

Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público

Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Rosmery Villarroel Barrientos
Freddy Hugo Copaja Arocutipá
Héctor Raúl Santa María Relaiza

Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público

Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público

Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Rosmery Villarroel Barrientos
Freddy Hugo Copaja Arocutipa
Héctor Raúl Santa María Relaiza

Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público

© Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Rosmery Villarroel Barrientos
Freddy Hugo Copaja Arocutipá
Héctor Raúl Santa María Relaiza

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-814-83-8



Cita.

Quispe, V., Villarroel, R., Copaja, F., Santa María, H. (2021). Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público. Editorial Grupo Compás.

Contenido

Prólogo.....	1
Introducción.....	3
Capítulo 1: Definiciones	15
Definiciones de gestión por resultados.	15
Dimensiones de la variable gestión por resultados.	21
Planificación por resultados.	22
Presupuesto por Resultados.	23
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.	24
Gestión de programas y proyectos	25
Monitoreo y evaluación	26
Bases Teóricas de la variable Calidad del gasto	27
Definiciones de la variable Calidad del Gasto.....	29
Dimensiones de la variable Calidad del Gasto	33
Capítulo 2: Gestión por resultados.	40
Calidad del gasto.....	40
Resultados	45
Discusión	53
Conclusiones.....	62
Referencias	64

Prólogo

El presente libro fue concebido, dado que la importancia de los enfoques de gestión por resultados y la calidad del gasto público, radica en las escasas investigaciones existentes, que permitan contrastar la teoría con la práctica y como ello influye en el logro de mejores estándares de calidad del gasto educativo en las instituciones educativas públicas del sector educación.

El enfoque de gestión por resultados es una estrategia que orienta el accionar de los responsables de la gestión pública para alcanzar mayor valor público para el ciudadano, mediante la aplicación del planeamiento por resultados, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de proyectos, y el seguimiento y evaluación, que deben ser implementadas en forma coordinada y complementaria en los organismos públicos y como consecuencia generar una mayor calidad del gasto en beneficio del ciudadano. La implementación del enfoque de gestión por resultados obliga cambiar la forma acostumbrada de asignar los recursos públicos, en la que las decisiones de gestión se centraban en las líneas de gasto, insumos y procesos, hacia otro centrado en el ciudadano como el eje principal de la gestión pública, en la que se asignan los recursos en base al desempeño.

Por ello el presente estudio ha contribuido al objetivo de generar debate, reflexión y conocimiento sobre las variables gestión por resultados y calidad del gasto.

La razón principal de la investigación ha sido conocer si la implementación del enfoque de gestión por resultados en las entidades del sector educativo público en el nivel de gobierno subnacional, desarrolla buenas prácticas de gestión pública que permitan mejorar los niveles de calidad del gasto público y por ende mejor calidad educativa, en la ejecución del presupuesto que el estado asigna para el desarrollo de sus acciones, si se traducen en términos de eficacia eficiencia, relevancia, pertinencia, equitativo, transparencia y sostenible. Por ello, se hizo necesario desarrollar la presente investigación, a fin contrastar las bondades de la teoría con la aplicación práctica y visibilizar como ésta se desarrolla en el caso de las instituciones pública.

Los resultados de la investigación posibilitarán sugerir mejoras para implementar el enfoque de gestión por resultados en los organismos públicos, lo que consecuentemente ayudara a mejorar la calidad de gasto educativo, mejorando la forma de proveer los bienes y servicios a la comunidad educativa con la debida oportunidad, de tal manera que conlleve a una mayor satisfacción social, evitando los posibles conflictos sociales que puedan afectar la gobernabilidad.

Introducción

Mora (2012), en su investigación sobre el “*Plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la secretaria de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*”, para optar el grado de maestro en ciencias con especialidad en Administración Pública en el Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración de México D.F, planteó como objetivo el diseñar un plan estratégico para aplicar la metodología del presupuesto basado en resultados que permitan mejorar la calidad del gasto público. El tipo de investigación aplicada es descriptiva, explicativa y relacional. Para ello utilizó una metodología basada en la compilación y reunión de información de documentos publicados en diarios oficiales, así como de documentos emitidos por la Subsecretaría de egreso de la secretaria de Hacienda y crédito público, estructurando una base teórica con las definiciones del gasto público y el estudio de las experiencias en países como Reino Unido, Chile y los antecedentes del Presupuesto Basado en Resultados en México, para conocer cómo se asignan y gastan los recursos del estado. Llegó a la conclusión que mediante la adopción paulatina de la metodología del presupuesto por resultados por parte

de los funcionarios de las entidades públicas se evidencian avances importantes en la articulación de los planes y programas estratégicos con la gestión presupuestaria.

Araya (2011), en su tesis *“Gestión para resultados en Chile: Análisis de caso del sistema de monitoreo de desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión”* para optar el Grado de Maestría en Política y Gobierno en la Universidad de Concepción de Chile, planteó como objetivo analizar el sistema de monitoreo del desempeño institucional a partir de los principios de gestión por resultados. La metodología utilizada comprende el enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, considerando como unidad de análisis el sistema de monitoreo del desempeño institucional del programa de mejoramiento de gestión, a partir de la construcción de una matriz de análisis de objetivos. Llegó a la conclusión en el sentido de que la gestión por resultados en tanto marco conceptual y cultural, es una herramienta concreta y útil de asumir y ser implementado en los organismos del sector público, facilitando a los gestores una gestión efectiva del proceso de generación del valor público, permitiendo asegurar una máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño y consecución de los objetivos de

gobierno.

Morales (2011), en su investigación sobre “La calidad de los servicios públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009)”, para optar el grado de Doctor en investigación en Ciencias Sociales en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) de México, planteó como objetivo principal elaborar un estudio detallado de las consecuencias generadas por la decisión política de modernizar la gestión pública del gobierno de Chile, orientados a mejorar la capacidad de las agencias públicas para alcanzar resultados con las reformas inspiradas en la nueva gestión pública. La metodología de investigación tuvo dos etapas, en la en la primera revisó los antecedentes teóricos de las reformas, identificando los resultados esperados de las mismas y procedió a realizar un análisis cualitativo de las experiencias internacionales para extraer lecciones para el caso Chileno y en la segunda etapa, analizó en profundidad lo ocurrido en Chile con las reformas de gestión pública, determinando los efectos en la calidad de las agencias de gobierno, mediante la estimación de un modelo estadístico que contempló lo ocurrido en varias agencias públicas. Entre sus principales conclusiones se refieren en el sentido de que las reformas de gestión pública implementados han mejorado

la gestión de los organismos públicos de Chile, incrementando la eficiencia del gasto público, originando mejoras en el bienestar de la sociedad, afirmando así que la calidad de gestión de los organismos públicos puede ser apreciada por el nivel de eficiencia con que ejecutan los recursos presupuestales asignados.

Gonzales (2011), en su tesis “Modelo de gestión gubernamental basada en resultados, que incluye un estudio de caso”, para obtener el grado de maestría en Ingeniería en la universidad Nacional Autónoma de México, planteó como objetivo proponer un modelo de gestión pública que genere esquemas participativos y dinámicos a lo largo de las distintas etapas del proceso presupuestario. Para ello utilizó la metodología del marco lógico (MML), debido a que el modelo permite el seguimiento a nivel de programa presupuestal a través de matrices e indicadores que vinculan los resultados específicos con las metas sectoriales de las dependencias y éstas, a su vez deben estar alineadas con las metas nacionales. Arribó a la conclusión en el sentido de que puede considerarse como exitosa en su conjunto, la etapa de implementación de las herramientas y elementos metodológicos del modelo de gestión gubernamental, lo que representaría una base sólida para lograr cambios en la cultura

institucional, que asegure lograr las metas de mediano y largo plazo en términos de resultados intermedios y finales, remarcando que la implementación de la gestión basada en resultados consiste en realizar esfuerzos de manera sostenido por varios años para lograr capacidades de cambio en la cultura de las personas e instituciones públicos que intervienen en el proceso presupuestario, para aprender del proceso y responder oportunamente a los cambios del entorno.

Palao y Pisfil (2014), realizó la investigación sobre “Variables asociadas al desempeño de la gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo”, para obtener el grado de Maestría en la Universidad del Pacífico. El objetivo del estudio fue identificar aquellas variables más significativas que expliquen el desempeño de la gestión orientada a resultados de las instituciones responsables de la educación básica regular en el nivel de gobierno subnacional. Para ello utilizó una metodología basada en el enfoque cualitativo de tipo descriptivo en base al ordenamiento de las variables que determinan el desempeño de la gestión en la producción del servicio educativo de las entidades responsables de la educación básica regular. Llegó a la conclusión de que las variables que permiten mejorar el desempeño de la gestión de las instituciones públicas de la Educación Básica

Regular en el nivel subnacional son los siguientes: i) capacidad para tomar de decisiones en base a evidencias; ii), capacidad para armonizar contenidos técnicos en la fase de planificación, que permitan asegurar la calidad del servicio; iii) capacidad para articular la planificación con la fase presupuestal; y iv) capacidad para desarrollar el monitoreo y evaluación de los programas, proyectos y actividades.

Delgado (2013), efectuó la investigación sobre los “Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultado en el Perú”, para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el objetivo de evaluar el proceso de implementación del presupuesto por resultado en el Perú, y establecer los avances alcanzados para plantear medidas correctivas y proponer una hoja de ruta para continuar con su implementación, considerando las particularidades y características territoriales del Perú. La metodología utilizada se basó en el análisis del proceso de implementación de la reforma presupuestal promovida por el Ministerio de Economía y Finanzas durante el periodo 2008-2013. Para ello analizó el modelo básico de presupuesto por resultados en el marco del enfoque planteado por el Sistema de evaluación Prodev

(SEP) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la medición del desempeño en asuntos del presupuesto público, además de tener en cuenta la literatura existente sobre estrategias de implementación del presupuesto por resultados. Llegó a la conclusión en el sentido de que la estrategia del proceso de implementación del presupuesto por resultados en el Perú se basa en la organización del presupuesto en programas presupuestales, el uso de información del desempeño y la aplicación de incentivos de gestión como medio para fortalecer el proceso presupuestario.

Prieto (2012), realizó la investigación “Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú 2006-2010, caso: Lima, Junín y Ancash”, para obtener el grado académico de doctor en contabilidad y finanzas en la Universidad San Martín de Porres, con el objetivo principal de demostrar de qué manera el desarrollo de la gestión del presupuesto por resultados influye en la calidad del gasto de las municipalidades de Lima, Junín y Ancash. Aplicó un diseño metodológico de tipo descriptivo y correlacional, basado en una muestra no aleatoria estadísticamente representativa, recopilando la información

mediante encuestas y entrevistas. Llegó a la conclusión de que la aplicación de la metodología del presupuesto por resultados en las municipalidades del Perú produce mejoras en la calidad del gasto público en las municipalidades investigadas, al evidenciarse que la ejecución del presupuesto son orientados a ayudar la mejora de en la calidad de vida de la población.

Tanaka (2011), realizó la investigación “Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio de Salud”, para obtener el grado de Magíster en Economía, con el objetivo de analizar la aplicación del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio de Salud (MINSA), específicamente para determinar la eficiencia y eficacia de los programa estratégicos de Salud Materno Neonatal y Articulado Nutricional en el periodo 2005– 2008. El tipo de estudio se configura como descriptivo - explicativo, dado que en primer lugar se describe la aplicación del presupuesto por resultados basado en la revisión bibliográfica y la normatividad presupuestal, y en segundo lugar se determinó la relación de esta con la eficacia y eficiencia de la gestión financiero presupuestal del Minsa, en términos de calidad y pertinencia del gasto, relacionado con los objetivos previstos en los

planes institucionales. Llegó a la conclusión de que la normatividad que regula la ejecución del presupuesto no coadyuva a desarrollar el modelo de gestión por resultados, dado que los funcionarios de la administración pública se sienten obligados a cumplir los procedimientos establecidos en la normatividad, en desmedro de la posibilidad de lograr resultados tangibles que beneficien a la población tal como es el propósito del presupuesto por resultados.

Ramos y Albitres (2010), realizó la investigación sobre “Sistema de gestión para resultados en el Perú”, para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Pública en la Universidad Nacional de Ingeniería, con el objetivo de determinar si los instrumentos de evaluación para resultados es realmente un instrumento eficaz que ayude a mejorar la gestión de los recursos públicos. Para ello utilizó una metodología de investigación aplicada y descriptiva utilizando conocimientos teóricos referidos a la administración pública. Llegó a la conclusión de que aún existen dificultades para una implementación adecuada de la gestión por resultados en el Perú, debido a las siguientes causas: i) inadecuado proceso de planeamiento; ii) limitado desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación; iii) ausencia de una cultura institucional del desempeño

orientado a resultados, iv) sistemas administrativos con normatividad inflexible que obliga cumplir procedimientos y v) fragilidad de la articulación del plan-presupuesto.

Según García (2015), *“el Estado en su doble carácter de gobierno y administrador, cumple sus fines, competencias y funciones con sus órganos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha”* (p.1). En el Perú la administración pública está conformado por todas las instituciones y organismos públicos y privados del gobierno central y los gobiernos sub nacionales que prestan los servicios públicos a la población. En esa línea la gestión pública es el conjunto de acciones mediante los cuales los gestores públicos proceden a alcanzar sus fines, objetivos y metas, teniendo en cuenta como marco de actuación las políticas públicas que establece el poder ejecutivo.

En la discusión sobre el denominado nueva gestión pública (NGP) según Aucoin (1996) citado por Chica (2010), *“...engloba la idea de la necesidad de un cambio en las políticas de la administración orientada hacia la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos”* (p.61). Al respecto, el enfoque de

gestión pública ha evolucionado tal como ha ocurrido en otras áreas del conocimiento, del clásico modelo burocrático de la gestión pública que se basa en el cumplimiento de procedimientos y mandatos en la producción de bienes y servicios, hacia un modelo post burocrático que incluye herramientas exitosas de las experiencias de gestión del sector privado, hasta llegar al modelo de gestión por resultados, que pretende el logro de resultados concretos a favor de la sociedad, creando valor público como fin último.

Así la denominada nueva gestión pública es una corriente teórica que propone el cambio de la gestión pública, cuyo enfoque parte del entendido que la responsabilidad de los gestores públicos está asociada a la eficacia y eficiencia de su gestión y no solo al cumplimiento de su mandato formal o normativo. En ese contexto surgió la gestión por resultados como un enfoque que consiste en un proceso metodológico que toma como base la definición de resultados esperados y realistas, basados en análisis apropiados, y que se espera sean logrados como consecuencia del desarrollo de una serie de acciones importantes y relevantes.

La gestión por resultados se caracteriza por ser una integración de sistemas, valores y procedimientos con el único propósito de lograr

mayores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. Los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan configuran el éxito en el sistema burocrático, en cambio en la gestión por resultados se enfoca en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

Asimismo, en el caso del Perú según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se plantea la implementación de la gestión por resultados en la administración pública. En consecuencia, su importancia radica en la finalidad de cambiar el fondo (la cultura) ayudado por la forma (los sistemas), no viceversa. La verdadera reforma del Estado se encuentra en el cambio gradual de la predominante cultura burocrática por una cultura orientada a resultados; cuyo convencimiento debería ser no por normatividad, sino por convicción.

Capítulo 1: Definiciones

Definiciones de gestión por resultados.

Existen diferentes autores y formas de entender y aproximar el enfoque de gestión por resultados. Las definiciones que a continuación se exhiben recogen los más importantes conceptos, el cual apoyará mucho en la comprensión del enfoque de la gestión por resultados.

Según García y García (2010), sostiene que “*Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad*” (p. 13). Es por ello que varios países desarrollados la han adoptado en la actualidad con la finalidad de mejorar su eficiencia y eficacia de las políticas públicas. En América Latina y el Caribe (ALC), los gobernantes y los gerentes públicos manifiestan un interés creciente de dicha estrategia de gestión, con el fin de obtener resultados que tengan efectos positivos en la población.

García y García (2010), sostiene que la gestión por resultados viene a ser una estrategia de gestión que permite orientar la labor de los que

realizan gestión en las instituciones públicas para contribuir a la generación de un mayor valor público para el ciudadano, focalizando primero los resultados (cambios en la sociedad) y en función de ello se determinan la composición de los insumos, actividades y productos para lograrlos (p. 61). Visto así, el modelo de gestión por resultados propone buscar la mejor forma en la utilización de los recursos y procesos para entregar bienes y servicios (productos) de calidad, y como consecuencia alcanzar mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas en el mediano y largo plazo.

En la figura que sigue se visualiza la cadena de valor del desempeño de la gestión por resultados.

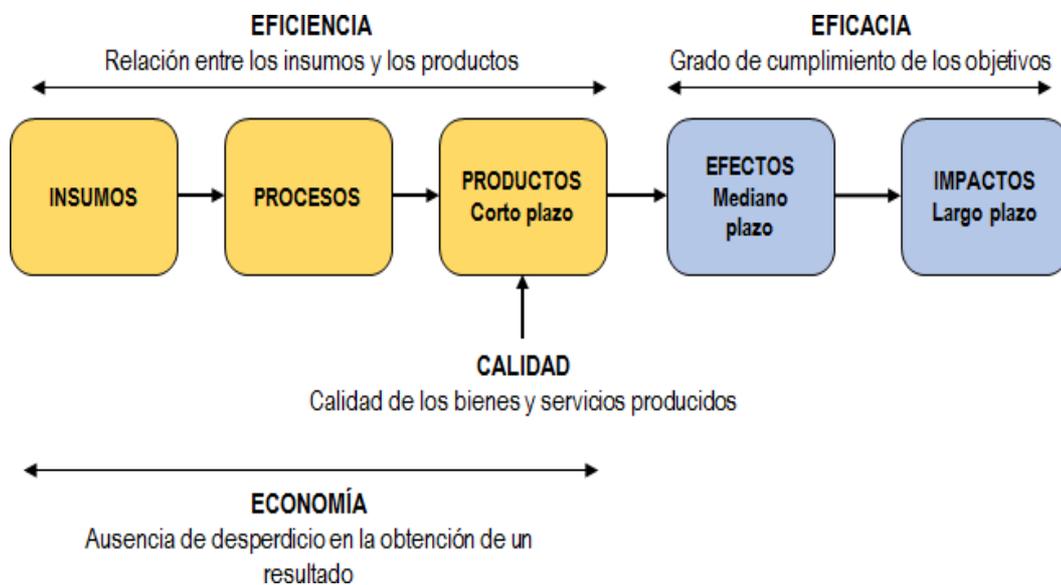


Figura 1. Dimensiones del desempeño en la gestión por resultados

Fuente: Tomado del Libro "Gestión por Resultados: Avances y Desafíos en América Latina" (2010). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En la misma línea Drucker (1964), sostiene que el modelo de gestión por resultados es uno de los principios clave del paradigma denominado Nueva Gestión Pública (NGP), que consiste en evaluar y financiar resultados y no únicamente insumos, para lo cual se adoptan estrategias que miden el logro de resultados que valoran los ciudadanos. Esto es, los gestores públicos no solamente deben estar preocupados a controlar la ejecución del gasto en el cumplimiento de metas, si no que a su vez dichas metas respondan a los intereses de la ciudadanía y no a los juicios de la burocracia del sector público.

En ese mismo orden de ideas Makon (2000), sostiene que gestión

por resultados es *“un modelo que propone la administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado”* (p.3). Esta manera de conceptualizar sobre la gestión por resultados obliga a reflexionar sobre la conducción y evaluación del comportamiento de las instituciones públicas con relación a las decisiones de las políticas públicas que atienden las exigencias de la ciudadanía. El modelo de gestión por resultados se orienta al logro de resultados, priorizando la medición del desempeño, dando relevancia a la producción de los bienes y servicios (productos) y los cambios (resultados) para la población, haciendo uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales asignados.

Serra, Figueroa y Saz (2007), sostiene que la gestión para resultados *“es gestionar para conseguir los mejores resultados”* (p.156). En consecuencia, ello implica cambiar las formas de pensar, actuar y gestionar el sector público, haciendo uso de instrumentos que permitan la integración de un conjunto de herramientas coherentes y conectadas entre las partes que componen el modelo de gestión que permita una administración eficaz de los recursos para generar

resultados, asegurando eficacia, eficiencia y la efectividad en el cumplimiento de objetivos previamente definidos.

Así, para el BID (2009) la gestión para resultados *“es el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un periodo de tiempo determinado”* (p.22). De acuerdo con dicha concepción el cumplimiento de metas físicas y financieras deben estar alineadas a los objetivos estratégicos planificados por los organismos públicos. Para Uña (2010) la gestión por resultados es *“focalizar la gestión pública en un modelo que priorice los resultados obtenidos por las políticas públicas sobre el exclusivo cumplimiento de las normas y procesos”* (p.6). En efecto se hace necesario que las entidades públicas dispongan de instrumentos de gestión pública que permitan hacer uso de indicadores de desempeño de sus actividades, además de realizar cambios en las formas de planificación; en la dirección de los recursos humanos; en la gerencia financiera; en los contratos públicos; y el sistema de monitoreo y evaluación que deben ser coherentes con la realidad de los organismos públicos.

Asimismo, Álvarez (2011) define la gestión por resultados *“como el*

modelo que propone la gestión moderna, dinámica y transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes de gobierno, en un período de tiempo determinado” (p. 41). Pues las acciones definidas en los planes de gobierno son las prioridades que deben efectivizarse en la gestión pública, dado que responden a un análisis estratégico previo que en conjunto definen la visión de desarrollo de un país, configurándose como el enfoque de gestión que impulsa la mejora de los niveles de eficacia y el impacto en la aplicación de las políticas públicas.

Finalmente, para mejorar la calidad de la gestión pública se han desarrollado varios enfoques entre ellos la gestión por resultados. Es así que, para Kaufmann, Sanginés, García (2015), la función del modelo de gestión por resultados *“es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada para lograr un proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando una máxima eficacia y eficiencia de su desempeño”* (p. 39). En efecto el modelo de gestión por resultados propone en última instancia la valoración de los resultados traducidos en el valor público para los ciudadanos y la población en general.

Dimensiones de la variable gestión por resultados.

Las dimensiones hacen referencia a los aspectos o facetas específicas de una variable que queremos investigar. Así para García y García (2010) la variable gestión por resultados está determinado por cinco dimensiones: 1) planificación orientada a resultados, 2) presupuesto por resultados, 3) gestión financiera - auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y 5) monitoreo y evaluación” (p.29). En la figura y siguientes líneas se definen las dimensiones de la variable gestión por resultados.

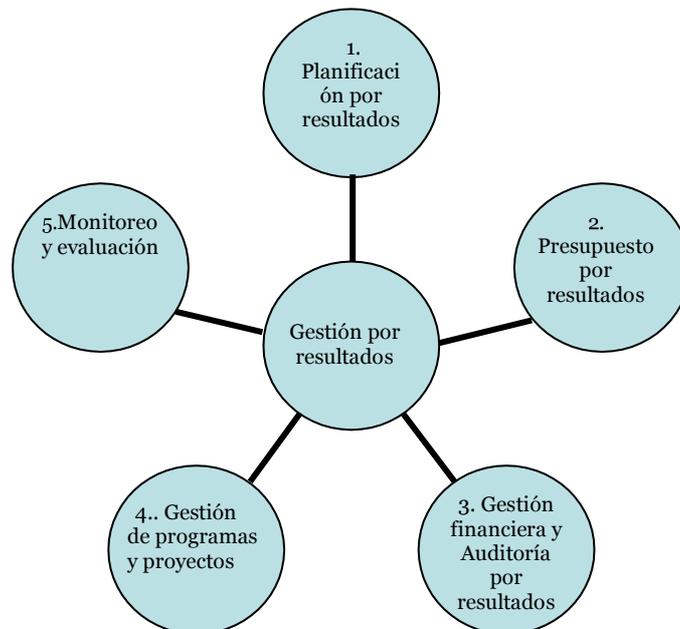


Figura 2. Dimensiones de gestión por resultados

Planificación por resultados.

Para García y García (2010) la planificación orientada a resultados “es estratégico, participativo y operativo” (p.37). En tal contexto para los organismos públicos, ser estratégico es definir con claridad su visión de futuro para el mediano y largo plazo, determinando la ruta hacia dónde seguir, cuáles son los objetivos prioritarios, en base a un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno. Será participativo cuándo los involucrados en la tarea de obtener los resultados estén explícitamente de acuerdo con el plan para lograr resultados sostenibles en el tiempo. Y será operativo cuando los insumos, procesos y productos se orienten a la consecución de los objetivos propuestos en la fase estratégico. En resumen, la planificación por resultados tiene que ser estratégica y al mismo tiempo participativo y operativo. En la siguiente figura se visualiza los elementos de la dimensión planeamiento por resultados.

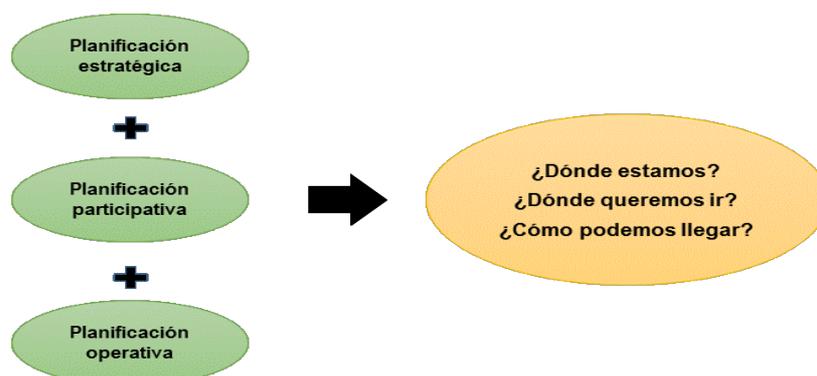


Figura 3. Elementos de la planificación orientada a resultados

Presupuesto por Resultados.

Según García y García (2010) el presupuesto por resultados “*es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de recursos*” (p.51). En efecto la dimensión presupuesto por resultados se orienta a la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos presupuestales, dado que cuanto más limitado o escaso sean la disponibilidad de los recursos públicos, es más importante incrementar la eficacia y eficiencia en el uso de dichos recursos. Además, el reto del modelo presupuesto por resultados es articular la planificación con el presupuesto promoviendo una cultura institucional que promueva el uso transparente de dichos recursos públicos, frente a una postura tradicional que se acciona de manera inercial basado en cumplimiento de la normatividad. En la figura que sigue se observa las diferencias entre el modelo de presupuesto tradicional y el presupuesto por resultados.



Figura 4. Presupuesto tradicional y presupuesto por resultados Fuente: Recuperado de <https://goo.gl/13fW92>

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.

García y García (2010), sostiene que la gestión financiera es el conjunto de elementos administrativos que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y sus metas, del sector público; la auditoría es para verificar el cumplimiento responsable de metas, en tanto que el sistema de

adquisiciones es conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita la calidad y oportunidad adecuada (pp.64-69). En efecto la gestión financiera, auditoria y adquisiciones, está configurado por principios, normas, entidades, recursos, sistemas y procedimientos que se articulan para concretar el gasto público. Intervienen los sistemas administrativos tales como el presupuesto, contabilidad, tesorería, etc. Asimismo, la auditoria se hace para verificar el cumplimiento o el incumplimiento de metas, es decir no sirve sólo para establecer si las metas fueron alcanzadas, sino también como una herramienta técnica para que las entidades del sector publico aprendan de sus errores, y a partir de esto, elaboren y corrijan sus estrategias futuras. En resumen, dichos principios y normas deben garantizar la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión pública.

Gestión de programas y proyectos

Para García y García (2010), la gestión de programas y proyectos “*es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno*” (p.78). Así, el objetivo de mejorar la calidad de vida de la

población se realiza mediante la provisión de bienes y servicios a la población, tales como servicios de educación, salud, transportes, etc. La mayor parte de los recursos del Estado se orienta a la provisión de bienes y servicios, haciendo que los procesos de administrativos se concretan en la gestión de los programas y proyectos.

Monitoreo y evaluación

Según García y García (2010), el monitoreo es una herramienta de gestión mediante el cual, a través de un conjunto de indicadores se verifican el cumplimiento de los objetivos y sus metas, en tanto que la evaluación es la valoración ordenada y objetiva de los resultados de una actividad, proyecto o política, terminado o en curso (pp.73-83). Es así que el monitoreo permite obtener información sobre la situación de cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, así como de los efectos en la aplicación de las políticas, programas o proyectos. En contraste, la evaluación, mediante un proceso de recolección y de análisis de información importante, permite explicar sobre las causas y razones por que esos objetivos, metas o efectos se están alcanzando o no, explicando los resultados (cambios) que se han generado en los beneficiarios y en la sociedad, recomendando acciones de mejora.

Bases Teóricas de la variable Calidad del gasto

Según la Unesco (2017), la educación es un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad. Al respecto la constitución del estado dispone que se debe promover la universalización, la calidad y equidad de la educación, siendo su función principal proveer y administrar los servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la educación básica y una oferta educativa equitativa en todo el sistema, así como informar y rendir cuentas ante los usuarios y la población, respecto a la situación y el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación.

En esa línea Educa (2012), considera que no hay educación de calidad sin gasto de calidad, argumentando que *“el gasto público es la herramienta de la que disponen los estados para garantizar derechos fundamentales a sus habitantes, tales como recibir una educación de calidad”* (p.12). En ese enfoque se puede soslayar la necesidad de asignar cada vez mayor proporción de los recursos públicos a la función educativa, pero también sería más importante invertir de manera más adecuada los recursos disponibles. El enfoque cuantitativo de estimar la calidad del gasto educativo se

concentra en el análisis de la eficiencia técnica del gasto, derivado del modelo insumo-proceso-como parte de la teoría de la producción que implica combinar adecuadamente los recursos para lograr eficiencia en la obtención de productos o bienes. Esto es determinar si una unidad ejecutora obtiene resultados consistentes con la aplicación de mejores prácticas de gasto para determinar en qué medida el uso de los recursos corresponde con el logro de objetivos.

La importancia de la variable calidad del gasto radica en generar la reducción del atraso económico, incrementar la productividad del trabajo y mejorar la distribución del ingreso. Por ello un mal gasto en educación sea por no gastar lo adecuado o por gastar ineficientemente llevan a una pérdida de potencial del capital humano y consecuentemente al atraso, al deterioro de la calidad de vida y al aumento de la violencia. Lograr la calidad del gasto permite mejorar la calidad de los procesos productivos y de prestación de servicios, que se establece sobre la base de la percepción que de esa calidad tiene el usuario.

Asimismo, desde hace varios años se viene desarrollando el presupuesto por resultados a través de la implementación de programas presupuestales, como una forma de mejorar la calidad del

gasto público y estableciendo una nueva forma de gestión pública, en la que los organismos del sector público deben mostrar en primer lugar resultados que hayan impactado en el bienestar de la población. La idea central es que esta iniciativa debe mejorar la calidad del gasto para obtener beneficios para la población. Todo ello en el marco del enfoque de la nueva gestión pública a través de la gestión por resultados teniendo como herramienta al presupuesto por resultados.

Definiciones de la variable Calidad del Gasto

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) el vocablo calidad se define como la propiedad o conjunto de propiedades que son inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Según Educa (2012) la *“calidad del gasto público en el sector educativo es aquel en que además de la eficacia y eficiencia, se prioriza otros componentes como la relevancia, pertinencia, equidad, transparencia y sostenibilidad”* (p.7). Esto implica un pensamiento evolucionado de la preocupación de la sociedad en su conjunto a una discusión acerca de cómo utilizar los recursos públicos asignados a este sector, de modo tal que estos se traduzcan en mejores resultados educativos en el acceso y aprendizaje y su eficiencia

interna.

Por otro lado, para ISO (2005) la calidad *“es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”* (p.16). A partir de esta definición se puede soslayar que en el sector privado el enfoque de gestión de la calidad se orienta a lograr niveles de calidad que sean de satisfacción del cliente. En cambio, en el caso del sector público el enfoque de calidad se orienta hacia la satisfacción del ciudadano como objetivo principal o final de su accionar, pudiendo adjetivarse como calidad bajo, medio o alto, dado que es el ciudadano (usuario) quien emite su percepción del grado de satisfacción de los productos (bienes y servicios) que el organismo público entrega a la población.

Para Armijo y Espada (2014) *“la calidad del gasto público abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos”* (p.6). En esa lógica de razonamiento la eficacia es el logro de algo; y la eficiencia es la correlación entre costo o recursos utilizados y los resultados alcanzados, de esta manera el gasto público será eficaz y eficiente, en la medida que con el menor costo posible, se logren los fines y deberes de los organismos del Estado, por el contrario sería ineficaz e ineficiente, cuando no se utilizan los recursos para alcanzar los objetivos o cuando haya enormes diferencias entre el gasto realizado y los logros.

Para el Ilpes (2012) en el marco del análisis de la calidad de las finanzas públicas, sostiene que el *“concepto de calidad del gasto público abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, con los objetivos de elevar el potencial de crecimiento de la economía”* (p.8). En la misma línea de definiciones antes descritas, el concepto busca garantizar el uso eficaz y eficiente, su distribución equitativa de los recursos presupuestales asignados que permitan alcanzar resultados o impactos sustanciales para el ciudadano. Suministrar bienes y servicios con estándares apropiados de calidad por parte del Estado debería ser una característica básica de la gestión pública.

Luego de haberse revisado los diferentes definiciones del termino calidad, Hoyer y Hoyer (2001) arribó a la conclusión que *“en el nivel uno de calidad significa trabajar en las especificaciones, mientras que en el nivel dos significa satisfacer al cliente”* (p.2). En efecto, en el caso del sector público, la categoría uno de la calidad es una forma simple de producir bienes y servicios, basados en las características medibles (cumplimiento de especificaciones) numéricamente definidas. En cambio, en la categoría dos de calidad de productos y servicios, se refieren a aquellos que satisfacen las necesidades de los ciudadanos para su uso o consumo.

En cuanto a la definición del gasto público, Roca (2013) sostiene lo siguiente:

Gasto público es el desembolso de dinero que realizan las unidades

ejecutoras de los diferentes niveles de gobierno (central, regional y local) para cumplir sus objetivos de política, garantizando bienes y servicios para la ciudadanía y promoviendo una distribución más justa de la riqueza (p.1).

Siendo así, la pregunta que nos hacemos sería ¿cómo se utiliza el presupuesto que asigna el estado? y ¿si esto se utiliza de forma eficiente y eficaz? Consideramos que las respuestas a dichas preguntas están en las definiciones de eficacia y eficiencia y como se aplica en el proceso de gestión presupuestaria.

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2012) promulgó el Decreto Supremo N° 304-2012-EF, aprobando el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, señalando en su Artículo 12° que el Gasto Público es el conjunto de erogaciones que por concepto de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, realiza las Entidades Públicas con cargo a los créditos presupuestarios, para ser ejecutados en la prestación de los servicios públicos de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales (p.6).

Finalmente, Pérez, Moreno, Hernández y Pérez (2002), respecto a la calidad llegó a la conclusión de que *“producto al carácter temporal, dinámico, multidimensional y subjetivo de la calidad, se torna difícil en la actualidad establecer un concepto que resulte totalmente abarcador, explícito, reconocido por todo el mundo”* (p.1). Siendo así para los propósitos de la presente investigación estamos

obligados a asumir el concepto de calidad según uno de los criterios de los autores reconocidos mientras el avance de la ciencia no ofrezca otra alternativa.

Dimensiones de la variable Calidad del Gasto

Educa (2012, p.14), a través de un análisis exploratorio abordó la calidad del gasto educativo, determinando que las dimensiones de la calidad del gasto educativo son: eficacia, eficiencia, relevancia, pertinencia, equitativo, transparencia y sostenible que a continuación se pasa a explicar:

Eficacia: Es eficaz cuando se alcanzan los objetivos planificados, es decir el gasto educativo refleja el cumplimiento de los objetivos planteados.

Eficiencia: Es eficiente cuando se optimiza la utilización de los recursos.

Cuando los costos de los bienes intermedios, como por ejemplo aulas, formación, entre otros, se corresponden con los costos de mercado; el costo de los bienes intermedios presenta bajos niveles de variabilidad, y cuando no es así, la variabilidad es justificada y los recursos se distribuyen en función de las necesidades del sistema.

Logro de un objetivo al menor costo unitario posible.

Relevancia: Es relevante cuando se traduce en el logro de los objetivos medulares o principales del sistema educativo. Es decir, el gasto se concentra en la provisión del servicio educativo.

Pertinencia: Es pertinente cuando responde a las prioridades establecidas en los diversos planes y compromisos. El gasto es coherente con los compromisos asumidos en materia educativa por el Estado, por ejemplo: Plan Decenal, Estrategia Nacional de Desarrollo y Pacto Educativo.

Equitativo: Es equitativo cuando provee recursos orientados a reducir las brechas de desigualdad percibidas como injusta. La distribución geográfica de los recursos garantiza la igualdad de oportunidades educativas. Los apoyos al estudiante compensan las desventajas generadas por la situación socioeconómica de los hogares de donde provienen.

Transparencia: Es transparente cuando la información de gestión del gasto es exhaustiva, accesible, pública y consistente. Los instrumentos de gestión de los recursos estén disponibles al público, sean de fácil comprensión, exhaustivos y consistentes entre sí.

La transparencia es una propiedad o cualidad que nos permite tener información clara y precisa sobre el gasto, lo que incrementa las capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación de la calidad del gasto.

Sostenible: Es sostenible cuando los planes y proyectos actuales no comprometen la sostenibilidad financiera del sistema a largo plazo. La evolución del gasto proyectada con base en la tendencia de los costos operativos no impone un riesgo a la sostenibilidad financiera del sistema educativo. Que es compatible con los recursos de que se dispone.

En esa misma línea Abusada, Cusato y Pastor Vargas (2008) sostiene “que la calidad del gasto público tiene dos dimensiones: la eficacia y la eficiencia” (p.3). Lo que fortalece la reflexión en el sentido de que eficacia es la capacidad del organismo público para alcanzar los objetivos de política pública, en tanto que eficiencia responde a la forma en que se utilizan los recursos para maximizar los resultados e impacto de la gestión pública.

En los últimos años, uno de los principales aspectos que ha preocupado a los responsables de la gestión pública en las entidades públicas, es lo relacionado a cómo mejorar el desempeño para ofertar una mejor calidad de vida a los ciudadanos.

En el contexto internacional, se viene implementando el enfoque de gestión por resultados para mejorar el impacto de las políticas públicas, promoviendo la mayor responsabilidad de los gestores públicos en lograr los resultados de su gestión. De ello se vislumbra que la correlación entre la gestión por resultados y la ejecución del presupuesto público no ha sido uniforme, más aún al procurar mejorar la calidad del gasto, dado que no se ha notado una vinculación directa y proporcional en el desempeño de las entidades públicas frente a la disponibilidad de recursos. La implantación del enfoque de gestión por resultados no constituye una forma única ni tampoco se realiza de un modo predeterminado ni se utiliza herramientas dados previamente. Por tanto, existen diferentes formas de cómo implementar el modelo de gestión por resultados dependiendo de los instrumentos que se disponen, del contexto político, social y económico de cada país y la profundidad con que se pretenda aplicar el enfoque.

En el caso del Perú, en el marco de lo dispuesto en la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, se viene implementado el modelo de gestión y presupuesto por resultados en las entidades públicas. Esto obliga a los gestores públicos virar de una gestión pública conocida como tradicional centrada en cumplir procedimientos y normas, a otra en la que prime en sus pensamientos lograr resultados tangibles (cambios e impactos) en la población beneficiaria. Ello es operativizar las políticas públicas, comprendiendo las demandas de los ciudadanos, organizando los procesos de producción que trasformen los recursos (insumos) en productos (bienes o servicios) que satisfagan a los ciudadanos al menor costo posible.

En el nivel local, las Unidades de Gestión Educativa Local, son organismos públicos desconcentradas, su misión institucional es brindar un servicio educativo de calidad, garantizando una formación integral de los estudiantes, facilitando su integración social coherente a los cambios científicos, tecnológicos acordes a las exigencias del mundo globalizado.

El caso es que dicho organismo educativo en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, según el Sistema de Administración Financiera

(SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas, durante el periodo 2012-2016 ha ejecutado un importante presupuesto del orden de 418,23 millones de soles, de los cuales un monto de 348.97 millones de soles que corresponde al 83% ha sido orientado a la ejecución de programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultados, mientras que un monto de 11,22 millones de soles que corresponde al 3% se orientó a gastos en gestión administrativa, en tanto que un monto de 58.04 millones de soles que equivale al 14% ha sido destinado para acciones que no resultan necesariamente en productos, tal como se evidencia en la tabla y figuras que siguen.

Tabla 1. Presupuesto por categoría presupuestal ejecutado Periodo 2012-2016

(Millones de soles)

Categoría presupuestal	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Programa presupuestal	56.18	62.09	73.57	76.96	80.17	348.97
Acciones centrales	2.14	1.91	2.34	2.32	2.51	11.22
APNOP	11.60	11.98	11.68	11.64	11.14	58.04
TOTAL	69.92	75.98	87.59	90.92	93.81	418.23

Si bien es cierto que se observa una alta ejecución del presupuesto asignado, pero que, sin embargo, ello no implica necesariamente en una mejor calidad del gasto, ni mucho menos redundaría en una mejor calidad del servicio educativo que se brinda, por el contrario, la forma tradicional de tomar decisiones en la ejecución presupuestaria, que se basa en cumplir metas presupuestales, gastando todo el presupuesto asignado, pero que no se orienta a lograr resultados y por ende en una mejor calidad del gasto público que puede mejorar los niveles educativos.

Siendo así, se hace indispensable conocer cómo esta correlacionado el modelo de gestión por resultados con la calidad del gasto. Es decir, si la gestión por resultados genera mayor calidad del gasto educativo y por ende mayor valor público para la comunidad educativa, puesto que no solo es agotar los recursos presupuestales asignados en su totalidad.

Capítulo 2: Gestión por resultados.

Según García y García (2010), la gestión por resultados viene a ser una estrategia de gestión que permite orientar la labor de los que realizan gestión en las instituciones públicas para contribuir a la generación de un mayor valor público para el ciudadano, focalizando primero los resultados (cambios en la sociedad) y en función de ello se determinan la composición de los insumos, actividades y productos para lograrlos (p. 61).

Este concepto se refiere a la actividad o actividades que se desarrolla en el marco de la gestión por resultados con la aplicación de los instrumentos de planificación por resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de proyectos y del sistema de seguimiento y evaluación en el cumplimiento de su misión institucional

Calidad del gasto.

Según Educa (2012) la calidad del gasto público en el sector educativo es aquel en que además de la eficacia y eficiencia, prioriza otros componentes como la relevancia, pertinencia, equidad, transparencia y sostenibilidad (p.7). Definición que es conforme con

Armijo y Espada (2014) quien sostiene que la calidad del gasto público “son todos aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos” (p. 6).

Calidad del gasto, se refiere al conjunto de erogaciones (gastos) que efectúan las Entidades Públicas con cargo a los créditos presupuestarios asignados, los que son ejecutados en la prestación de los servicios públicos de educación de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales, priorizando un uso eficaz, eficiente, relevante, pertinente, equitativo, transparente y sostenible del gasto.

Según Diesing (1972) citado por Dalle, Sautu y Elbert (2005) “la metodología trata de la lógica interna de la investigación, los métodos constituyen una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento” (p.38). Asimismo, según Sautu (2003) citado por Dalle et.al. (2005) la metodología “es un conjunto de procedimientos para la producción de la evidencia empírica que debe estar articulada lógicamente y teóricamente con los objetivos de la investigación” (p.151). En efecto se trata de una construcción del investigador adecuarlos precisamente un conjunto de métodos que tienen por función adaptar las pautas teóricas a la producción de los datos y el conocimiento.

Así en la investigación la metodología se basó en la recopilación de información bibliográfica y documentos publicados por organismos internacionales y nacionales, así como la indagación de información sobre el estado de la situación de las variables gestión por resultados y la calidad del gasto público, sobre ejecución presupuestal a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), específicamente para evidenciar el nivel de la gestión presupuestaria, además de investigar la normatividad vigente y otros documentos, con el propósito de construir la base teórica de ambas variables.

Consiguientemente en base al acervo documentario, se realizó una selección de está organizándolos de manera secuencial cronológica, para estudiar los antecedentes, tendencias y modelos, a fin de analizar y comprender la gestión por resultados y la calidad del gasto hasta la actualidad. Seguidamente con la información disponible, se construyó la base teórica con los aportes y definiciones de diversos autores respecto a la gestión por resultados y la calidad del gasto, complementando con referencias de experiencias en países como Chile y México y los antecedentes en el Perú, para tener conocimientos de cómo se asignan y se gastan los recursos públicos y analizar la problemática actual para mejorar los niveles de la gestión por resultados y la calidad del gasto. Y luego se plantearon las hipótesis de

la investigación para demostrar si existen o no relación positiva entre las variables de estudio.

La validez del instrumento cuestionario se obtuvo a través de juicio de expertos, luego se aplicó dicho cuestionario a una muestra piloto de 33 directores de instituciones educativas públicas que representa el 20% de la muestra calculada. Una vez tabulados los datos en el programa informático SPSS Versión 23, se realizó la prueba de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach que se utiliza para instrumentos con ítems politómicas, dado que permite medir la consistencia interna de la prueba.

El recojo de información se realizó a través del cuestionario previamente validado y garantizando su confiabilidad, fue aplicado a la muestra calculada de directores de las instituciones educativas públicas, mediante un muestreo no probabilístico y por conveniencia, a fin de evaluar la percepción que tienen sobre la gestión por resultados y calidad del gasto en el sector público que vienen desarrollando, las que fueron respondidas en forma libre y confidencial sin alteración de los resultados.

Finalmente se realizó la inferencia estadística no paramétrica mediante el análisis bivariado del coeficiente de correlación de Spearman entre las variables, lo que permitió probar las hipótesis, establecer las conclusiones y recomendaciones.

El método utilizado es el hipotético - deductivo, dado que según Bernal (2010) quien sostiene que dicho método “consiste en un

procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60). Por ello se utilizó para la presente investigación para contrastar la hipótesis con la realidad, probar dicha hipótesis y establecer conclusiones como aporte de la investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo al utilizar la medición numérica para describir y probar las hipótesis planteadas, tal como lo sostiene Hernández et al. (2014) en el sentido de que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

El alcance o nivel de investigación es de tipo correlacional, dado que el propósito ha sido determinar el grado de correlación entre las variables gestión por resultados y la calidad del gasto. Al respecto Hernández et al. (2014) sostiene que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular” (p.93).

Asimismo, es descriptivo dado que se realiza una descripción de las

características cuantitativas de las variables gestión por resultados y la calidad del gasto, tal como sostiene Hernández et al. (2014) en el sentido de que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Finalmente, lo que se pretende a través del método cuantitativo es determinar la relación que existe entre las variables gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público.

Resultados

De los resultados que se observan en cuanto a los niveles de las dimensiones de la variable gestión por resultados, se tiene que en el caso de la dimensión planificación por resultados, el 14.6% perciben que el nivel es bajo, el 61.6% perciben que el nivel es medio, en tanto que el 23.8% de los encuestados perciben que tiene un nivel alto. En el caso de la dimensión presupuesto por resultados, el 16.5% de los encuestados perciben que el nivel es bajo, el 61.5% perciben que es de nivel medio, en tanto que el 22.0% considera que es de nivel alto. En el caso de la dimensión

gestión financiera y adquisiciones, el 4.9% de los encuestados perciben que el nivel es bajo, el 65.2% perciben que es de nivel medio, en tanto que el 29.9% lo perciben como nivel alto. En el caso de la dimensión gestión de proyectos, el 50.0% de los encuestados perciben que el nivel es bajo, el 28.7% consideran que es de nivel medio y el 21.3% es de nivel alto. En el caso de la dimensión seguimiento y evaluación, el 6.7% de los encuestados perciben como un nivel bajo, el 64.6% perciben que es de nivel medio, en tanto que el 28.7% de los encuestados perciben como de nivel alto. Se evidencia que predomina el nivel medio en la mayoría de las dimensiones, a excepción de la dimensión gestión de proyectos en la que predomina el nivel bajo.

Descripción de resultados de la variable calidad del gasto

De los resultados en cuanto a los niveles de la variable calidad del gasto, el 58.5% de ellos perciben como un nivel bajo, mientras que el 19.5% perciben un nivel medio y el 22.0% de los encuestados lo perciben como un nivel alto. Se concluye que el nivel predominante de la calidad del gasto es el nivel bajo.

Niveles de la Calidad del Gasto por dimensiones

Los resultados que se observan en cuanto a los niveles de las dimensiones de la variable calidad del gasto se tienen que en el caso de la dimensión eficacia el 14.0% de los encuestados perciben como un nivel bajo, el 62.8% perciben que el nivel es medio, en tanto que solo el 23.2% perciben como un nivel alto.

En el caso de la dimensión eficiencia, el 44.5% de los encuestados perciben como nivel bajo, el 32.3% perciben como nivel medio, en tanto que solo el 23.2% de los encuestados perciben como nivel alto.

En el caso de la dimensión relevancia, el 30.5% de los encuestados perciben como nivel bajo, el 43.3% perciben como nivel medio y 26.2% de los encuestados perciben como nivel alto.

En el caso de la dimensión pertinencia, el 49.4% de los encuestados perciben un nivel bajo, el 28.0% perciben como nivel medio y solo el 22.6% lo percibe como nivel alto.

En el caso de la dimensión equitativo, el 42.1% de los encuestados perciben como un nivel bajo, el 35.4% perciben que es de nivel medio, en tanto que 22.6% de los encuestados perciben como nivel alto.

En el caso de la dimensión transparencia, el 58.6% de los encuestados perciben como un nivel bajo, el 16.5% percibe como nivel medio y el 25.0% de los encuestados perciben como de nivel alto.

En el caso de la dimensión sostenible, el 14.6% de los encuestados perciben como un nivel bajo, el 61% percibe como nivel medio y el 24.4% de los encuestados perciben como nivel alto.

Finalmente, se evidencia que en la variable calidad del gasto predomina el nivel medio en las dimensiones eficacia, relevancia y sostenible, en tanto que en las dimensiones eficiencia, pertinencia, equitativo y transparencia predomina el nivel bajo.

Descripción de resultados de la variable gestión por resultados y calidad delgasto

De los resultados mostrados en cuanto a los niveles de la variable gestión por resultados y la calidad del gasto, el 8.5% de los encuestados perciben como un nivel bajo en ambas variables. El 50.0% de los encuestados perciben que la gestión por resultados tiene un nivel medio y la calidad del gasto tiene un nivel bajo. El 17.7% de los encuestados perciben que la gestión por resultados y la

calidad del gasto tienen un nivel medio. El 21.3% perciben que la gestión por resultados y la calidad del gasto tienen un nivel alto y el 2.5% de los encuestados perciben otros niveles. De lo visto predomina el nivel medio en la gestión por resultados y el nivel bajo en la calidad del gasto.

Descripción de resultados específicos de las dimensiones de la variable gestión por resultados y variable calidad del gasto.

Los resultados sobre los niveles de la dimensión planificación por resultados y la variable calidad del gasto, los encuestados consideran que el 13.4% perciben como nivel bajo la planificación por resultados y la calidad del gasto. El 45.1% de los encuestados perciben como nivel medio a la planificación por resultados y como nivel bajo la calidad del gasto. El 16.5% de los encuestados perciben a la planificación por resultados y la calidad del gasto como nivel medio. El 21.3% perciben a la planificación por resultados y la calidad del gasto como de nivel alto. En tanto que el 3.7% de los encuestados perciben otros niveles. Se concluye que predomina el nivel medio en la dimensión planificación por resultados y el nivel bajo en la variable calidad del gasto.

Los resultados mostrados con respecto a los niveles de la dimensión presupuesto por resultados y la variable calidad del gasto, los encuestados perciben que el 14.0% como nivel bajo el presupuesto por resultados y la calidad del gasto. El 44.5% de los perciben que el presupuesto por resultados tiene nivel medio y la calidad del gasto nivel bajo. El 16.5% perciben que el presupuesto por resultados y la calidad del gasto tienen nivel medio. El 21.3% perciben que el presupuesto por resultados y la calidad del gasto tienen un nivel alto. En tanto que el 3.7% perciben otros niveles. En consecuencia, se advierte que predomina el nivel medio en la dimensión presupuesto por resultados y el nivel bajo en la variable calidad del gasto.

Los resultados observados, relacionado a los niveles de la dimensión gestión financiera y adquisiciones y la variable calidad del gasto, los encuestados perciben que el 4.9% tienen un nivel bajo la gestión financiera y la calidad del gasto. El 51.2% perciben que la gestión financiera y adquisiciones tienen nivel medio y la calidad del gasto como nivel bajo. El 13.4% perciben como nivel medio a la gestión financiera y adquisiciones y calidad del gasto. El 6.1% perciben que la gestión financiera tiene un nivel alto y la calidad del gasto tiene nivel medio. El 21.3% consideran que la gestión financiera y la calidad del

gasto tienen un nivel alto. En tanto que el 3.1% perciben otros niveles. Así predomina el nivel medio en la dimensión gestión financiera y el nivel bajo en la variable calidad del gasto.

La tabla y figura anterior, nos señala que el 43.3% de los encuestados perciben como nivel bajo la gestión de proyectos y la calidad del gasto. El 15.2% perciben que la gestión de proyectos tiene un nivel medio y la calidad del gasto como nivel bajo. El 6.7% perciben que la gestión de proyectos tiene un nivel bajo y la calidad del gasto un nivel medio. El 12.8% perciben que la gestión de proyectos y la calidad del gasto tienen un nivel medio. El 21.3% perciben la gestión de proyectos y la calidad del gasto tiene un nivel alto. El 0.7% perciben otros niveles. Por tanto, predomina el nivel bajo en la gestión de proyectos y en la calidad del gasto.

Los resultados relacionados a los niveles de la dimensión seguimiento y evaluación y la variable calidad del gasto, evidencian que el 4.9% perciben como un nivel bajo el seguimiento y evaluación y la calidad del gasto. El 52.4% perciben que el seguimiento y evaluación tiene un nivel medio y la calidad del gasto es de nivel bajo. El 11.6% perciben que el seguimiento y evaluación, así como la calidad del gasto tiene un nivel medio. El 6.1% considera que el

seguimiento y evaluación es de nivel alto y la calidad del gasto un nivel medio. El 21,3% perciben que el seguimiento y evaluación, así como la calidad del gasto tienen un nivel alto. En tanto que el 3,7% perciben otros niveles. Así predomina el nivel medio del seguimiento y evaluación y el nivel bajo de la calidad del gasto.

Discusión

El objetivo principal de la investigación ha sido medir el nivel de relación o asociación entre las variables gestión por resultados y la calidad del gasto en una Unidad de Gestión Educativa Local, la cual se viene desarrollando en el marco del proceso de modernización de la gestión pública. Para dicho propósito también se ha medido el grado de asociación de las dimensiones: planificación por resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de proyectos, y seguimiento y evaluación con respecto a la variable calidad de gasto.

Los resultados de la investigación determinan un coeficiente de correlación de Spearman positiva alta ($Rho = 0.751$), estadísticamente significativa, confirmando la existencia de una relación positiva alta entre la gestión por resultados y la calidad del gasto, lo que implica a mejor gestión por resultados una mejora alta de la calidad del gasto. En cuanto al nivel de relación entre la variable calidad del gasto con las dimensiones de la variable gestión por resultados, se tiene que con la planificación por resultados una correlación positiva alta ($Rho=0.732$); con el presupuesto por resultados

una correlación positiva alta ($Rho=0.702$); con la gestión financiera y adquisiciones una correlación positiva alta ($Rho=0.750$); con la dimensión gestión de proyectos una correlación positiva alta ($Rho=0.759$); y con el seguimiento y evaluación una correlación positiva alta ($Rho=0.759$). Los encuestados perciben que el desarrollo de dichas dimensiones tiene alta relación positiva con la calidad del gasto, siendo así los esfuerzos del estado por mejorar la calidad del gasto educativo pasa por mejorar la gestión por resultados.

Los resultados por niveles de la variable gestión por resultados, indican que el 9.1% de los encuestados tiene un desempeño de nivel “bajo”, mientras que el 68.3% consideran un nivel “medio” y en tanto que el 22.6% lo consideran como de nivel “alto”. Predomina el nivel “medio”. Por dimensiones, los resultados, en el caso de la planificación por resultados, el 14.6% tiene un nivel bajo, el 61.6% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 23.8% consideran como nivel alto. En la dimensión presupuesto por resultados, el 16.5% considera que tiene un nivel bajo, el 61.6% refieren que es de nivel medio y el 22.0% considera que es de nivel alto. En la dimensión gestión financiera y adquisiciones, el 4.9% considera que es de nivel bajo, el 65.2% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 29.9% considera que es de nivel alto. En el caso de la gestión de proyectos, el

50.0% perciben como nivel bajo, el 28.7% como nivel medio y el 21.3% considera que es de nivel alto. Asimismo, en la dimensión seguimiento y evaluación, el 6.7% perciben que tiene un nivel bajo, el 64.6% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 28.7% considera que es de nivel alto. Es evidente que predomina el nivel medio en la mayoría de las dimensiones, a excepción de la dimensión gestión de proyectos en la que predomina el nivel bajo.

En cuanto a la variable calidad del gasto, se observa que el 58.5% de los encuestados perciben como un nivel “bajo”, el 19.5% como un nivel “medio” y el 22.0% como nivel “alto”. Se observa que el nivel predominante es el nivel “bajo”. Visto por sus dimensiones, se puede observar que el caso de la dimensión eficacia, el 14.0% tiene un nivel bajo, el 62.8% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 23.2% considera que es de nivel alto. En la dimensión eficiencia, el 44.6% tiene un nivel bajo, el 32.3% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 23.2% considera que es de nivel alto. En la dimensión relevancia, el 3.5% de los directores consideran que tiene un nivel bajo, el 43.3% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 26.2% considera que es de nivel alto. En la dimensión pertinencia, el 49.4% de los directores consideran tiene un nivel bajo, el 28.0% refieren

que es de nivel medio, en tanto que el 22.6% considera que es de nivel alto. En la dimensión equitativo, el 42.1% consideran que tiene un nivel bajo, el 35.4% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 22.6% considera que es de nivel alto. En la dimensión transparencia, el 58.5% perciben que tiene un nivel bajo, el 16.5% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 25.0% considera que es de nivel alto. En la dimensión sostenible, el 14.6% sería de nivel bajo, el 61.0% refieren que es de nivel medio, en tanto que el 24.4% considera que es de nivel alto. Es evidente que predomina el nivel medio en las dimensiones eficacia, relevancia y sostenible, en tanto que en las dimensiones eficiencia, pertinencia, equitativo y transparencia predomina el nivel bajo.

Dichos resultados coinciden con las conclusiones de Araya (2011) quien en su investigación sobre Gestión para Resultados en Chile, analizó el sistema de monitoreo del desempeño institucional a partir de los principios de la Gestión para Resultados, concluyendo que es un marco conceptual y cultural, que facilita a las organizaciones del ámbito público, la dirección efectiva de su proceso de creación de valor público (resultados), permitiendo asegurar una máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, aspecto que se

relaciona con la dimensión seguimiento y monitoreo de la variable gestión por resultados de la presente investigación, que en efecto muestra una alta correlación (73.2%) con la calidad del gasto, afirmando que es un marco teórico que puede mejorar el desempeño.

En efecto, la implementación de la gestión por resultados en el Perú es una decisión política de modernización de la gestión pública, la correlación positiva alta entre la variable gestión por resultados y calidad del gasto refuerza lo sostenido por Morales (2011) en su investigación sobre la calidad de los servicios públicos, que analizó los efectos generados por una decisión política de modernizar la gestión del gobierno Chileno, llegando a la conclusión de que las reformas de gestión pública implementada ha mejorado la gestión de las agencias públicas, aumentando la eficiencia del gasto público.

En la misma línea se coincide con los resultados de Mora (2012) quien investigó sobre el “Plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la secretaria de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público”, llegando a la conclusión que mediante la adopción paulatina de las herramientas del presupuesto basado en resultados en las rutinas de los funcionarios se han logrado un avance en la alineación entre los

planes, programas y presupuestos. Los resultados de la presente investigación significan que la implementación del presupuesto por resultados, tienen implicancia favorable en la calidad del gasto, pues los resultados de asociación de la dimensión presupuesto por resultados con la calidad del gasto son directa, positiva y alta del orden del 70.2%.

Igualmente, el alto grado de asociación directa entre las variables gestión por resultados y calidad del gasto; coincide con lo sostenido por Ramos y Albitres (2010) quien en su investigación sobre “Sistema de Gestión para resultados en el Perú”, con el propósito de establecer si la evaluación para resultados es realmente una herramienta eficaz que permite mejorar la administración de los recursos públicos, llegando a la conclusión de que a pesar de haber un buen planteamiento teórico de la gestión por resultados, aún existen dificultades para una implementación adecuada, las cuales estarían relacionadas con un inadecuado de planeamiento, poca práctica de monitoreo y evaluación de la gestión pública, la falta de una cultura de enfoque de desempeño institucional basado en resultados, la baja flexibilidad de las normas y sistemas administrativos y el frágil enlace entre lo estratégico y lo presupuestal. Se coincide con

Tanaka (2011) quien en su investigación sobre la influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio de Salud”, para determinar la eficiencia y eficacia de los programas estratégicos de Salud Materno Neonatal y Articulado Nutricional, llegó a la conclusión de que la regulación de la ejecución del gasto público, no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles.

Asimismo, se coincide con las conclusiones de Palao y Pisfil (2014) quien en su investigación sobre variables asociadas al desempeño de la gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo, llegó a la conclusión de que las variables más importantes para mejorar el desempeño de la gestión de las instituciones públicas de la Educación Básica Regular en el nivel subnacional, son la capacidad para tomar decisiones basado en evidencias; capacidad para planificar y articular con el presupuesto; y capacidad para monitoreo de los programas, proyectos y actividades, pues en el caso de la presente investigación, la alta correlación positiva entre las dimensiones de la variable gestión por resultados con la calidad del gasto.

De la misma forma, coincidimos con Gonzáles (2011) quien en su investigación “Modelo de gestión gubernamental basada en resultados para proponer un modelo de gestión que busque generar esquemas participativos y dinámicos a lo largo de las distintas etapas del proceso presupuestario”, concluyó en el sentido de que puede considerarse como exitosa en su conjunto la etapa de implementación de las herramientas y elementos metodológicos del modelo de gestión por resultados, implicando un cambio en la cultura de las personas e instituciones que intervienen en el proceso presupuestario, en la que se evidenciaría un cambio paulatino en la cultura institucional hacia la aplicación de las bondades del enfoque de gestión por resultados y la calidad del gasto.

También se coincide con Prieto (2012) quien en su investigación “Influencia de la Gestión del Presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010)”, con el propósito de demostrar cómo influye la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades, llegó a la conclusión de que la aplicación del presupuesto por resultados en las municipalidades del Perú, mejora la calidad del gasto público, pues los resultados del presente estudio indican que el presupuesto por

resultados y la calidad del gasto muestran una correlación positiva. De igual forma con Delgado (2013), quien en su investigación sobre los avances y perspectiva en la implementación del presupuesto por resultado en el Perú, al evaluar la estrategia de implementación del presupuesto por resultado del Perú, llegó a la conclusión de que la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en el Perú, contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, que implicó la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos de gestión.

Finalmente, la presente investigación ha evidenciado la solidez del marco teórico en su aplicación práctica que se consolida como una herramienta eficaz en la gestión pública para el logro de resultados en favor de la población.

Conclusiones

Se concluye que existe una relación directa alta en la ejecución de la gestión por resultados y la calidad del gasto, dado que muestra un coeficiente $Rho = 0.751$ con significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 75.1 %. La relación confirma a mayor nivel de gestión por resultados corresponde un mayor nivel de la calidad del gasto según la percepción de los directores de la Instituciones educativas Públicas.

Además se aprecia que existe una relación directa alta entre el desarrollo del planeamiento por resultados y la calidad del gasto, pues muestra un coeficiente $Rho = 0.732$ de significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 73.2%. La relación confirma a mayor nivel de planificación por resultados corresponde un mayor nivel calidad del gasto.

Se concluye que existe una relación directa entre el desarrollo del presupuesto por resultados y la calidad del gasto, dado que se muestra un coeficiente $Rho=0.702$ con significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 70.2%. La relación confirma a mayor nivel del presupuesto por resultados corresponde mayor nivel

de la calidad del gasto.

Se infiere que existe una relación directa entre el desarrollo de la gestión financiera y adquisiciones con la calidad del gasto, dado que se ha demostrado un $Rho=0.750$ de significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 75.0%. La relación confirma a mayor nivel de gestión financiera y adquisiciones corresponde mayor nivel de la calidad del gasto.

Se observó también que existe una relación directa entre el desarrollo de la gestión de proyectos y la calidad del gasto, puesto que se ha demostrado un $Rho= 0.759$ de significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 75.9%. La relación confirma que a mayor nivel de gestión de proyectos corresponde un mayor nivel de la calidad del gasto.

Existe una relación directa entre el desarrollo del seguimiento y evaluación y la calidad del gasto, puesto que se ha demostrado un $Rho=0.732$ de significancia bilateral, siendo el índice de correlación del orden del 73.2%. Así la relación confirma que a mayor nivel de seguimiento y evaluación corresponderá un mayor nivel de la calidad del gasto.

Referencias

- Abusada Salah, R., Cusato Novelli, A., y Pastor Vargas, C. (2008). *Eficiencia del gasto público en el Perú*. Lima-IPE. Instituto Peruano de Economía.
- Álvarez Illanes, J. F. (2011). *Gestión por resultado e indicadores de medición*. Lima: Instituto Pacífico.
- Araya Buguëño, R. (2011). *Gestión para resultado en Chile: Análisis del caso del Sistema de Monitoreo de Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión*. Concepción: Universidad de Chile.
- Armijo, M., & Espada, M. V. (2014). *Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- BID. (2009). *Efectividad en el desarrollo y gestión presupuestaria por resultados*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chica Vélez, S. (2010). *Una mirada a los nuevos enfoques de la*

gestión pública. Bogotá: Administración y Desarrollo.

Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R., y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Obtenido de <https://goo.gl/rcvKrF>

Delgado Tuesta, I. G. (2013). *Avances y perspectivas en la implementación del Presupuesto por Resultado en el Perú*. Lima.

Drucker Ferdinand, P. (1964). *Managing for Results*. New York: Harper y Rows.

EDUCA. (2012). *Calidad del Gasto Educativo en la Republica Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: EDUCA. Acción Empresarial por la Educación. Obtenido de www.educa.org.do

García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington DC: Banco Interamericano de

Desarrollo (BID).

García Moreno, M., Kaufmann, J., Martínez Guzmán, J. P., y Sangines, M. (2016). *Base de datos de indicadores de GpRD*. Washington. BID.

García Moreno, M., Kaufmann, J., Varea, M., y García López, R. (2011). *Sistema de evaluación Prodev para Gobiernos Subnacionales*. Washington. BID

García Reategui, J. H. (2015). *Gestión y valor públicos*. Lima: Actualidad Gubernamental N° 78 - Abril 2015.

Gonzales García, G. (2011). *Modelo de Gestión Gubernamental Basado en Resultados; incluye estudio de caso*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Hoyer, R. W., & Hoyer, B. B. (2001). ¿Qué es calidad? *Quality Progres*, 11. ILPES. (2012). *Panorama de la gestión pública en América Latina*. Santiago de Chile: Instituto

Latinoamericana y del Caribe de Planificación Económica y Social.

ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. *Norma Internacional ISO 9000*, 42.

Kaufmann, Jorge; Sanginés, Mario; García Moreno, Mario. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Makon, M. P. (2000). *El modelo de la gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. República Dominicana.

MEF. (2012). Decreto Supremo N° 304-2012-EF. *Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Mondragón Barrera, M. A. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. Información Científica. Artículos de reflexión,*

98. Obtenido de <https://goo.gl/aTUJ2j>

Mora Paz, A. (2012). *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultado en la secretaria de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Comercio y Administración.

Morales Casetti, M. L. (2011). *La Calidad de los Servicios Públicos: Reforma de la Gestión Pública en Chile (1990-2009)*. México D.F: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Académica México.

Palao Cano, J. C., y Pisfil García, C. J. (2014). *Variables asociadas al desempeño de la Gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo*. Lima: Universidad del Pacífico.

Pérez Campdesuñer, R, Moreno Pino, M., Hernández Concepción, I, y Pérez García, C.E. (2002). ¿Qué es la calidad? Ciencias Holguín. Revista Trimestral, 9.

Prieto Hormaza, M. I. (2012). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010)*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Ramos Lorenzo, L. B., y Albitres castilla, R. E. (2010). *Sistema de Gestión para resultados en el Perú*. Lima.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España. Recuperado de <https://goo.gl/4C5FVt>

Roca Sanchez, P. (2013). Gasto público en Gobiernos Regionales y Locales: Conceptos, experiencias y factores de eficiencia. *Políticas Públicas, Regulación y Desarrollo Sostenible*, 4.

Serra, A., Figueroa, V., y Saz, A. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Tanaka Torres, E. M. (2011). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

UNESCO (2017). *Educación para el Siglo XXI*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de: <https://goo.gl/CzftAY>

Uña, G. (2010). *Desafíos para el presupuesto en América Latina. El presupuesto basado en resultados y los sistemas de administración financiera*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Vladimir Hilario Quispe Orihuela

Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. Lima – Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0700-1834>

vquispe@unfv.edu.pe

https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=

Rosmery Villarroel Barrientos

Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo.

Lima – Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5908-5761>

villarroelba@ucvvirtual.edu.pe

https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=26a_ViAAAAAJ

Freddy Hugo Copaja Arocútipa

Magister en Docencia y Gestión Educativa, Universidad César Vallejo.

Lima-Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2622-7935>

fcopaja@ucvvirtual.educ.pe

<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=bVuCKR4AAAAJ&vie>

Héctor Raúl Santa María Relaiza

Doctor en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo

Maestro en Docencia y Gestión Educativa, Universidad César Vallejo

elsANTA17@GMAIL.COM hsantamariar@ucvvirtual.edu.pe ORCID:

0000-0002-4546-3995

https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=_XPI4CEAAAAJ

ISBN: 978-9942-814-83-8



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

