursos y tomando provecho la mayor articulación de la diversidad de áreas. En la utilidad de la metodología, los instrumentos son diseñados por la autora para recabar la información basada en las corrientes

prospectivas del CEPAL y CEPLAN en la fase diagnóstica que es lo que se debe implementar.

Por lo tanto, la presente investigación es conveniente porque forma parte de una guía, para instituciones estatales que presentan la misma problemática en la región Sanmartinense, así puedan articular y ejecutar la implementación de la gestión por procesos en sus tareas diarias. Se consideró como objetivo general: establecer una oferta de gestión por procesos para perfeccionar el presupuesto por resultados en la MPSM 2020; dimensionando en los siguientes objetivos específicos: i) Caracterizar la gestión por procesos en la MPSM 2020; ii) caracterizar el presupuesto por resultados en la MPSM 2020; iii) diseñar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM 2020; iv) Validar la propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM 2020 a través de juicio de expertos. La hipótesis planteada fue: La propuesta de gestión por procesos mejora el presupuesto por resultados en la MPSM 2020.

También cuenta con el valor teórico en el desarrollo de la investigación se tiene a cuenta de la caracterización de la realidad estructural de la MPSM para definir las funciones del funcionario en el área de gestión de Proceso y/o Procedimientos, Matriz Cliente Bienes y/o Servicio, Inventario de Proceso y Procedimiento, Flujograma y además de los instrumentos de gestión de la calidad descrita en la presente tesis articulando con el reglamento de Organización y Función (ROF), el Manual de perfil de Puesto (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el cuadro de Asignación de Puesto (CAP), entre otros, es, es preciso señalar que mediante la propuesta de gestión por procesos obtendremos procesos y procedimiento más eficiente y eficaces que ayudaran a conseguir las metas propuestas de la Unidad Ejecutora 301759.

Capítulo 1

Surgimiento de la problemática

La importancia dada a cada institución y la legitimación es de acuerdo a la capacidad de la conducción y resolución de los problemas fundamentales relacionado a la ciudadanía y la propensión de mejores beneficios, por tanto, el Estado tiene como finalidad proporcionar resultado, que busque las acciones de modernización del aparato Estatal, el descentralismo, la provisión de mejoras en los servicios y buscando la calidad, la transparencia y el controle social, además de la responsabilidad en conjunto del sector estatal y el privado en distintas áreas. (Indes-BID, 2011). En un extremo se encuentran los ideales que sostiene la modalidad democrática del gobierno y que conlleva a la expectativa que menciona que el gobierno responde a la demanda y necesidad de sus ciudadano, por otra parte se encuentran, cada uno de los principios de una institución racional-burocrática traducida en las expectativas que cada organización estatal se rige en la toma de decisiones con la finalidad que tenga sustento técnico profesional y esta se junten y estén alineados con el objetivo de eficacia en el empleo de los recursos de los ciudadanos (Kweit y Kweit, 2004).

Es preciso mencionar que, el proceso de reforma no representa a la “economía política”, dicho de otra manera, ciertos contextos históricos y a objetivos específicos para la incorporación de formas diferentes de comprender y establecer el gobierno, la variable en este contexto no explica por ellas mismas el proceso de institucionalización de la reforma. Tal modelo de régimen político, la presión origina la apertura de nuevas oportunidades para integrar a más personas a compartir las decisiones y la motivación de los involucrados a ceder el espacio, esto se refleja en el diseño de la reforma y como estas son llevadas a cabo en su implementación. De tal manera, es importante mencionar que las variables de diseños muestran el impacto que produce las actuales estrategias implementadas, además de los instrumentos y la experiencia (Bardhan y Mookherjee, 2006). En los

últimos años, se resalta los esfuerzos que se viene realizando en busca de la mejora de la gestión estatal peruana, los esfuerzos son muchos, sin embargo, existe problemas de la deficiente articulación, además, son llevadas a cabo de manera individual sin articular los procesos, instituciones y las necesidades carentes, por ello, nace las imperiosas necesidades de cambiar significativamente el desempeño en general de las instituciones. Bajo esta misma premisa, la Secretarías de Gestión Públicas de las Presidencias del Consejos de ministros (SGP), que es el ente que rige el Sistema Administrativo de la Modernización en el Perú, está dada por el proceso de modernización del aparato público, con el propósito de promover en el Perú la gestión adecuada de los recursos, orientada en resultados palpables y que informe a la comunidad. y el esfuerzo de estos.

En el ámbito de las Políticas Nacionales de Modernización del aparato estatal, plantea llevar a cabo el proceso de gestión basada en los resultados, esta debe buscar implementar progresivamente el proceso de gestión por proceso en cada una de las instituciones, de tal manera brinde a los pobladores los servicios de forma eficaz y eficiente, además estas con sigan resultados provechosos para sus ciudadanos. Por tanto, debe priorizarse los procesos y procedimientos preponderantes en función a las necesidades latentes en las personas, del plan estratégico, de la competencia y cada componente del programa presupuestal que forman parte del cargo, para posteriormente ser organizados de acuerdo con dichos procesos. En esta indagación se propone un tipo de modelo de gestión por procedimientos que sea acorde a la realidad de San Martín, distrito de Tarapoto para mejorar el presupuesto por resultados del municipio de la provincia de San Martin. En tal sentido Gastón Berger, el padre de la perspectiva. Señalo que a todo lo que sucede en el presente teniendo un esclarecimiento anterior (Berger, 1964).

De la misma manera, lo que va a suceder a largo plazo se está decidiendo en el presente. Esta idea reafirma las importancias que tiene al tomar la decisión adecuadas; no solo por las consecuencias sobre el escenario existente (o de corto plazo), así mismo por sus repercusiones en el presente (largo plazo). No basta con tener un mapa de los procesos y un manual concordante, para señalar la importancia de la gestión por procesos, es necesario que la institución se interese por conocer el resultado y la búsqueda de la mejora continua de manera constante. En el proceso evolutivo cabe destacar los métodos e iniciativas que se van dando a nivel internacional y nacional en marco de descentralizar el Estado.

Trabajos similares en el mundo

La presente investigación se respalda en antecedentes tales como: Salvador- Hernández et al. (2019), Gestión por procesos en la participación ciudadana. Habana Cuba. La investigación fue básica descriptiva de diseño no experimental, descriptiva. La técnica e instrumento fue análisis documental, la ficha bibliográfica, la construcción y operación fueron calculados en 2 listas. La población fueron documentos de las municipalidades. Concluyendo que; el rol de la gestión de procedimientos en el sector público con enfoque en los procedimientos de colaboración comunitaria para ayudar el mejoramiento de las organizaciones locales de poder popular. Ilustra su ejecución mediante la guía de procedimientos y la guía funcional. Para lograr este objetivo, la indagación inicia de la revisión de la literatura asociada con el tema, con la intención de hallar los datos positivos de esta estrategia de gestión. A continuación, se determina y clasifican los procedimientos de colaboración comunitaria para la creación de la guía de procedimientos; identificar las tareas

primordiales que se incluirán en las guías funcionales de cada subprocedimiento y las desconexiones entre las interfases funcionales. Por último, observamos que la gestión por procedimientos forma una herramienta esencial para la eficacia de la gestión pública y que la guía de procedimientos ayuda al seguimiento constante de los datos primordiales de la colaboración.

Considera, Perdomo-Sánchez et al. (2018), Gestión por procesos de la revista retos turísticos. Matanzas Cuba. Se utilizó como método empírico la revisión bibliográfica y el método teórico analítico-sintético; también se aplicó el benchmarking para definir los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas. En la Editorial UM se establecieron tres tipos de procesos y se identificaron los subprocesos del proceso clave Edición. Se demostró que las editoriales académicas deben asumir nuevas modalidades de gestión para retroalimentar el proceso de edición y acrecentar la visibilidad y el impacto de sus publicaciones; que Retos Turísticos cumple con criterios establecidos por índices, catálogos y bases de datos internacionales; así como la necesidad de la gestión por procedimientos en la editorial UM para perfeccionar la garantía y la complacencia de las partes interesadas.

Asimismo, Castanedo (2019), Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. Cuba. La indagación fue básica de diseño no experimental. La población fueron documentos de gestión por procesos. La técnica análisis documentario y la herramienta la ficha de recojo de información. Concluye que, se compromete a plantear un esquema de gestión Universitaria por procedimientos en una Universidad de nuestro tiempo y a manifestar, a través de su reflexión estructural y operativa como ayuda el alcance de la eficiencia y eficacia en el orden de la gestión de la Universidad en

el cumplimiento de su misión y, en última instancia, en términos de impacto directo en el procedimiento de aprendizaje a favor de sus alumnos. Por ello, se tienen en cuenta los requisitos y aportes singulares del sistema de gestión universitaria y los productos y sus resultados concretos en las habilidades de los egresados que ocasiona.

También, Crespo (2019), la descripción archivística en el marco de la gestión documental por procesos. Madrid España. La investigación fue básica, la población fue artículos indexados, la técnica fue la revisión de documentos y la herramienta la ficha de recojo de información. Concluyen la descripción de archivos, comprendida como un procedimiento primordial en gestión documental, que trasciende su visión tradicional como una actividad esencial en los documentos: junto con el producto de la descripción, se debe tomar en cuenta la calidad de las mismas tareas descriptivas. Así inicialmente se trata el espacio que abarca la descripción de archivo en la gestión de documentos y el proceso descriptivo que debe ejecutarse en este ámbito; de esta manera, a continuación, se analiza la forma requerida para lograr la calidad y perfeccionamiento constante de la descripción del archivo, que no es otra que la gestión de procedimientos, permitiendo de manera eficiente el cumplimiento adecuado de las necesidades de la organización.

En tanto, Barrios-Hernández et al. (2019), La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. La Serena Chile. Se planeo una indagación cualitativa apoyada en la revisión documental que resulto valiosa para contrastar los referentes bibliográficos con la actividad del sector real. En conclusión, la competencia es un tema que, a lo largo de los años, sigue siendo de actualidad en las organizaciones profesionales y está en constante evolución. La gestión de procesos

contribuye significativamente a promover la competitividad de las empresas, guiándolo hacia la coordinación y uso eficaz de los recursos disponibles en la asociación, para lograr mejorar las condiciones internas y externas de la misma, reflejando flexibilidad y adaptabilidad frente a las problemáticas y necesidades del entorno.

Tanto igual manera, Medina et al. (2019), procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, (artículo científico), Chile. La indagación fue básica, de diseño no experimental. La población y muestra fueron documentos de gestión. La técnica fue revisión de documentos y la herramienta la ficha de recojo de información. Concluyendo que, la propuesta es fruto de la indagación y análisis estadístico de más de 80 procesos de perfeccionamiento en la teoría, su ejecución a medias durante más de diez años en aproximadamente 40 entidades manufactureras y de servicios y la introducción de un grupo de materiales estadísticos y criterios de decisión que ayuden a su base científica y reduzcan el momento de su ejecución. Por otro lado, se alcanza una representación absoluta de los procesos que contribuyen a la implementación e inclusión de los sistemas de gestión relacionado a las reglas ISO, mejorando las condiciones de las organizaciones, obteniendo resultados favorables.

En tanto, Rojas et al. (2017), Metodología para la transición a un modelo de Dirección Estratégica Sustentada en Procesos (artículo científico), Chile. El método este compuesto por 4 fases: preparación para la transición, diagnóstico organizacional, diseño estratégico básico, e implementación, seguimiento y control. Se acepto en una institución de ciencia, tecnología e innovación que se encuentra en la provincia de Mayabeque, Cuba, se establecieron las dificultades principales, por lo cual se desarrolló estratégicamente nuevos diseños, a través del uso del cuadro de mando, el método científico

aplicado mejora los procesos de gestión brindando la flexibilidad en los procesos y la adaptación a los desafíos de la gestión.

También a Rohvein et al. (2019), modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de procesos Pyme. Argentina. Investigación básica. De diseño no experimental de revisión sistemática de la literatura. En conclusión, la gestión de procedimientos de negocio y sus guías de madurez son de esencial importancia académica como herramienta para analizar procedimientos, identificar donde y como continuar y perfeccionar la utilización de recursos. En un entorno complicado como en presente, las pymes argentinas pueden recurrir a incrementar la madurez de sus sistemas de gestión de procedimientos para ayudar a su crecimiento empresarial y hacer frente al entorno volátil. La guía de madurez de los procedimientos comerciales de Fisher lograr un equilibrio entre una presentación simple y eficaz referencia para ser utilizado en las PYMES. En la actual indagación, este modelo se usa para conseguir un diagnóstico en tres casos de análisis de PYMES y afirmar la hipótesis de que las entidades certificadas ISO 9001:2015 alcanza grados más altos de madurez en su sistema de gestión de procesos. La prueba estadística de comparación de medias verifico que hay una desigualdad importante entre las entidades, confirmando la hipótesis. Se llega a la conclusión de que los factores de éxito de la gestión de procedimientos establecidos y la utilización de guías de madurez de procedimientos de negocio integrados con sistemas de gestión de acuerdo con estándares de calidad son beneficiosos.

Además, a Cavero-Arguedas et al. (2017), Los efectos de los programas sociales en la salud de la población en condición de pobreza: evidencias a partir de las evaluaciones de impacto del

presupuesto por resultados a programas sociales en Perú. Perú. La indagación fue básica, de diseño no experimental. La población y muestra fueron documentos de evaluación del programa social. La técnica fue la revisión de documentos y como herramienta la ficha de recojo de información. En conclusión, la experiencia de gestión de la evaluación de impacto del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se describe como una de las herramientas de presupuesto de resultados y archiva el diseño de análisis de impacto de tres Programas sociales emblemáticos y los resultados alcanzados, que se centran en los relacionados con la salud de su población objetivo. Estos son el servicio de apoyo a la familia (SAF), del programa nacional Cuna Mas, el programa nacional de asistencia directa a los más indigentes

JUNTOS y el programa nacional de asistencia solidaria Pensión 65. Los resultados manifiestan que el SAF mejora el crecimiento cognitivo y el lenguaje de los infantes, pero no en las prácticas de cuidado del infante de las mamás ni en la nutrición de los infantes. JUNTOS ha logrado avances en el gasto de cápita, gasto en víveres, una reducción en la indigencia extrema y una mejora en el nivel de educación. Pero a pesar de esto, no se hallaron resultados importantes en la gran parte de los indicadores de salud prenatal o estado nutricional de los lactantes. El programa pensión 65 mejoró la salud emocional de las personas mayores (depresión, autoinforme), pero no hubo evidencia de un mayor uso de los servicios de salud por parte de los individuos mayores o una mejora de la salud física. Se recomienda que estos programas fortalezcan sus acciones de diseño y coordinación con el Ministerio de Salud y entre los distintos grados de gobierno, según sea necesario, con la finalidad de perfeccionar la oferta y contenido de hábitos saludables y optimizar la prestación de servicios de salud.

De igual manera, Peñaloza-Vassallo et al. (2017), Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: algunas experiencias aplicadas en salud. Lima Perú. La indagación fue básica, de diseño descriptiva simple. La población y muestra fueron los documentos de evaluación y como técnica se usó la revisión de documentos y como instrumentos la ficha de recojo de información. En conclusión, Desde su creación en 2008, los análisis del diseño y ejecución presupuestaria (EDEP), uno de los instrumentos ejecutados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), como parte de la ejecución presupuestaria por resultados (PpR), tienen como objetivo brindar información confiable sobre la consistencia del diseño y el estado de implementación de las intervenciones públicas, con el fin de perfeccionar su gestión y tomar decisiones presupuestarias instruidas. Además, las recomendaciones de la EDEP se traducen en una matriz de compromiso de perfeccionar el desenvolvimiento, que constituye el medio por el cual las mejoras identificadas se materializan e integran en el funcionamiento de las intervenciones evaluadas, con el fin de optimizar su desempeño por resultados. El MEF monitorea la atención de estos compromisos y condiciona el examen de las solicitudes de recursos presupuestarios de las asociaciones públicas al cumplir los compromisos. Aproximadamente 10 años después de su implementación, se han hecho 57 EDEP en diversas partes, siete de los cuales están vinculados a intervenciones de salud, en particular: el sistema Integrado de Salud, el servicio de vacunación, atención de partos normales, atención de infecciones respiratorias agudas y patologías diarreicas agudas. A parte de los desacuerdos en base a la aplicación de este instrumento, las EDEP y sus matrices de participación han permitido aprovechar los resultados de los análisis y se han convertido en un mecanismo de generación de datos válidos para perfeccionar los servicios públicos a beneficio de los pobladores.

De igual manera, Contreras (2018), *Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile*. Chile. La indagación fue básica, de diseño no experimental descriptiva. La población y muestra fueron los documentos de evaluación. La técnica fue la revisión documentaria y la herramienta la ficha de recojo de información. En conclusión, la gestión por resultados se ha convertido en una guía en las administraciones públicas, tendiente a acrecentar la creación de valor público, por medio de establecer los objetivos de gestión en los distintos servicios públicos. En el caso chileno, la guía ha sido regulado por el Ministerio de Hacienda y su oficina de presupuesto, fijando teorías o indicadores estratégicos que evalúan el desenvolvimiento y condicionan la provisión de recursos por año, en función del nivel de logro al año. La indagación se centró en los servicios públicos ofreciendo la oferta de políticas y programas orientados a vencer la indigencia durante los años 2014 a 2016. Los resultados botan un nivel bajo de indicadores de eficacia que miden las consecuencias finales, porque se concentrar principalmente en los tipos de atención al usuario y beneficio social en términos de eficiencias y calidad. Se sugiere expandir los indicadores de desenvolvimiento para medir los efectos de la intervención social.

Tambien a Hurtado & Sivorichi (2017), [Health Surveys: Essentials Tools in the Monitoring and Evaluation of the Budgetary Programs]. Lima Perú. La indagación fue básica de diseño no experimental. La población y muestra fueron documentos de evaluación. La técnica fue revisión de documentos y la herramienta la ficha de recojo de información. En conclusión, desde su creación en 2008 en Perú, el presupuesto de resultados PpR9 ha significado no solo un cambio en la entidad del presupuesto estatal, sino también un cambio dirigido a una perspectiva guiada por evidencias que

priorizan resultados en la población. Y los bienes y servicios que se necesitan. Las entrevistas nacionales de salud han jugado un papel importante en este sentido, ya que dan información demográfica a base de productos y resultados, datos que también ha ayudado modificaciones en el ciclo de gestión de las intervenciones estatales, en una estructura donde la disponibilidad de datos es el insumo más importante para la toma de decisiones. Finalmente, muestra las consideraciones que tenemos que tomar en cuenta para el adecuado uso de datos de las encuestas de la salud y la complementariedad que necesita de otras fuentes de datos, a fin de facilitar un abordaje integral del monitoreo. Evaluación de la cadena de resultados de los programas presupuestarios de salud. Las encuestas son herramientas indispensables para monitorear y evaluar los programas presupuestarios, su conocimiento detallado mejora su utilización para tomar decisiones.

Respaldo de teorías

Gestión por procesos

De la misma manera, tomando en cuenta las teorías para el desarrollo del estudio de la GPR, la cual es una iniciativa de gestión administrativa, que tiene su evolución a través del desarrollo de la administración, teniendo como primordial propósito la ejecución eficiente y eficaz de las metas organizacionales. Para este estudio ya que el trabajo muestra el patrón cultural y estructural de la Municipalidad de San Martín; la definición de la palabra proceso que es proveniente del latín *Processus*, el cual tiene como significados: progresos, avances. Encontramos muchos significados sin embargo

tenemos como definición “conjunto de acciones enlazadas de una o varias entradas, que tiene la transformación para brindar una salida o varias, enfocadas a las necesidades de los clientes” (Krajewski et al., 2013), cuando nos aproximamos al enfoque que tiene la GPP, a partir de 1920, Parker menciona que la organización es internacional mediante una administración dinámica. Estas aportaciones le dieron la oportunidad de revalorar la teorías de Taylor, integradas por sus aportes de la relación entre la autoridad y poder, permitiendo la resolución de problemas y dificultades de las organizaciones, la cual genera un progreso en la comprensión del desarrollo de la gestión de instituciones públicas, con el nacimiento de la Administración científica de Taylor, se lograron alinear los fundamentos de una organización moderna, tomando en consideración los paradigmas de Smith, de la división de las actividades, tomado las jerarquías y resaltando los mecanismos y procesos.

Se tiene que considerar los siguientes aspectos en la GPP: la generación de valor a través de los servicios brindados por la organización, es decir que el ciudadano pueda cubrir una necesidad con los servicios obtenidos. La orientación hacia el ciudadano, todo servicio de la organización se tiene que orientar a generar en reducir la brecha de las necesidades del ciudadano. Para que las actividades sean consideradas como un proceso se tienen que tener las siguientes consideraciones.

- A. Debe estar establecido sus procesos de entrada y salidas.
- B. Descrita la misión.
- C. Identificados sus clientes y los proveedores.
- D. Contemplado el alcance de las operaciones.

E. Debe poder ajustarse a la GPP.

También estos procesos son considerados como el conjunto de acciones delimitadas con el propósito de realizar la transformación para la obtención de resultados a través de dichos elementos (ISO 9000:2005).

Asimismo, se considera al desarrollo de acciones secuenciales, para obtener un producto final como resultado (administración y control de la actividad, James Evans y William Lindsay). En consecuencia, es el conjunto de acciones que generan valor en la producción de un producto o servicio con características de aportaciones adecuadas para el cliente o ciudadano (Modelo EFQM). La importancia de la Gestión por Proceso está en el impacto en la eficiencia operativa (productividad) y en la eficacia (satisfacción de los clientes). Se puede ver clara la relación proveedor-cliente dentro de la empresa. No hay un énfasis en las funciones sino en el resultado de los procesos. Es más simple de aplicar la mejora continua. Las condicionantes de la Gestión por Procesos es eliminar o minimizar lo que no agrega, define a los clientes y proveedores, organizar alrededor de resultados, no de tareas, crear una cultura de medición y gestión. Existen distintos tipos de procesos que se identifican como: Procesos de Estrategia. Son aquellos que ayudan a orientar las acciones de manera óptima en un corto, mediano y largo plazo, donde se apunta hacia el cumplimiento de la visión organizacional, la cual puede estar orientarse a la verificación de las políticas, estrategias, propósitos, objetivos y metas de la misma. Los Procesos Misionales u Operativos, estos se enfocan en las actividades relacionadas a la producción del producto o elaboración del servicio, que son brindados a los ciudadanos, los cuales deben generar el valor que este lo requiere.

Conceptualizando la GPP, como la gestión adecuada de las actividades, en la medida que puedan interactuar entre las áreas de la organización y usar adecuadamente los recursos para obtener servicios y productos de valor para el ciudadano. La gestión enmarcada en procedimientos, también conocida como BPM, es el tipo de gestión recomendado tanto por las normas ISO 900 como por el modelo de excelencia EFQM. Es importante entender que una mejora en el tipo de gestión redundara en un perfeccionamiento en todas las áreas del negocio. Como bien sabemos, una empresa se ha fijado metas que debe alcanzar para obtener beneficios. Para lograrlo, la empresa debe gestionar eficazmente sus recursos y actividades. Por ello, es primordial contar con un sistema de gestión eficaz que te permita patrocinar las herramientas y metodologías más esenciales para llegar a los objetivos. El proceso no debe confundirse con el procedimiento. Los procedimientos se enmarcan en cómo se deben realizar una o más tareas para realizar una determinada tarea. Por supuesto, siempre agregue valor.

Como resultado, el modelo de gestión de procesos traerá muchas ventajas a la entidad: i) Visión global de la entidad; ii) Adaptación más fácil a las modificaciones organizacionales (flexibilidad); iii) Responsabilidad. Los encargados de cada procedimiento conocen puntualmente cuáles son sus responsabilidades y qué deberían hacer para conseguir los objetivos manifiestos por la entidad. Iv), será más fácil erradicar tareas que no agregan valor al negocio y enfocarse en lo que hace; iv) Promueve la interrelación entre los recursos humanos, aunque correspondan a diferentes jurisdicciones o áreas, v) Promueve un índice alto de cooperación interministerial y establece una variedad de objetivos habituales para toda la entidad, vi) Admite optimización de recursos. Esto ayuda a comprimir tanto los costos operativos como los costos de gestión.

Para lograr una mejor continuación, es necesario efectuar cálculos y estudios de los resultados contra los indicadores establecidos. Incremento de satisfacción del consumidor (satisfacción del ciudadano). Se establecen patrones laborales para toda la empresa. Para el desarrollo del concepto de gestión, se entiende que gestionar es lograr que las cosas sucedan, es decir que con acciones culminar un proceso. Para el enfoque de la teoría clásica de la administración, considera dentro de un proceso, acciones, planificación, organización, también la dirección, inherentemente la coordinación y finalmente el control. Por otro lado, se encuentra Deming, que sintetiza el ciclo y entendemos que es constante, iniciando por la fase de Planear, luego hacer, después verificar y finalmente actuar, las cuales se encuentran como acrónimos en inglés (PDCA). Sin embargo, existen más acciones a tomar en cuenta dentro de la GPP, que es acondicionar los procedimientos en cuanto al entorno tomando en cuenta la evolución del comportamiento del ciudadano y además la alineación hacia las políticas y estrategias organizacionales. Por lo cual se debe considerar las siguientes acciones: Definición del nuevo diseño organizacional, es decir la elaboración de nuevos procesos. Adoptar un mejor modelo de procesos, es decir adaptar la organización.

Para diseñar una guía de gestión de procesos en una entidad, es necesario utilizar guías con mayor dinámica y flexibles apoyados en procesos con el apoyo de todos sus participantes. La alta orientación necesita manifestar liderazgo y responsabilidad para alinear al resto de la entidad con las nuevas estrategias de trabajar. Para ello, los procesos deben ser descritos y estandarizados manejando mapas de procesos, fichas de caracterización, flujos de procesos y procedimientos ejecutados.

Gestión por procesos en la Gestión Pública tiene como componente: En la gestión de servicios al ciudadano, se debe girar la mirada hacia nuevos modelos, puesto que lo tradicional no está generando resultados óptimos, tomando la óptica de quien lo recibe es decir la que el ciudadano perciba y este se sienta beneficiado por la aportación que esta brinda a través de los gobiernos locales, existen eslabones que se tiene que unir en esta cadena de valor, teniendo en cuenta que la GPP, es consecuencia de la estructuración de acciones enfocadas en el desarrollo de un servicio óptimo para el ciudadano, permitiendo la entrega adecuada de la misma, teniendo como premisa la identificación y control en cada una de sus partes, que cada órgano de la estructura organización realice su labor añadiendo valor y exista esa compensación y además la relación de precio y calidad de servicio público (PNMGP, 2013).

Además, la GPP, viene a complementar la adecuada GpR, a través de elementos que implementan la organización como un sistema, que es el eje central para que sea considerada dentro de un enfoque participativo y por resultados. La política nacional de modernización admitida por DS N ° 004-2013-PCM, que propone la implementación de la gestión por resultados en la administración pública, instaaura como tercer pilar céntrico la gestión por procesos, reducción administrativa y distribución institucional. También afirma entre los objetivos específicos: la gestión por procesos y la promoción de la simplificación administrativa en todas las asociaciones públicas con la finalidad de fundar resultados positivos en el perfeccionamiento de trámites y servicios destinados a pobladores y entidades”.

En este sentido, la gestión por procesos es la dirección metodológica que consiente gestionar de manera integral los

procesos, actividades, tareas y maneras de empleo incluidas en las cadenas de valor.

Finalmente, la GPP brinda facilidades a los organismos en la definición adecuada de sus procedimientos, catalogándolos como estratégicos, asimismo, claves o simplemente de apoyo, lo cual permite al gestor, obtener los resultados alineados con el desarrollo organizacional.

Para Goleman (1999, pp. 362-363). Todas las organizaciones en forma de sistemas son la que contiene capacidades “inteligentes” porque son las que resuelven condiciones problemáticas y se adaptan a las debacles de los cambios constantes del entorno. Por lo cual se considera una inteligencia orgánica, porque nace de la interacción de sus colaboradores, los que cumplen un rol relevante acorde con la especialidad que ostenten. Por lo cual el espertiz es producto de la experiencia, para generar un mejor enfoque de la gestión de la organización. Es el enfoque visionario que integra y se sintetiza a través de una visión sistémica (Bravo, 2008, p.369).

En tal sentido el poder observar de manera objetiva y con minuciosidad el desarrollo de las acciones y servicios que se brindan a través de la Municipalidad de San Martín, conocer su problemática que permitirá descartar el conocimiento con el uso de las teorías administrativas de la gestión pública, a través de métodos asertivos que escudriñarán la información y permitirán realizar el contraste de las acciones para generar conclusiones contundentes, para aportar en este contexto investigativo.

Presupuesto por resultados

Presupuesto por resultados, también por sus acrónimos PpR que se encuentra como definición a través del MEF, se encauza en las estrategias de la gestión pública, generando la vinculación de los recursos económicos asignados, para transformarlos en bienes y servicios conformes con las necesidades de la comunidad, que tiene características medibles a través de indicadores de gestión, tangibilizando los resultados en la rentabilidad social que debe generar y toda institución pública. Teniendo como eje central la capacidad de los trabajadores y funcionarios públicos a través de compromiso y la rendición de cuentas de los mandos que asumen el cargo de representación. El PpR permite: Alinear los resultados que desea obtener la institución acorde a disminuir las brechas de la población con el fiel compromiso de lograrlo en un determinado tiempo. Asimismo, el uso de los recursos económicos con fines de cumplir el PpR. Establecer las personas a cargo de las acciones respecto al desarrollo del PpR. Generar canales de comunicación, utilizar la transparencia para generar honestidad y lograr la presentación de los resultados de un adecuado gasto público. Evaluación constante de los alcances y el impacto de las actividades realizadas en un determinado periodo, retroalimentación para la obtención de mejores estrategias en cuanto al uso apropiado de los recursos. Incentivas a las instituciones públicas por su oportuna y adecuada calidad y cumplimiento en la ejecución del gasto público. De este modo, el modelo PpR, tiene como propósito, generar un gasto coherente, con la información de los objetivos como de los resultados, lo que permite evaluar los programas con indicadores de desempeño de una manera simple en una organización (Robinson y Last, 2009).

El PpR, en la nación peruana, cumple acciones prioritarias, que priorizan el gasto de manera eficiente, bajo la responsabilidad de sus funcionarios, que generan la rendición de cuentas: desde los distintos ejes de gobierno central, regional y local, midiendo las condiciones de desempeño, generar el aceleramiento de los procesos con el fin de obtener la priorización de la ejecución de proyectos, alcanzando lo incentivos del estado por la capacidad lograda. Dicho modelo se adoptó de experiencia de países regionales, a todo ello se suma, la adecuada planificación del gasto, porque se encuentra diseñado para en cada paso pueda ser evaluado a través de indicadores de gestión, en tal sentido las instituciones del estado aportan información a través de estos mecanismos para tomar decisiones que cada año o periodo permite calibrar los presupuestos y la inversión pública del gobierno peruano.

El liderazgo del MEF en el procedimiento de llevar a cabo PpR en el ámbito público es reconocido entre todos los representantes interrogados que están implicados en los procesos de la EDEP. Este liderazgo se observa en las acciones llevadas a cabo por el sector público encaminadas a manifestar su presupuesto a través de programas presupuestarios, en la inauguración de dichas entidades para que el MEF pueda llevar a cabo estimaciones emancipadas, en su esfuerzo por apoyar sus interposiciones, basada en la evidencia, así como su interés en respaldar sus oficinas de estadística para perfeccionar su sistema de indicadores. La vital contribución de EDEP ha sido en mejorar el diseño de programas presupuestarios, aunque no se ha comprobado que su uso mejore la implementación del CEI ni durante la ejecución presupuestaria (Baanante, y Gracia, 2015).

Notablemente, se trata de un acercamiento a Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI), que tuvo

desarrollo en el 2009 por medio de Ley N°29332 el cual fue aplicado el 2010. Esta herramienta que utiliza el MEF para incentivar el incremento del gasto público que se encuentra a cargo del MEF, que tiene el fin de mejorar los servicios en los municipios de las provincias, también distritales a nivel de estado peruano.

En este contexto la transparencia de los gastos de los recursos utilizados por los municipios es de vital importancia porque reflejan los gastos que realiza la institución, cada periodo las autoridades y funcionarios públicos están obligados por ley a realizar dicha actividad, el cumplimiento de las metas se encuentra establecida a través de GC, por el cual se impulsa a lograr los resultados, la articulación de los municipios es una constante en el trabajo de estado. Los objetivos del PI son; generar la efectividad del gasto público, fortalecer la ejecución de la inversión en función de las políticas públicas as como el cumplimiento de Ley N°27972, la cual está ligada a la recaudación de los impuestos y la adecuada gestión de los mismos.

En San Martín se realizó la meta de gasto público de manera deficiente, incumpliendo con la meta trazada por lo cual solo se logró ejecutar el presupuesto el 23, 32, 40 y 46: teniendo como resultado el 75% de ejecución, en el periodo 2018, del PIM, las deficiencias en el cumplimiento de metas son representados por el 7.7% en ese periodo, un monto de S/. 1 785,691.00 lo cual hubiese permitido el desarrollo de varios planes de inversión en favor de la comunidad, que se encuentra aun con muchas dificultades en todos los sectores.

Existen muchos beneficios de realizar adecuadamente el PpR como es: Realizar el uso efectivo de lo bienes y recursos del estado: La priorización del gasto público y al adecuado aprovisionamiento:

Para hacer un adecuado uso efectiviza del recurso público, los funcionarios tienen que identificar las prioridades de requerimiento tanto en bienes y servicios, para obtener una mayor satisfacción de las necesidades de los ciudadanos disminuyendo las brechas de las desigualdades sociales que tanto lo afectan. Realizar la toma de decisión con información actualizada, los métodos y medios por los cuales se interactúa genera una data importante en cuanto a la gestión de los presupuestos y son actualizados constantemente lo cual permite tanto a los funcionarios alimentar esta información para tomar decisiones, y a los pobladores conocer los gastos institucionales y el cumplimiento de los debidos procesos.

Los distintos niveles de gobierno que se encuentran determinados por el nivel nacional, regional y local, tienen la necesidad de obligación de realizar la implementación adecuada del PpR. En el desarrollo de PpR se cuenta con los instrumentos de gestión: Programas presupuestales; los cuales sirven para determinar las actividades más relevantes en cuanto a la entrega de servicios y producto que se brindan al ciudadano con el fin de obtener resultados a favor del ciudadano. Asimismo, tenemos el seguimiento, el cual permite realizar las recopilaciones y el constante análisis de los datos consignados en las plataformas informáticas para medir el incremento o decremento de los objetivos cumplidos. Del mismo modo, se hace indispensable contar con la evaluación pertinente de manera independiente, la cual genera mejoras y estandarización del procedimiento de calidad en los servicios públicos.

Finalmente, el instrumento de los incentivos por la eficiencia de la gestión, la cual tiene por objetivo acelerar los procesos de gasto de la institución para cumplir con las metas que se establecieron acordes con las necesidades de los diversos niveles de gobierno, en

la gestión municipal este instrumento agiliza los procedimientos y enfoca el gasto permitiendo priorizar y obtener resultados en corto plazo, el impacto y la rentabilidad social es alto. Como uno de los pilares importantes también tenemos el seguimiento, que se enfoca en obtener información relevante de los desempeños que tiene las instituciones respecto a su presupuesto en cuanto a la ejecución presupuestal, sus objetivos están alineados con el cumplimiento de metas, obtención de resultados, uso de los bienes y servicios presupuestados en la gestión. Obtener el mayor rendimiento del uso de los recursos. Anticiparse a las problemáticas con una adecuada identificación de las dificultades propias de las condiciones de la gestión pública. Finalmente, la transparencia de los procesos ante los trabajadores y ciudadanos que contribuyen al desarrollo de la institución.

Los adecuados procesos que permiten medir los desempeños del PpR las instituciones requieren contar con indicadores medibles a puntando a incrementar el desempeño en la gestión de sus procesos con la interacción de las instituciones en su entorno, los cuales son descritos a través de nueve etapas que dan inicio en la identificación de las necesidades hasta llegar a la difusión de los resultados, para el desarrollo de los aspectos administrativos referentes al pliego presupuestal, las entidades responsables son la INEI y el MEF, además de instituciones que son acordes con las necesidades. Se desarrolla a través del siguiente proceso: (1) Del pliego responsabilidad del PP identifica resultados o productos en el centro de Marco Lógico. (2) El pliego responsable del PP establece lo que se desea medir como desempeño. (3) El pliego responsable del PP, en coordinación con el INEI y el MEF, instituye los referidos comparativos y metodologías.

(4) El INEI u otra entidad calificada construyen instrumentos de medición/ generar fuertes de información. (5) El INEI u otra entidad calificada valida el instrumento y la construcción de indicadores. (6) El INEI u otra asociación competente recolectan los datos. (7) El INEI u otra entidad calificada calculan los resultados de los indicadores. (9) El MEF realiza el análisis de los resultados indicadores. (8) El MEF realiza las acciones de Comunicación y elabora los reporteros.

En las empresas tradicionales, los usos de recursos se dividen entre cada departamento o área la cuales desarrollan alguna función su integración es de manera descoordinada, las organizaciones cuyo desempeño se encuentren enfocados a satisfacer las demandas de la población. Para Andreu y Martínez (2011), existen distintas condiciones para el desarrollo de existe diferencias de importancia, que ayudan a lograr las mejoras en una institución, partiendo de la gestión funcional, a desarrollar acciones a través de la gestión por procesos, volcando el resultado de la gestión a las necesidades de los ciudadanos. Finalmente, la relevancia de mencionar que el principal aprendizaje de la evaluación del EDEP de acuerdo a las etapas con las que cuenta. Las cuales se representan a través de los aspectos que son positivos y además oportunidades para mejorar cada fase del EDEP.

Las fases del EDEP. La fase 1 Preparación, esta propiciado para su desarrollo con la participación del MEF, para la adecuada definición de las IPE. También contara con un equipo técnico de consultores, de acuerdo al TdR, con el cual se pretende absolver los procesos de gestión. Los cuales asumen el compromiso de manera individual, la intención es fortalecer y perfeccionar la calidad de los datos de los informes. La fase 2 Conducción, en un primer momento la interacción que se da entre el MEF las entidades públicas y los

consultores, posteriormente la entidad tiene independencia para el desarrollo de la EDEP, los ámbitos de planeación y presupuesto. La finalidad de producir información que sea vertida en los medios que permitan el acceso del ciudadano.

Además, la fase 3 Compromisos, se tiene que tener enfoque para el diseño de la IPE, las cuales deben contemplar el Presupuesto para el año fiscal de acuerdo a la normativa (N°30281, artículo 14°, inciso 14.3), debe estar enlazada al cumplimiento de los compromisos que asume la entidad, que son establecidos en el EDEP, por lo cual se puede incrementar mediante solicitudes los recursos en la manera que se requiera logrear resultados. Finalmente 4 seguimientos, la que pretende cumplir la capacidad de gasto, mediante el uso de la matriz de compromisos, la cual ha sido elaborado durante el proceso.

Aspectos metodológicos

El tipo de investigación fue aplicada, CONCYTEC SUNEDU 2018, tiene como finalidad brindar una solución inmediata al problema de estudio, lo cual se desarrolló una propuesta que presenta dos fases: Fase diagnóstica y propositiva según Ley N°30806,2018, p.7-

Diseño de estudio

El estudio según la intervención de la investigadora es de diseño no experimental, comúnmente, los estudios no experimentales son puramente observacionales y los resultados pretenden ser puramente descriptivos (Thompson y Panacek, 2006, p. 18). De este modo se considera que no se realiza alguna manipulación alguna entre

las variables y que se buscó conocer cómo se encuentra según lo observado. También es descriptivo propositivo, lo que indica, que es un estudio el cual otorga datos para describir la realidad de manera comprensible (Abutabenjeh y Jaradat, 2018, p. 244). Es por ello que se describió el estado de las variables. Es propositivo, porque se basa en una investigación que busco describir el fenómeno y en base a ello desarrollar una propuesta para dar solución al problema (Juárez, 2014, p. 25). Y también de corte transversal, son estudios donde se aplicó encuesta u observación única de uno o más grupos de sujetos (Thompson y Panacek, 2006, p. 19).

Procedimiento de muestra considerada

La población estuvo conformada por el personal de la MPSM, con énfasis en las áreas de presupuestos, planeamiento, recursos humanos para realizar los estudios de la investigación correspondientes en la muestra de 33 trabajadores.

Los criterios para incluir a los trabajadores municipales que se encontraron laborando en el periodo actual durante la aplicación de las pruebas, en la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2020.

Los criterios para excluir a los trabajadores municipales que dejaron de laborar en la gestión durante el periodo presente mientras se aplique las pruebas de evaluación. Trabajadores que no se encuentren interesados en ser parte del cuestionario para la evaluación. Personal tercero que no se encontró en la muestra de estudio.

El grupo muestral se consideró al 100% de los trabajadores de la MPSM entre nombrados y contratados, considerado.

Dentro de la cantidad a trabajar como población, de tal manera se trabajará con solo el 33% de los trabajadores municipales. Puesto que la muestra tiene que estar alineada a un subconjunto finito de participantes que se obtuvo de la población objeto. Además, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que las áreas o jefaturas de alcaldía han sido seleccionadas por coordinación.

Técnicas fundamentales para recolectar datos

La técnica fue la encuesta, ya que se pretendió dar a conocer los elementos importantes de las variables en la gestión del cambio con análisis continuo ya que la metodología aplicada fue con visión territorial.

Los instrumentos para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, constituida por la variable GpP que se considera 14 preguntas y de PpR 13 preguntas.

Para el análisis de documentos se utilizó la ficha de registro de datos teniendo en cuenta las fuentes primarias y secundarias, el software SPSS fue para el análisis estadístico de los datos del proceso.

El proceso de confiabilidad se dio a través de una prueba piloto, mediante el Alfa de Cronbach, cuyos resultados son los siguientes:

GpP

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.
 Fuente: Bao Ratzemberg, 2021.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,956	14

Fuente: Bao Ratzemberg, 2021.

PpR

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido a	0	0,0
	Total	10	100,0

Fuente: Bao Ratzemberg, 2021.

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,926	13

Fuente: Bao Ratzemberg, 2021.

Procedimientos

Se conformó por una encuesta que consta de preguntas cerradas diseñadas para el recojo de la información donde se incluyó alternativas de tal manera que se consiguió todos los datos en base a las respuestas que se esperó para la investigación por parte de los trabajadores o funcionarios de la MPSM.

Fase de diagnóstico.—En una primera fase de estudio, se procedió a realizar la sistematización y coordinación con el asesor, dialogo y entrevista con la autoridad para solicitar la autorización, que luego se le sensibilizará al personal seleccionado de la MPSM, se elaboró el instrumento de recojo de información el que fue el cuestionario y la guía de entrevista, de igual forma, se aplicó la prueba de grado de confiabilidad, se procedió la información obtenida para su presentación en forma de cuadros estadísticos para la obtención de conclusiones de los puntos críticos de la escala. Se tuvo en cuenta las teorías que define la variable de GpP en el logro de la eficiencia entendida como la capacidad de usar óptimamente los recursos escasos. En otras palabras, se trata de distribuir bien lo disponible para reducir las necesidades de la población y tener resultados concretos; y la eficacia como la capacidad para alcanzar las metas establecidas. Por tanto, un estado eficaz es aquel que

proporciona bienes y servicios de calidad. Cuantifica el grado de consecución de objetivos o resultados (no tienen en cuenta los recursos utilizados). Desde la GpP en todas las entidades, es para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más efectiva y eficiente y obtengan resultados que los beneficien. El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestarios, bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la particularidad de permitir que estos sean medibles. También es importante definir que la gestión es para y no por resultados. En esta fase se llevará a cabo la validación de los expertos. El cuestionario tuvo la validación a través del uso de los métodos estadísticos del Alfa de Cronbach, según la tabla 2, lo cual indica que mientras se aproxime a la unidad en grado de fiabilidad será más alto por lo cual el instrumento es más confiable (Bojórquez y López, 2013).

Fase propositiva.—Finalmente, en esta fase de la investigación, partiendo de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se sistematizó la información diagnóstica y conceptual a fin de proponer los elementos e interrelaciones de la GpP en la eficiencia y la eficacia para el presupuesto por resultado del periodo 2020 que se aprobará y ejecutará con el personal directivo y operativo. Lo cual se trabajó lo cual permitió el perfeccionamiento del instrumento de evaluación de presupuesto por resultado en planes y programas.

Análisis del tratamiento de datos

Se utilizó un Software, programa estadístico de análisis de datos IBM SPSS Statistics Base V22.0.0. Para la información se utilizó el análisis básico de la técnica de la estadística descriptiva de tablas en cada uno de los ítems según el instrumento de diseño.

Capítulo 2

Resultados de la gestión por procesos en la municipalidad Provincial de San Martín 2020

Variable: Gestión por procesos

Tabla 5. Niveles de gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	24,2
Medio	18	54,5
Alto	7	21,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín que fueron encuestados el 24.2% tienen un nivel deficiente respecto de la gestión por procesos, el 54.5%, tienen un grado regular y el 21.2% tienen un grado eficiente.

Dimensiones: Efectividad, eficiencia, eficacia

Tabla 6. Dimensión efectividad en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de San Martín – 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	10	30,3
En proceso	15	45,5
Logrado	8	24,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados, el 30.3% tienen un nivel deficiente respecto de la dimensión: efectividad de la gestión por procesos, el 45.5%, poseen un grado regular y el 24.2% poseen un grado eficiente.

Tabla 7. Dimensión eficiencia en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de San Martín – 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	36,4
Regular	16	48,5
Eficiente	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados, el 36.4% tienen un nivel deficiente respecto de la dimensión: eficiencia de la gestión por procesos, el 48.5%, tienen un grado regular y el 15.2% tienen un grado eficiente.

Tabla 8. Dimensión eficacia en la gestión por procesos de los funcionarios de la Municipalidad de san Martín – 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	30,3
Regular	17	51,5
Bueno	6	18,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados, el 30.3% tienen un grado deficiente respecto de la dimensión: eficacia de la gestión por procesos, el 51.5%, tienen un grado regular y el 18.2% tienen un grado eficiente.

**Evaluación de la gestión del presupuesto por resultados en la
Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.**

Variable: Gestión de Presupuesto por resultados

Tabla 9. Niveles de gestión de presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	18,2
Medio	21	63,6
Alto	6	18,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSPM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 18.2% tienen un nivel deficiente respecto de la gestión de presupuesto por resultados, el 63.6%, tienen un grado regular y el 18.2 % tienen un grado eficiente.

Dimensiones: Planes ejecutados, programas aprobados

Tabla 10. Nivel de planes ejecutados en la gestión de presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	18,2
Medio	21	63,6
Alto	6	18,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 18.2% tienen un nivel deficiente respecto de la dimensión: planes ejecutados de la gestión de presupuesto por resultados, el 63.6%, tienen un grado regular y el 18.2% tienen un grado eficiente.

Tabla 11. Nivel de programas aprobados en la gestión de Presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	27,3
Medio	19	57,6
Alto	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 27.3% tienen un nivel deficiente respecto de la dimensión: planes aprobados de la gestión de presupuesto por resultados, el 57.6%, tienen un grado regular y el 15.2% tienen un grado eficiente.

Indicadores de la variable Gestión por procesos

Tabla 12. ¿Los recursos fueron utilizados en su área?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	6,1
De acuerdo	21	63,6
Totalmente de acuerdo	10	30,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad de San Martín, que fueron encuestados el 6.1% está en desacuerdo respecto a la pregunta de si los recursos fueron utilizados en su área, el 63.3% está de acuerdo, y el 30.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 13. ¿Ud. cree que las actividades de la MPSM contribuyeron a la dirección estratégica?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,1
En desacuerdo	2	6,1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	13	39,4
Totalmente de acuerdo	16	48,5
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM que fueron encuestados el 6.1% está totalmente en desacuerdo frente a la pregunta ¿Ud. crees que las actividades de la MPSM contribuyeron a la dirección estratégica?, el 6.1% está en disconformidad, el 39.4% está de acuerdo, y el 48.5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 14. ¿El consejo municipal a través del alcalde dieron cumplimiento a los compromisos generales del gobierno?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	3,0
De acuerdo	15	45,5
Totalmente de acuerdo	17	51,5
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 3% está en desacuerdo frente a la pregunta ¿En alcaldía dieron cumplimiento a los compromisos generales del gobierno?, el 45.5% está de acuerdo, y el 51.5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 15. ¿Se cuenta con información y análisis del contexto para la planeación en MPSM?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	6,1
De acuerdo	22	66,7
Totalmente de acuerdo	9	27,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1% está en desacuerdo frente a la pregunta ¿Se prevén la información y el contexto para la planeación en MPSM?, el 66.7% está de acuerdo, y el 27.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 16. ¿Existe voluntad política para incorporar en las prácticas metodológicas la gestión novedosa que contribuya al proceso de planeación de su área MPSM?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	15,2
De acuerdo	14	42,4
Totalmente de acuerdo	14	42,4
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martin, que fueron encuestados el 15.2% está en desacuerdo frente a

la pregunta ¿Existe voluntad política para incorporar en sus prácticas metodológicas de gestión novedosa y contribuyan al proceso de planeación de su área MPSM?, el 42.4% está de acuerdo, y el 42.4% está totalmente de acuerdo.

Tabla 17. ¿Existe viabilidad fiscal para asignar recursos de inversión con libertad acorde a las prioridades administrativas en la MPSM?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,0
En desacuerdo	8	24,2
Indiferente	1	3,0
De acuerdo	13	39,4
Totalmente de acuerdo	10	30,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 3%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe viabilidad fiscal para asignar recursos de inversión con libertad y de acuerdo con las prioridades de sus administraciones en MPSM?, el 3% está totalmente en desacuerdo, el 24.2% está en desacuerdo, el 39.4% está de acuerdo, y el 30.35% está totalmente de acuerdo.

Tabla 18. ¿Cuenta la MPSM con PDCL actualizado con objetivos claramente definidos de forma consensuada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,1
En desacuerdo	6	18,2
Indiferente	4	12,1
De acuerdo	13	39,4
Totalmente de acuerdo	8	24,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 12.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Cuenta la MPSM con PDCL actualizado con objetivos consensuados y claramente definidos?, el 6.1% está totalmente en desacuerdo, el 18.2% está en desacuerdo, el 39.4% está de acuerdo, y el 24.2% está completamente de acuerdo.

Tabla 19. ¿La MPSM cuenta con Manuales de Procedimientos (MAPROs), que optimizan los procesos para facilitar los costos unitarios (fijo, variables y marginales), de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	9,1
En desacuerdo	8	24,2
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	11	33,3
Totalmente de acuerdo	9	27,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 12.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿La MPSM cuenta con Manuales de Procedimientos (MAPROs), de optimización de procesos que facilitará los precios unitarios (fijos, variables y marginales), de los efectos y resultados brindados al poblador?, el 9.1% esta en totalmente desacuerdo, el 24.2% está en desacuerdo, el 33.3 % está en acuerdo y el 27.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 20. ¿Genera la MPSM mayor valor público a través del uso racional de los recursos asignados para el año fiscal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	3,0
De acuerdo	24	72,7
Totalmente de acuerdo	8	24,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 3% está en desacuerdo frente a la pregunta ¿genera la MPSM incremento de valor público mediante la utilización racional de los recursos con los que dispone cada año fiscal?, el 72.7% está de acuerdo, y el 24.2% está totalmente de acuerdo.

Tabla 21. ¿La MPSM, busca proveer los servicios a los ciudadanos según sus necesidades al menor costo posible garantizando sus derechos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	6,1
De acuerdo	20	60,6
Totalmente de acuerdo	11	33,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 6.1% está en desacuerdo frente a la pregunta ¿La MPSM, busca abastecer a los pobladores con que les hace falta, avalando sus derechos y al menos precio viable? proveer a la población lo que necesitan, ¿avalando sus derechos y al mínimo costo posible?, el 60.6% está de acuerdo, y el 33.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 22. ¿Existe el manual de estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximizan el bienestar social?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,1
En desacuerdo	7	21,2
Indiferente	4	12,1
De acuerdo	15	45,5
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 12.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe el manual de esquema de calidad apropiado y en las cantidades perfectas que extiendan el bienestar social?, el 6.1% está completamente en desacuerdo, el 21.2% está en desacuerdo, el 45.5% está de acuerdo, y el 15.2% está totalmente de acuerdo.

Tabla 23. ¿La información que proveen los funcionarios para el monitoreo y desempeño se capitaliza en un sistema de gestión del conocimiento que permita establecer procesos de mejora continua de la calidad según su cultura?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,0
En desacuerdo	7	21,2
De acuerdo	20	60,6
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 3%, responde que está totalmente de acuerdo frente a la pregunta ¿los datos que provea el monitoreo y desenvolvimiento se capitalizan en un sistema de Gestión de discernimiento que consienta instaurar procesos de modificación cultural o de perfeccionamiento constante de la calidad?, el 21.2% está en desacuerdo, el 60.6% está de acuerdo, y el 15.2% está de acuerdo.

Tabla 24. ¿Existe formatos amigables de estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces del funcionario?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,1
En desacuerdo	7	21,2
Indiferente	1	3,0
De acuerdo	17	51,5
Totalmente de acuerdo	6	18,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 3%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe formatos amigables de esquemas de trabajo que más funcionen o los procesos más poderosos del funcionario?, el 6.1 % está completamente en desacuerdo, el 21. 2% está en desacuerdo, el 51.5% está de acuerdo, y el 18.2 % está completamente de acuerdo.

Tabla 25. ¿Existe evaluación de desempeño en el alcance de los (contratos más seguros, los precios y costos pactados, las empresas consultoras), con las que se trabajó en el año fiscal?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,0
En desacuerdo	9	27,3
Indiferente	1	3,0
De acuerdo	17	51,5
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 3%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe evaluación de desempeño en la trascendencia de los planes, las estipulaciones más seguras, los montos y costos estipulados, las empresas consultoras con las que se trabajó en el año fiscal?, el 3% está completamente en desacuerdo, el 27.3% está en desacuerdo, el 51.5% está de acuerdo, y el 15.2% está completamente de acuerdo.

Indicadores de la variable Gestión del presupuesto por resultados

Tabla 26. Las EDEP han servido para fortalecer la cultura de evaluación en la MPSM.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	18,2
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	20	60,6
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 empleados de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿las EDEP han valido para fortalecer la cultura de estimación de la MPSM?, el 18.2% está en desacuerdo, el 60.6 % está en desacuerdo y el 15.2% está completamente de acuerdo.

Tabla 27. Las EDEP han servido para cimentar en su entidad practicas periódicas de evaluación de la gestión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	15,2
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	23	69,7
Totalmente de acuerdo	3	9,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿las EDEP han ayudado para cimentar en su asociación practicas periodísticas de evaluación de la gestión institucional?, el 15.2% está en desacuerdo, el 69.7% está de acuerdo, y el 9.1% está completamente de acuerdo.

Tabla 28. Los resultados de las EDEP han contribuido significativamente a mejorar los diseños de las intervenciones públicas de su asociación.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	18,2
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	20	60,6
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Los resultados de las EDEP han favorecido elocuentemente a perfeccionar los diseños de las mediaciones públicas de su asociación?, el 18.2% está en desacuerdo, el 60.6% está de acuerdo, y el 15.2 % está completamente de acuerdo.

Tabla 29. Los resultados de las EDEP han contribuido significativamente a mejorar los diseños de las intervenciones públicas de su entidad.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	9,1
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	21	63,6
Totalmente de acuerdo	7	21,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿los resultados de las EDEP han favorecido elocuentemente a perfeccionar los diseños de las mediaciones públicas de su asociación?, el 9.1% está en desacuerdo, el 63.6% está de acuerdo, y el 21.2% está completamente de acuerdo.

Tabla 30. Existe voluntad y disposición de las gerencias de la MPSM

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	16	48,5
Totalmente de acuerdo	17	51,5
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 empleados de la MPSM, que fueron encuestados el 48.5%, responde que está de acuerdo frente a la pregunta ¿Existe voluntad y disposición de las gerencias de la MPSM?, el 51.5% está totalmente de acuerdo.

Tabla 31. Se define a los responsables de los programas presupuestales

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,0
En desacuerdo	2	6,1
Indiferente	1	3,0
De acuerdo	15	45,5
Totalmente de acuerdo	14	42,4
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 3%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Se define a los responsables de los programas presupuestales?, el 3% está

completamente en desacuerdo, el 6.1% está en desacuerdo, el 45.5% está de acuerdo y el 42.4% está absolutamente de acuerdo.

Tabla 32. Existen circunstancias políticas en la gestión MPSM

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	12,1
En desacuerdo	9	27,3
De acuerdo	15	45,5
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 12.1%, responde que está totalmente en desacuerdo frente a la pregunta ¿Existen circunstancias políticas en la gestión MPSM?, el 27.3% está en desacuerdo, el 45.5% está de acuerdo, y el 15.2% está absolutamente de acuerdo.

Tabla 33. Existe temor a la evaluación evidencie los malos manejos o la corrupción en la MPSM

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	24,2
En desacuerdo	14	42,4
Indiferente	3	9,1
De acuerdo	6	18,2
Totalmente de acuerdo	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 9.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe desconfianza a que la valoración demuestre los manejos incorrectos o la corrupción de la MPSM?, el 24.2% está absolutamente en desacuerdo, el 42.4% está en desacuerdo, el 18.2% está de acuerdo y el 16,1% está totalmente de acuerdo.

Tabla 34. Existe alta rotación de los funcionarios y cambios coyunturales en la toma de decisión de la alcaldía MPSM

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	18,2
En desacuerdo	7	21,2
Indiferente	2	6,1
De acuerdo	14	42,4
Totalmente de acuerdo	4	12,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿Existe incrementado movimiento de los funcionarios y modificaciones coyunturales en la toma de decisión de la alcaldía MPSM?, el 18.2% está completamente en desacuerdo, el 21.2% está en desacuerdo, el 42.4% está de acuerdo, y el 12.1% está completamente de acuerdo.

Tabla 35. Se utiliza la página web para difundir el informe de seguimiento, como espacio para la difusión de los resultados de la EDEP.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	21,2
De acuerdo	19	57,6
Totalmente de acuerdo	7	21,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 21.2%, responde que está en desacuerdo frente a la pregunta ¿se usa el internet y el informe de monitoreo como lugares para la propagación de los resultados de las EDEP?, el 57.6% está de acuerdo, y el 21.2% está totalmente de acuerdo.

Tabla 36. Existen los mecanismos de incentivos para promover l cultura de evaluación para solicitud de recursos al 2020

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	24,2
De acuerdo	20	60,6
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 24.2%, responde que está en desacuerdo frente a la pregunta ¿existen los mecanismos de estímulos para suscitar la cultura de valoración

para solicitud de recursos al 2020?, el 60.6% está de acuerdo, y el 15.2% está totalmente de acuerdo.

Tabla 37. ¿Cree Ud. que existe innovación en el diseño de sus planes de gestión por procesos y presupuestales para articular los resultados?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	6,1
De acuerdo	21	63,6
Totalmente de acuerdo	10	30,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 6.1%, responde que está en desacuerdo frente a la pregunta ¿Cree Ud. en su área innovación para el diseño de sus planes de gestión por procesos y presupuestales en consenso para articular los resultados?, el 63.6% está de acuerdo, y el 30.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 38. ¿La contraloría General de la Republica verifica el cumplimiento de lo dispuesto en el presente Decreto de Urgencia N° 014-2019 y las demás disposiciones vinculados al gasto público en concordancia con el articulo 82 de la Constitución Política del Perú?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	12,1
De acuerdo	14	42,4
Indiferente	3	9,1
Totalmente de acuerdo	12	36,4
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a 33 funcionarios de la MPSM

De los 33 funcionarios de la MPSM, que fueron encuestados el 9.1%, responde que es indiferente frente a la pregunta ¿la contraloría General de la Republica verifica el acatamiento de lo preparado en el actual Decreto de Urgencia N° 014-2019 y las demás habilidades relacionadas al gasto público en correlación con el articulo 82 de la Constitución Política del Perú, bajo compromiso, para el gasto ejecutado mediante el presupuesto por resultados?, el 12.1% está en desacuerdo, el 42.4% está de acuerdo, y el 36.4% está totalmente de acuerdo.

Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad de Provincial de San Martin, 2020

Tabla 39. Diseño del modelo de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM, 2020

Inicio	Proceso	Resultado
Deficiente bien o servicio	Visión de logro por resultados.	Uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado
Escaso mapa de procesos	Diseño de modelo organizacional por procesos	Retroalimentación de procesos anuales de asignación de presupuesto y mejor sistema administrativo.
Deficientes manuales de procesos.	Cumplimiento de los objetivos del PEI, PCDL, POI, PP	Mejor desempeño institucional
Inadecuados documentos de gestión.	Evaluación integral	
	Ejecución metodología PpR Programación-formulación-aprobación-ejecución y evaluación	
ISO 37001 ISO 9001-2008		

Fuente: elaboración propia propuesta

La tabla 39, nos indica la problemática encontrada en el diagnóstico permite elaborar una propuesta acorde a la realidad local bajo la gestión por procesos que promueve la conexión entre estrategias organizacionales con tecnologías de los datos y tecnologías activas. Nuestra orientación disciplinario le consiente planear, analizar, modelar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de su organización MPSM.

Validación de propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Tabla 40. Resultados de la validación de la propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la MPSM, 2020

Característica	Nº	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Modelo de gestión del talento humano	1	Metodólogo	4,8	Existe suficiencia
	2	Gestión pública	4,8	Existe suficiencia
	3	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	4	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	5	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia

Fuente: elaboración propia

La tabla 40, nos muestra los resultados de la confirmación del modelo el cual fue fueron sometidos a juicio de valor por cinco expertos que fueron mencionados anteriormente, los cuales tuvieron el trabajo de contrastar la pertinencia y coherencia de los indicadores del modelo. El resultado que boto en promedio de 4.74, lo que representa el 94.80% de la relación de los jueces para el instrumento,

el cual indica, que su validez es alta reuniendo condiciones técnicas metodológicas para su aplicabilidad en instituciones del Estado.

Capítulo 3

Comparación de resultados con teorías y estudios previos

Constantemente observamos a la asociación pública de forma eficaz, o sea de forma vertical, en el cual predomina la línea de mando y la jerarquía, pero otro modo de verla es a mediante del enfoque por procedimientos que este dirigida a resultados el cual es una visión horizontal de la organización, en el cual existe límites entre las entidades, jefaturas, áreas, gerencias que permiten estar. Esto nos ayuda a comprender el verdadero manejo de las asociaciones. La gestión por procesos permite construir indicadores para conseguir datos de modo correcto y oportuno, medir con un grado tolerable de exactitud los resultados logrados y los desacuerdos con afinidad a las metas fijadas, que permiten la toma de decisiones oportuna para corregir y reorientar la gestión antes de que los efectos perturben elocuentemente los resultados o estos sean estáticos a favor de la institución.

Según los resultados obtenidos de la inconstante gestión por procesos; de los 33 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín, que fueron encuestados el 24.2% tienen un grado deficiente respecto de la gestión por procesos, el 54.5%, tienen un grado regular y el 21.2% tienen un grado eficiente. Mientras que el 30.3% tienen un nivel deficiente respecto de la dimensión: efectividad de la gestión por procesos, el 45.5%, poseen un grado regular y el 24.2% tienen un grado eficiente. También el 36.4% tienen un grado incompleto de acuerdo a la dimensión: eficiencia de la gestión por procedimientos, el 48.5%, poseen un grado regular y el 15.2% tienen un grado eficiente. Y el 30.3% tienen un grado deficiente respecto de la dimensión: eficacia de la gestión por procesos, el 51.5%, tienen un grado medio y el 18.2% tienen un grado eficiente. Tenemos a Martín et al. (2018), entre las conclusiones de esta indagación sobresale el interés estudioso y el carácter multidisciplinar de la asignatura, identificando este tipo de estudios en diferentes campos del conocimiento. Mientras que Medina et al. (2019), proponen en su investigación un proceso de

perfeccionamiento de procedimientos que concentra su meta en alcanzar la orientación al consumidor, la alineación estratégica y el perfeccionamiento constante. La proposición es el resultado de la indagación y estudio estadístico de más de 80 procesos de crecimiento hallados en la literatura, de su ejecución parcial durante más de 10 años en al menos 40 entidades manufactureras y de servicios y de la introducción de un grupo de mecanismos e instrumentos estadísticos y valores de decisión ayuden a su fundamento científico, al tiempo que reducen el tiempo de su aplicación.

De los 33 oficinistas de la MPSM, que fueron encuestados el 18.2% tienen un nivel deficiente respecto de la gestión de presupuesto por resultados, el 63.6%, tienen un grado regular y el 18.2% tienen un grado eficiente.

Datos diferentes fueron encontrados por Peñaloza-Vassallo et al. (2017), encontraron de los instrumentos de evaluación permitieron evaluar la implementación de las intervenciones para mejorar la gestión y toma de decisiones presupuestadas e informadas, por ello se traduce en una matriz de compromiso de perfeccionamiento de desenvolvimiento que ayuda el medio por el cual las mejoras identificadas se materializan e integran en el funcionamiento de las intervenciones evaluadas, con el fin de optimizar su desempeño por resultados. Además, datos diferentes fueron encontrados por Contreras (2018), llega a la conclusión de que la gestión de resultados tiende a acrecentar la creación de valor público, mediante el cumplimiento de objetivos de gestión de los servicios públicos, encontrando bajo nivel de indicadores de eficacia que miden los efectos finales de los programas de intervención principalmente los de atención al usuario y beneficio social.

Asimismo, datos diferentes fueron encontrados por Hurtado & Sivorichi (2017), establecen que las encuestas son instrumentos significativos para monitorear y evaluar los programas presupuestarios, su discernimiento minucioso mejora su uso en la toma de decisiones.

Por lo mencionado, podemos establecer que la gestión por procedimientos y el presupuesto por resultados para el Estado Peruano responden en base a la ley del Sistema Nacional de Presupuesto; por ello se compone el instrumento de gestión del Estado para el alcance de resultados en beneficio de la población, mediante la prestación de servicios y el alcance de objetivos de coberturas con eficacia y eficiencia que responde a la calidad de gasto por parte de las entidades.

La propuesta fue diseñada bajo la problemática encontrada en el diagnóstico, permitiendo su elaboración acorde a la realidad local bajo la gestión por procesos que promueve la conexión entre estrategias organizacionales con tecnologías de los datos y tecnologías operativas. Nuestro enfoque disciplinario le admite planear, analizar, modelar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y perfeccionar los procedimientos de la entidad MPSM.

Por ello, podemos deducir que la expresión cuantificada, sistémica, y conjunta de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las organizaciones que conforman el ámbito público y se ve reflejado en los ingresos que financian los gastos, debiendo asegurarse el buen uso de los recursos del Estado.

La validación del modelo fue a juicio de valor por cinco expertos que fueron mencionados anteriormente, los cuales tuvieron el trabajo de contrastar la pertinencia y coherencia de los indicadores del modelo. El resultado que boto en promedio de 4.74, lo que representa el 94.80% de la relación de los jueces para el instrumento,

el cual indica, que su validez es alta reuniendo condiciones técnicas metodológicas para su aplicabilidad en instituciones del Estado.

Por lo expresado la propuesta es válida para su implementación, contiene y cumple con los criterios establecidos para contribuir a la gestión por procesos y mejorar el presupuesto por resultados en entidades públicas del Estado.

Aspectos analíticos por objetivos

La propuesta es relevante para los funcionarios de los gobiernos locales y regionales, ya que contribuye con los roles de cada área de la institución para el seguimiento del desempeño de los programas presupuestarios en base a indicadores de evaluaciones independientes e incentivos de gestión, a través de la Dirección de presupuesto público general (DGPP).

La GpP en la Municipalidad Provincial de San Martín fue regularmente con 54.5% debido a la falta de simplificación administrativa del servicio para asegurar la eficiencia y efectividad de planes y programas que permitan la calidad y cultura de evaluación de presupuestos por resultados.

El presupuesto por resultado de la municipalidad provincial de San Martín fue nivel regular 63,6% seguido de 18,2% con deficiente desde la implementación de los instrumentos de indicadores de desempeño como la elaboración de fichas técnicas y lineamientos sobre cómo realizar los procesos de seguimiento que determinarán el uso de la información sobre el desempeño de los planes y programas presupuestarios durante el ejercicio en la provisión de bienes y

servicios que brindan estos funcionarios, quienes son determinantes en la toma de decisiones para la mejora continua de la gestión presupuestaria.

La propuesta se diseñó de las variables de GpP y PpR que se implementa a través de los programas presupuestarios, las acciones de seguimiento, las evaluaciones y los incentivos, consiste en desarrollar ciclos de mejora a todos los niveles, sin la continuidad de un determinado objetivo que represente el final del proceso como desafío para mejorar y alcanzar la excelencia a través de un sistema de calidad. La propuesta estuvo validada por cinco expertos en el tema de GpP y PpR de nuestra región San Martín con una valoración de puntos 4.74 (94.8%) y hacer efecto multiplicador a cualquier institución pública.

Recomendaciones

A los gestores públicos, implementar la propuesta de GpP para mejorar el presupuesto por resultado para enfrentar la necesidad de orientar estrategias que produzcan una administración pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos. Asimismo, hacer un esfuerzo por impulsar un proceso para alcanzar un sistema de calidad en la gestión pública.

A los Directivos, optimizar las acciones de la GpP en la MPSM por medio de la metodología del análisis continuo a través de indicadores, logros obtenidos y programas deben ser de corto plazo con resultados visibles en la plataforma de la institución y que se reduzcan los costos de los bienes y servicios en un sistema que favorezca a todos los ciudadanos en la simplificación de los procesos

administrativos a través de avances tecnológicos que permitan detectar y eliminar procesos repetitivos.

A los directivos, realizar evaluaciones de diseño y ejecución presupuestaria porque analizan el diseño, implementación y lógica de desempeño de una intervención pública y evaluaciones de impacto que utilizan herramientas analíticas complejas para medir el efecto atribuible a una intervención, qué programas presupuestarios monitorear ya que estas acciones están destinadas a recopilar y analizar información sobre indicadores de desempeño, así como sobre su ejecución presupuestaria del logro de objetivos.

A los gestores públicos, tomar la propuesta con enfoque disciplinario ya que se planifica, analiza, modela, diseña, ejecuta, documenta, mide, monitorea, controla y mejora los procesos de diseño de indicadores de eficiencia que miden el alcance de los resultados para los productos dados y los de eficiencia que miden la oferta de los productos en relación con los recursos o insumos utilizados ya que en economía miden la relación de recursos o insumos con el costo y la calidad miden ciertas características del nivel de servicio o satisfacción con los recursos y productos. No se pueden lograr resultados sin promover la armonización de las estrategias organizativas con la tecnología de la información y la tecnología operativa.

A los gestores públicos, validar la propuesta periódicamente para ser ejecutada en beneficio de la organización y lograr la certificación de calidad hacia el buen servicio al ciudadano.

Capítulo 4

Propuesta de procesos por resultados

La gestión de procesos se establece a través del desarrollo integral de las áreas, permitiendo una fluida conexión a través de las áreas, además del cumplimiento de las metas trazadas en el MPSM.

Aspectos diagnósticos

La GpP es importante por, ayuda a definir el rol que debe tomar cada empleado, con ello, cubrimos de forma satisfactoria tanto las necesidades de los clientes como de colaboradores, así como conocer sus expectativas, conllevándonos a globalizar todos los sectores que forman parte de la institución. De esta manera el trabajo que se lleve a cabo sea mucho más fluido, mejorando la comunicación entre los colaboradores. También, permite una mayor productividad y aumenta los beneficios gracias al incremento del rendimiento. También se optimizan los recursos empleados y, sobre todo, el tiempo que se ha dedicado a realizar las diferentes fases.

También los elementos básicos de la propuesta de GpP para mejorar el PpR, permite: Eficiencia; valoran la oferta de servicios en relación con los recursos o insumos utilizados; Eficiencia; valorar la trascendencia de los resultados para los productos dados; Evaluación del Desempeño del PpR; miden la relación recurso o insumo con costos; Calidad; medir ciertas características del nivel de servicio o satisfacción con los recursos y productos.

Objetivo general: Contribuir a la GpP para la calidad del gasto pública en el marco de PpR.

Objetivos específicos:

- Favorecer la GpP según normativa del Estado – PCM. Incrementar la calidad del gasto público en el marco del PpR.
- Alcanzar la eficiencia del uso de los recursos de propiedad intelectual, lo que promueve el uso de información sobre el desempeño de los programas presupuestarios para implementar políticas públicas de calidad.
- Promover la transparencia de los productos previstos de los programas presupuestarios, con el fin de tomar medidas correctivas.
- Difundir información sobre el buen desempeño de los presupuestos por resultados.

Teorías sustentatorias

La gestión basada en procesos (inglés: Business Process Management B.P.M), es una disciplina de gestión es una disciplina de gestión que consta de metodologías y tecnologías para fortalecer el rendimiento (eficiencia y eficacia) y optimización de los procesos MPSM. Este es el tipo de gestión recomendado tanto por las normas ISO 9000 como por el modelo de excelencia EFQM. Es necesario entender que una mejora en el tipo de gestión de procesos se traducirá en una mejora en todas las áreas del negocio.

La GpP en la Gestión Pública tiene como parte, la junta en la administración del residente debe esencialmente cambiar el modelo convencional de asociación utilitaria y reubicarse en una

asociación a través de ciclos contenidos en las “cadenas de estima” de cada elemento, que aseguren que el público emprenda bajo su obligación. Además, efectos positivos para el residente, dados los activos accesibles. Los ciclos se caracterizan como una agrupación de ejercicios que transforman una información (un interés para una decente o una administración o ambas), en un ítem (la transmisión de los grandes o la administración o ambas), agregando un incentivo en cada progresión del ciclo. (mejor relación calidad / valor, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) (PNMGP, 2013).

Cuando hacemos evaluaciones independientes se examina el plan y ejecución de las mediaciones públicas y su efecto en los residentes, siendo estas valoraciones de dos tipos de plan de gasto y ejecución (PIE), lo que nos permite examinar la justificación del plan, uso y ejecución. Para ello, el MPSM realiza por cuenta propia, la programación de los objetivos de los indicadores de desempeño, pero no registra, los datos de exhibición en el módulo de evaluación del gasto, según los artículos 11 y 12 de la Directiva PP, comparten datos de ejecución, con el objetivo de que se fusionen para el total público.

Fundamentación:

Filosófica: Porque en la propuesta se crea un marco lógico de continuar propiciando el progreso sostenible e inclusivo, que aumente la competencia de los países que integran la Alianza del Pacífico en el mundo globalizado, fortaleciendo el empuje al comercio y a la integración Regional que permita descentralizar la economía solidaria.

Epistemológica: En aportar al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus objetivos de progreso sostenible, orientado a la Visión

Estratégica de la Alianza del Pacífico al año 2030 y la visión prospectiva al 2050. Por lo tanto, ya existe la ruta estratégica de las megatencias y debemos estandarizar los indicadores de calidad.

Sociológica: Es nuestro compromiso atender la creciente producción, esparcimiento y acopio en el medio ambiente de residuos plásticos, como los peligros relacionados con la salud, la biodiversidad, el medio ambiente, la economía solidaria. Por lo tanto, debemos estandarizar el buen servicio al ciudadano que tengan sentido crítico y generar sinergia multisectorial en lo académico, a nivel de gobierno y empresaria.

Axiológica: Debido a la desconfianza que se dan a partir de los ámbitos gubernamentales del país hacia ámbitos de gobiernos locales. Las inversiones son trabadas por el gobierno central ya que no se promueve políticas e instrumentos de calidad por sistemas de procesos por temor a caer en falta administrativa o civil. Por tanto, se sugiere un alto desempeño en cuanto a capacidad de gestión y rendición de cuentas para acordar las reglas que orientan las acciones organizacionales, así como los procesos propuestos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales que rigen las políticas y procedimientos. Los métodos incluyen autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Psicológica: Es importante preparar a la ciudadanía y población en su conjunto a una cultura de paz y de planificación propia de las funciones inherentes, con base en las reglas que supervisan los ejercicios de la asociación y los sistemas determinados en sus arreglos, lineamientos, y planes institucionales, que contienen las estrategias y técnicas de aprobación, alistamiento, confirmación, evaluación, seguridad y aseguramiento.

Caracterización de la propuesta

En la presente propuesta de GpP para mejorar el PpR es importante dimensionar los indicadores de desempeño con la cadena de valor para el alcance de resultados en la provisión de bienes y servicios del programa presupuestal teniendo en cuenta los procesos en un sistema de calidad:

En el inicio:

Debemos mejorar la eficacia del uso de los recursos del Estado, para alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de las acciones establecidas por los diferentes programas o intervenciones a desarrollar. También debemos alcanzar la eficiencia, que está relacionado con la realización del PP o sus productos. Y los recursos. El costo unitario de producción o costo medio, así como, la productividad media de los factores. de los servicios prestados.

Igualmente debemos mejorar la calidad, que demuestra la capacidad de un PP para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Se relaciona con la atención puntual del PP, la percepción del usuario, precisión en la prestación del servicio. Ello se traduce en beneficiarios capacitados satisfechos con el servicio de colocación. También debemos velar por la economía, que es la capacidad del PP para gestionar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Relacionan el nivel de recursos financieros utilizados con los gastos administrativos. Por ello la ejecución del fondo debe responder al presupuesto programado.

La DGPP del MEF cuenta con otra herramienta del PpR para la toma de decisiones, la evaluación bajo el PpR. Este instrumento

puede ingresar información sobre el desempeño y consiste en un análisis sistemático y objetivo de una intervención pública, un proyecto, un PP o una política en curso o concluida. Este instrumento está compuesto por:

1. Evaluaciones de Diseño y Ejecución del Presupuesto (PRA), que examinan la justificación del diseño de un programa o intervención, así como los aspectos relacionados con su implementación y desempeño en el proceso. provisión de bienes o servicios a la población.
2. Evaluaciones de impacto (EI), que, mediante el uso de complejas herramientas analíticas, miden el efecto enteramente atribuible al programa en el logro de los resultados propuestos. Gracias a estas evaluaciones, que utilizan metodologías más completas y rigurosas, hay más evidencia para la toma de decisiones presupuestarias. Finalmente, es importante que el público sepa en qué medida se están logrando los resultados esperados del BP, ya que puede generar confianza y mejorar su desarrollo. La difusión de información sobre todos los PE permitirá al público en general conocer cómo se priorizan y desarrollan las políticas públicas.

El PpR se implementa gradualmente a través de programas presupuestarios, acciones de seguimiento del desempeño con base en indicadores, evaluaciones e incentivos de gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Dirección General de Presupuesto Público, en colaboración con otras entidades del Estado pero que deberán ser certificadas por el departamento de procesos, se utilizarán indicadores previamente

definidos en el expediente de trámite y expediente de trámite. Por tanto, para poder determinar qué se quiere medir, teniendo en cuenta el objetivo del proceso y sus dimensiones: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Procesos

Entonces necesita: Medir, analizar y evaluar los procesos. Mejora los procesos. Documente los procesos mejorados. Institucionalizar la gestión a través de procesos. Los datos del archivo por proceso deben tener: Nombre del proceso. Nombre del indicador. Descripción del indicador Propósito del formulario de cálculo del indicador. Fuente de información. Periodicidad de las medidas. Responsable de medir objetivos.

Lo que se espera

También debe identificar el progreso y las brechas existentes a fin de garantizar el progreso y trabajar para corregir las brechas. Luego de lograr avances relevantes, se adoptan acciones encaminadas a lograr su sostenibilidad, teniendo en cuenta la formalización de los avances para evitar retrocesos. Las estrategias de institucionalización deben tener en cuenta los siguientes elementos: Revisión de todas las etapas de la implementación de la metodología; Identificación de fortalezas y debilidades; Tener en cuenta la percepción de los funcionarios; Definir acciones clave para corregir las deficiencias; Identificar evidencia de progreso y Formalizar los avances logrados mediante normativa interna.

El mapa de procesos y los manuales de gestión de procesos y procedimientos deben ser considerados como insumos para la revisión y actualización de instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el manual Perfiles de puestos (MPP)–actualizarlos, el texto único de procedimientos administrativos (TUPA), la tabla de cargos de la entidad (CPE), entre otros. Ayuda a institucionalizarnos como nos ha desarrollado como MPSM en el periodo 2020.

GPP PARA MEJORAR EL PPR									
Modelo	Estándares de mejora	Medio de verificación	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Cronograma	Recursos	Financiación	Responsable del seguimiento
Planear y analizar el presupuesto	Alineamiento al plan estratégico institucional	Reuniones técnica para incorporar el presupuesto a las actividades de la GpP y servicio público	Convocatoria y participación activa	Laptop, Internet; celular.	Directivos de las diferentes áreas	3 meses	1000.00	Institución pública	Gerente
	Alineamiento al plan operativo institucional	Reuniones técnica para incorporar el presupuesto a las actividades de la GpP y servicio público	Convocatoria y participación activa	Laptop, Internet; celular.	Directivos de las diferentes áreas	3 meses	1000.00	Institución pública	Gerente
	Alineamiento al plan concertado de desarrollo local	Reuniones técnica para incorporar el presupuesto a las actividades de la GpP y servicio público	Convocatoria y participación activa	Laptop, Internet; celular.	Directivos de las diferentes áreas	3 meses	1000.00	Institución pública	Gerente
	Que a los colaboradores se les designen en puestos acorde a sus capacidades profesionales y personales	Formato de evaluación del nivel de rendimiento y compromiso laboral según presupuesto	Desarrollar un mejor proceso interno acorde al perfil en los puestos designados	Realizar una selección interna para puestos claves según perfil	Autoridad y directivo	3 meses	10000	Institución/ Entidad	Autoridad
Modelar e implementar	Colaboradores competentes positivos y con energías para enfrentar la adversidad en la entidad	Instrumento de observación de los procesos desarrollado por el colaborador	Desarrollar talleres para ejercitar según las situación de la entidad	Realización de capacitaciones enfocadas a mejorar competencias	Autoridad y directivo	6 meses	10000	Institución/ Entidad	Autoridad
	Colaboradores participativos y proactivos con la realización de su trabajo	Observación de la participación y aporte de los colaboradores de la entidad para resolución de problemas.	Liderar con el desarrollo de objetivos	Realización de reuniones periódicas con los colaboradores	Autoridad y directivo	semanal	10000	Institución/ Entidad	Autoridad

GPP PARA MEJORAR EL PPR									
Modelo	Estándares de mejora	Medio de verificación	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Cronograma	Recursos	Financiación	Responsable del seguimiento
Monitorear y mejorar	Colaboradores desempeñándose adecuadamente	Observación de indicadores del desempeño del colaborador	Colaboradores en estado de flujo en el trabajo	Capacitaciones regulares de desempeño laboral	Autoridad y directivo	6 meses	6000	Institución/Entidad	Autoridad
	Colaboradores realicen sus labores adecuadamente	Entrevista sobre la satisfacción percibida en la labor y lista de chequeo del cumplimiento de objetivos	Reforzamiento del sistema de procesos y servicios públicos	Colaboradores reconocidos por su buena labor periódicamente	Autoridad y directivo	6 meses	6000	Institución/Entidad	Autoridad

Marco de evaluación

En la evaluación podemos precisar que el acuerdo es imperativo para producir la metodología metodológica que organiza los ejercicios y sistemas, diligencias y tipos de trabajo contenidos en la cadena de valor, para transformarlos en un arreglo, que permita que los productos y empresas produzcan impactos positivos para el residente, dependiendo de los activos accesibles. Incorpora prueba distintiva, investigación, mejora o cambio extremista e incorpora la utilización de aparatos, enfoques y su control.

La GpP implica el desarrollo de las siguientes acciones:

- Identificación de las necesidades, requisitos y supuestos de los distintos beneficiarios de las ventajas públicas y de las administraciones, así como de los demás derechos adquiridos imaginables.
- La prueba reconocible de la relativa multitud de ciclos

importantes para la ordenación de la asistencia pública y la legítima administración del elemento: ciclos predicadores, ejecutivos y auxilios vitales; esto se conoce como mapa de ciclo.

- El significado del target de cada ciclo, así como las ventajas que aporta a los socios en los que se centra.
- El meollo de la cuestión y el significado consecutivo exacto de los distintos ejercicios que componen el ciclo o sistema particular, para adaptarse a los diferentes requerimientos y donde corresponda a su plan.
- El significado de los compromisos, al igual que los especialistas y jefes de control.
- El significado de punteros que permitan calibrar y controlar la mejora del correcto funcionamiento del ciclo.
- La definición y avance de un marco de administración que permita la observación, valoración y mejora constante de la naturaleza de los ciclos y la ordenación de las ayudas.
- El uso de marcos de tablero normalizados o normalizados.

Nivel de viabilidad

La presente propuesta de gestión de procesos para mejorar el presupuesto participativo debe generar satisfacción ciudadana y cambiar el modelo convencional autoritario utilitarista a una asociación por medidas contenidas en las cadenas de valor de

todo establecimiento abierto o privado que aseguren productos y emprendimientos. Administraciones de su deber de crear resultados y efectos positivos para los ciudadanos regionales y locales de San Martín, tomando en cuenta los recursos disponibles para el gasto en cada unidad de ejecución.

Referencias

- Acuña, R., Huaita, F., & Mesinas, J. (2012). *En camino de un Presupuesto por Resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Dirección general de presupuesto público.
- Arellano Gault, D. (2006) *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Sección de obras de administración pública.
- Arenas, A., & Berner, H. (2010). *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *CEPAL*, 69, 3-105.
- Asensio, P. (2012). *El libro de la gestión municipal: Claves del éxito para políticos y directivos locales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Asociación Alemana para la Cooperación Internacional [GIZ]. (2012). *Enfoque de asesoría estratégico para un Presupuesto por Resultados: Lista de Control*. Editorial GIZ
- Aucoin, P. (1996). Reforma administrativa en la gestión pública: Paradigmas, principios, paradojas y péndulos. En Q. Brugué y J. Subirats. (Ed.). *Lecturas de gestión pública* (pp. 293-515). Editorial Instituto Nacional de Administración Pública.
- Barrios-Hernández, K., Contreras, J., & Olivero-Vega, E. (2019). La GpP en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–113. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Barzelay, M., & Dilán, A. (2003). *La nueva gestión pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económica.
- Basantes, S. (2014). *Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato*. [Tesis grado, Universidad Técnica de Ambato].

- Behn, R. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution.
- Bernal, C. (2016). *“Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales”*. Pearson.
- Berner, H. (2008). Sistema de evaluación y control de gestión y presupuesto para resultados: La experiencia chilena. En Banco Interamericano de Desarrollo PRODEV. (ed.). *Presupuesto basado en resultados* (p. 161).
- Berry, F., & Flowers, G. (1999). Public Entrepreneurs in the Policy Process: Performance Based Budgeting Reform in Florida. *Journal of Public Budgeting, Accounting y Financial Management*, 11(4), 578-617.
- Bobay, F. (2008). PpR y servicios públicos en Francia. En Banco Interamericano de Desarrollo PRODEV. (ed.). *Presupuesto basado en resultados* (277).
- Bolaños, J., & Bolaños, M. (2013). *MECI y Sistema de Gestión de Calidad: Correspondencia entre MECI y la NTCGP 1000:2009*. Editorial Académica Española.
- Bovens, M. (1998). The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 846-847.
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Cabrero, E., & Mendoza, D. (2014). *Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. Ink.
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el*

- año 2011. *Propuesta alternativa*. [Tesis licenciatura, Universidad Técnica del Norte].
- Case, J. (1995). Open-Book Management—optimizing human capital. *Business Horizons*, 44(5), 5-13.
- Castanedo A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), 150–170.
- Castillo, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, 23, 157-180.
- Cavero-Arguedas, D., de la Vega, V. C., & Cuadra-Carrasco, G. (2017). Los Efectos De Los Programas Sociales en La Salud De La Población en Condición De Pobreza: Evidencias a Partir De Las Evaluaciones De Impacto Del Presupuesto Por Resultados a Programas Sociales en Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 528–537. <https://doi.org/10.17843/rp-mesp.2017.343.3063>
- Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexicana.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 57-74.
- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Taylor, E., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., & Brazier, J. (2018). The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL). *Quality of Life Research*, 27(7), 1893-1902.
- Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques*, 16(28), 13-39.

- Contreras, J. (2018). Gestión Por Resultados en Las Políticas Para La Superación De La Pobreza en Chile. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(28), 13–39.
- Crespo, F. (2019). La descripción archivística en el marco de la gestión documental por procesos. *Revista Española de Documentación Científica*, 42(4), 1–10. <https://doi.org/10.3989/redc.2019.4.1632>
- Davies, H., Nutley, S., & Smith, P. (2000). *Introducing evidence-based policy and practice in public services*. Editorial The Policy Press.
- Day, P., & Klein, R. (1987). *Accountabilities: Five Public Services*. Tavistock.
- De la Torre, J. (2014). *Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].
- De Lancer, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.
- DGPP-MEF (2013) Informe de Seguimiento del Cumplimiento de Compromisos. de las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) al 31 de diciembre de 2012.
- Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (2015). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública. sgp/pcm -2014
- Everardo, B. (2011). *Recaudación fiscal y certificación profesional: enlace de dos políticas públicas*. FLACSO.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

- Filc, G., & Scartascini, C. (2012). *El presupuesto por resultados en América Latina Condiciones para su implantación y desarrollo*. CEPAL.
- Flinders, M. (2001). The Politics of Accountability in the Modern State. *Parliamentary Affairs*, 56(2), 388. <https://doi.org/10.1093/parlij/gsg085>
- Flowers, G., Kundin, D., & Brower, R. S. (1999). How agency conditions facilitate and constrain performance-based program systems: A qualitative inquiry. *Journal of Public Budgeting, Accounting y Financial Management*, 11(4), 618- 648.
- Gálvez, M. (julio de 2015). *Límites y desafíos de la implementación del PpR en el Perú: Análisis del Programa Presupuestal N° Formación Universitaria de Pregrado* [Ponencia en congreso] VIII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 22 al 24 de julio de 2015.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista Presupuesto y Gasto Público*, 1(47), 37-64.
- Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hurtado, J., & Sivrighi, R. (2017). [Health Surveys: Essentials Tools in the Monitoring and Evaluation of the Budgetary Programs]. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 34(3), 512–520. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.3031>
- Informe N° 086-2019-GPP-MPSM, remite proyecto de Ordenanza Municipal que regula el Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados correspondiente al Año Fiscal 2020.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw Hill Internacional.

- Ley N° 27658- Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado. Ley N° 2056 – Ley Marco del Presupuesto Participativo y modificatoria.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *INGENIARE–Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
- Peñaloza-Vassallo, K., Gutiérrez-Aguado, A., & Prado-Fernández, M. (2017). Evaluaciones De Diseño Y Ejecución Presupuestal, Un Instrumento Del Presupuesto Por Resultados: Algunas Experiencias Aplicadas en Salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 521–527. <https://doi.org/10.17843/rpmpesp.2017.343.3074>
- Perdomo-Sánchez, E., Hernández-Pérez, M., Bermúdez-Torres, I., & García-Monte de Oca, A. (2018). La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. *Retos Turísticos*, 17(2), 1–8.
- Resolución Directoral N° 007-2010-EF/76.01 que señala la aprobación del Instructivo N° 001-2010-EF/76.01-para el Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados; y conforme a la Ordenanza Municipal N° 009-2019-MPSM
- Resolución Ministerial N° 403-2015-EF/41. Modificación del Plan de Trabajo Integral de Gestión por Procesos-Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos que queda redactado en el anexo.
- Resolución Ministerial N°281-2015-EF/41, del 10 de setiembre de 2015, que aprueba el nuevo Mapa de Procesos O, Mapa de procesos1 y la Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del MEF.
- Responsables de la contribución: MEF: Rodolfo Acuña, director general de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF).

- Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., & Paravie, D. (2019). Modelo De Madurez Como Base Para El Diagnóstico De La Gestión De Procesos Pyme. *Revista Ingeniería Industrial*, 18(1), 5–26. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.01>
- Rojas, L., Rivero, J., & de Oca, N. (2017). Metodología para la transición a un modelo de Dirección Estratégica Sustentada en Procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(3), 319–339. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59–66.
- Steiner, G. A. (2002). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. CECSA
- Villajuana, C. (2007). *El tablero de gestión estratégica. Cómo impulsar y medir los intangibles*. Universidad ESAN.



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press