

T  
352.4214  
R21



**UNAP**

ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**“GESTIÓN POR RESULTADOS Y SU IMPACTO EN LAS  
FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DESCENTRALIZADAS DE IQUITOS,  
PERIODO 2011”.**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORES:

BELIT ASTRID RAMÍREZ PINEDO  
JOSÉ LUIS GERMANÁ ANTINORI

DONADO POR:  
BELITA. RAMÍREZ PINEDO  
Iquitos, 14 de 07 de 2013

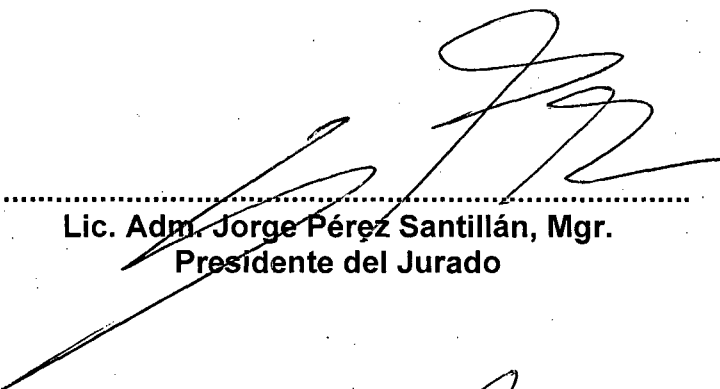
IQUITOS, PERÚ

2012



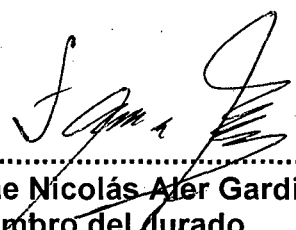
300

**TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL DÍA 12 DE JUNIO DEL  
2012, POR EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:**



.....

**Lic. Adm. Jorge Pérez Santillán, Mgr.  
Presidente del Jurado**



.....

**Lic. Adm. Jaime Nicolás Aler Gardini, Mgr.  
Miembro del Jurado**



.....

**Lic. Enf. Luz Avelina Cubas Pérez, Mgr.  
Miembro del Jurado**



.....

**Ing. Agron. Olga Mireya Pinedo Flores, Mgr.  
Asesora**

## DEDICATORIA

A:

*Mi mamá y asesora Mireya, por haberme apoyado en todo momento con sus consejos, valores, perseverancia y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional.*

*Mi hermano Albert Martin por su constante amor, comprensión, aliento, confianza y apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.*

**Astrid**

A:

*Mi esposa Leonor, por estar siempre a mi lado brindándome todo su amor, entrega, dedicación, sobre todo por la comprensión y paciencia durante estos años de mi vida. Mil gracias porque siempre estás a mi lado sin condiciones.*

*Mis adorados hijos Giuseppe y Pierina porque lucharé siempre por ser un ejemplo a seguir en todos los aspectos de mi vida y se puedan sentir siempre orgullosos.*

**José Luis**

## AGRADECIMIENTO

- De primera, damos gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y habernos dado la vida para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.
- A la directora de escuela Lic. Victoria Reátegui por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.
- A nuestro docente Lic. Jorge Pérez Santillán por el apoyo moral y consejos que nos brindó durante nuestros estudios.
- A nuestros docentes por brindarnos la enseñanza recibida.
- A nuestros compañeros de aula, que juntos nos dirigimos por el mismo camino para llegar a la meta trazada, y donde hubo colaboración, comprensión y solidaridad.

## RESUMEN

La Gestión por resultados es una de las técnicas en la administración pública que se utiliza para lograr la eficiencia, en nuestro país ya se está aplicando en algunos sectores, como por ejemplo en el sector educación.

Su desarrollo requirió de etapas, primero referido a la normatividad y luego a la transferencia gradual de funciones y recursos a instancias subnacionales, bajo modelos de regionalización y municipalización. En la segunda etapa fue que estos resultados se expresan en los servicios que recibe el usuario.

En el Perú, su implementación se ha visto obstaculizada por los arreglos institucionales actuales, en particular las condiciones precarias de operación de los gobiernos regionales y la rigidez del marco legal, administrativo y presupuestario.

La hipótesis planteada ha sido la gestión por resultados habría tenido bajo impacto en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

La población a quien se tomó la información para conocer su opinión y percepciones sobre el impacto de la gestión por resultados está conformada por los profesionales que a febrero del 2012 trabajan en diversas áreas administrativas en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos.

Los resultados expresan que la información que se utiliza para elaborar los planes y presupuestos es confiable; pero, se dispone de poco tiempo para elaborar los planes y presupuestos, debido a los retrasos que se tiene la recibir la información a otras áreas de la institución; y, la tecnología disponible para trabajar los planes y presupuestos es regular, y en muchos casos están prácticamente obsoletas y con sistemas lentos.

Los objetivos institucionales están poco integrados a los objetivos de otras instituciones públicas de la ciudad de Iquitos. Las autoridades tienen bajo conocimiento de las normas para elaborar los planes y programas, y estas nuevas normas han tenido baja difusión en la institución, se realiza de forma irregular y muchas veces nunca se difunden. Las normas son poco aplicables a la realidad, y ayudan poco a la eficiencia del funcionario. No se hace medición de los rendimientos de cada una de las áreas de la institución, y tampoco se hace medición de los trabajos en cada uno de los puestos.

## **ABSTRACT**

Management for results is one of the techniques in public administration used to achieve efficiency in our country is already being implemented in some sectors, such as in the education sector.

Its development required stages, first referred to the regulations and then the gradual transfer of functions and resources to subnational levels as low models of regionalization and municipalization. In the second stage was that these results are in the services enjoyed by the user

In Peru, its implementation has been hampered by the current institutional arrangements, particularly the precarious conditions of operation of the regional governments and the rigidity of legal, administrative and budgetary matters.

The hypothesis has been managing for results would have little impact on decentralized public institutions of the city of Iquitos, period 2011.

The people who took the information for their views and perceptions on the impact of performance management consists of professionals in February 2012 working in various administrative areas decentralized public institutions of the city of Iquitos.

The results show that the information used to develop plans and budgets is reliable, but there is not much time to develop plans and budgets, because of the delays is receiving the information to other areas of the institution; and technology

available to work plans and budgets is regular, and in many cases are practically obsolete and slow systems.

The institutional goals are poorly integrated with the objectives of other public institutions in the city of Iquitos. The authorities have little knowledge of the rules for drawing up the plans and programs, and these new rules have low diffusion in the institution, is done irregularly and often never broadcast.

The rules are very applicable to reality, and do little to the efficiency of the official. Measurement is not made in yields of each of the areas of the institution, and no measurement is made at each of work stations.



## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 IMPORTANCIA Y RAZONES QUE HAN MOTIVADO EL ESTUDIO.**

Es importante el tema de estudio porque la calidad del gasto público está centrada hoy en el impacto (efectividad) al menor costo posible (eficiencia). Como ha quedado demostrado en los casos de Brasil, Chile y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la herramienta más útil diseñada para elevar la calidad del gasto público es transformar una administración pública basada en insumos y otra de productos, resultados e impactos. Mejorar la calidad del gasto público no solo requerirá una atención especial de los resultados, sino también mejoras en:

- a) Recursos humanos
- b) Adquisiciones
- c) Inversión pública
- d) Descentralización.

Es trascendente porque interesa a diversas instituciones públicas esta medición del impacto del uso de los recursos públicos, y también a las poblaciones quienes son receptoras de los beneficios de la inversión.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

En el Perú se han visto permanentes conflictos sociales por la falta de atención de las necesidades básicas de las diversas poblaciones, como agua, desagüe, electricidad, educación, salud, entre otros. Grandes segmentos de la población se encuentran en esta situación.

En la siguiente figura se observa el comportamiento de la pobreza total en nuestro país, desde el año 1997 hasta el 2009. Si bien se ha reducido significativamente en los últimos tiempos, todavía hay un importante sector que tiene carencias de los servicios básicos, cerca de la tercera parte tiene esta característica.

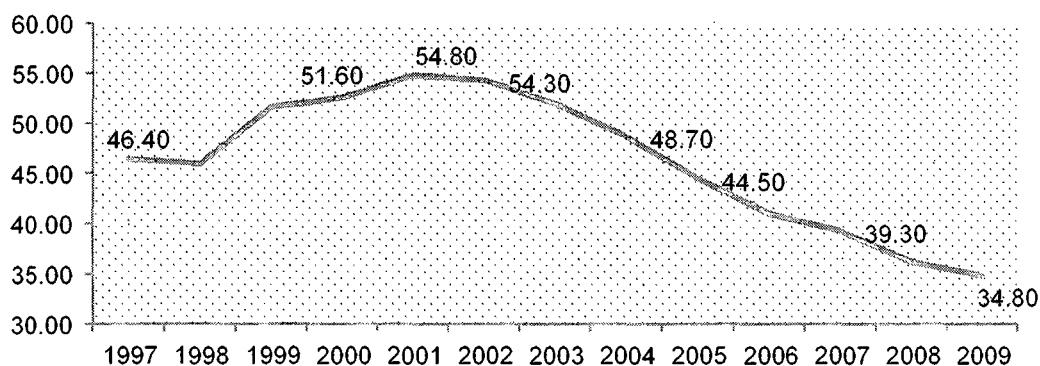


Figura 1: Tasa de pobreza nacional, Perú, periodo 1997-2009.  
(Porcentaje de la población)

Fuente: INEI.

El Estado está encargado de que la población pueda acceder a los bienes y servicios que necesita lograr bienestar; y promover diversas acciones para lograrlo.

Es un deber primordial del Estado, entre otros, promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia, desarrollo integral y equilibrado de la Nación (**art. 44, Constitución política del Perú**).

Hay sectores de la población que no tienen recursos para adquirir los bienes y servicios, y por lo tanto requieren que el Estado realice ese trabajo con eficiencia.

La **Comisión Económica para América Latina (CEPAL)** (2010: 63), en *El impacto distributivo de las políticas públicas y su financiamiento*, sostiene que "los niveles de desigualdad que registran los países de la región<sup>1</sup> vuelven particularmente importante la acción del Estado a través de políticas distributivas. La provisión pública de bienes y servicios permite afectar la distribución de la renta a partir de programas en que los beneficiarios no soporten la carga del financiamiento (o solo soporten una parte) y cuyo impacto dependa del nivel y la calidad del gasto social.

<sup>1</sup> Se refiere a América Latina y el Caribe.

Para definir un comportamiento eficiente del Estado se requiere de modelos que grafiquen el pensamiento sobre cómo hacer las cosas. Son importantes nuevas ideas para solucionar problemas antiguos, estructurales.

**González Izquierdo** (2010), catedrático de la Universidad del Pacífico, sostiene que “los recientes desarrollos macro económicos en diversas economías del mundo han reactivado el interés por encontrar modelos que interpreten dichas realidades y den claras recomendaciones sobre el qué hacer”.

En el tema de las actividades del Estado para atender las necesidades de la población se plantea una mayor inversión pública y además se señala áreas importantes que deben adicionarse.

**Eyzaguirre** (2011: 12), director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI), señala que “la inversión pública, que es baja en comparación con las economías emergentes más dinámicas, debe aumentar para subsanar la brecha de infraestructura de la región. También es esencial desarrollar el capital humano mediante mejor escolarización y capacitación”.

En el tema del financiamiento del presupuesto público se plantean reformas en diversos aspectos: nuevas formas de financiamiento, reducir el gasto social, transferir al sector privado diversas que tradicionalmente lo tenía el Estado.

**CEPAL** (2010: 71), en el capítulo *Impacto distributivo de las políticas sociales*, sostiene que “la reforma del Estado tuvo dos motivaciones centrales. Por una parte, la necesidad de reformular las formas de intervención frente al agotamiento de un modelo prevaleciente de Estado benefactor. Por otra parte, la restricción financiera impuesta por la crisis. En este sentido, para cubrir el déficit fiscal, se impuso como criterio de política la reducción del gasto público y, sobre todo, de su componente social. Ello

debilitó el papel social del Estado, tanto en la provisión de ciertos bienes y servicios como en su regulación.

En varios países, al tiempo que se redujo el gasto social, se privatizó en diverso grado la provisión de ciertos servicios sociales, como ocurrió con los sistemas de pensiones y de salud, y en otros casos, se implementó su descentralización respecto del gobierno central bajo esquemas que no siempre contemplaron criterios de planificación adecuados a nivel sectorial ni el impacto distributivo”.

Pero como los recursos del Estado son escasos, se han pensado nuevas formas de financiar las actividades a realizar.

**Arslanalp** (2011: 1), economistas del Departamento de Mercados Monetarios y de Capital, y del Departamento de Finanzas Públicas del FMI, hacen referencia que “las autoridades de los países en desarrollo suelen señalar la infraestructura insuficiente —carreteras, aeropuertos y puertos— como un factor limitante de las perspectivas de crecimiento nacional. Por eso, no sorprende que busquen formas de crear margen en sus presupuestos para aumentar la inversión pública en infraestructura, sin cargar a su país con una deuda insostenible. Pero esta tarea puede ser difícil. Por razones políticas, estos países muchas veces no pueden reducir otros gastos menos productivos, como los subsidios al combustible, para aumentar la inversión. Pueden recurrir al financiamiento externo, pero es probable que el crédito disponible sea limitado, en particular si en años recientes recibieron alivio de la deuda o si solo pueden obtener mas crédito en condiciones no concesionarias”.

**Romero P.** (2009), empresario y máximo directivo del Grupo Crédito, recomienda acciones puntuales sobre el accionar del Estado. Sustenta que el Estado debe “invertir en infraestructura, propiciando así la reducción de precios al consumidor sin afectar la rentabilidad del agricultor.

Por ejemplo, la construcción de carreteras de penetración costa-sierra, carreteras norte-sur en la sierra y el asfaltado de la carretera marginal de la selva reducirían el costo del transporte de los alimentos”.

En ese esquema de pensamiento de cosas puntuales, el Estado peruano ha iniciado una serie de reformas en sus procesos de gestión, expresados en leyes y normas administrativas.

A inicios del 2000, el país profundizó el enfoque basado en la creación de organismos autónomos. Asimismo se definieron las funciones de ellas y de los ministerios, por lo que se dio la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, más conocida por sus iniciales: LOPE. Esta es necesaria para clarificar las responsabilidades del sector de las agencias, y para ajustar mejor al Gobierno Central a sus nuevos roles y a la demanda del proceso de descentralización.

Luego se puso énfasis en los procesos, como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para brindar información oportuna sobre la ejecución del presupuesto. La adopción del SIAF, y el perfeccionamiento gradual de este sistema de manejo financiero, ha mejorado la transparencia de las finanzas públicas en el Perú.

Este se ha constituido en la piedra angular en el proceso de reforma del Estado. Sin embargo, los esfuerzos han requerido ser profundizados integrando mejor la clasificación presupuestal con las cuentas del balance y establecer una cuenta única del Tesoro, asegurar estándares comunes y adecuar el reporte según gobiernos regionales y locales.

Más tarde, se dieron normas tales como la Ley de Simplificación Administrativa, la Ley de Licencia de Funcionamiento, la Ley de Silencio Administrativo, y el programa Tramifácil, de la Mesa Nacional de Simplificación de Trámites Municipales para Empresas (Intermesa). También se tiene el gobierno electrónico para permitir que se gestionen por internet

los seis trámites más demandados y las iniciativas de simplificación de trámites sectoriales. Es también destacable la iniciativa de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE), más aún en el marco de la integración comercial del Perú al mundo.

Pero, faltaba consolidarse en un instrumento de gestión que promueva una provisión adecuada de los bienes públicos y el logro de efectos positivos y permanentes a favor de la población a la que sirve.

Contribuían a este problema, limitaciones como:

- a. Una débil articulación entre el planeamiento y el presupuesto.
- b. La rigidez para gestionar como consecuencia de una normatividad abundante, desarticulada y contradictoria.
- c. El marcado énfasis en la gestión financiera, a pesar de los avances en identificación y seguimiento de productos.
- d. La falta de flexibilidad en las asignaciones presupuestarias debido a los compromisos laborales, pensionarios y de funcionamiento rutinario que copan las asignaciones presupuestarias dejando escaso margen para establecer prioridades diferentes a las existentes.
- e. Débil desarrollo de mediciones del desempeño que permitan determinar si se logran o no los objetivos.
- f. Carencia de evaluaciones significativas que retroalimenten los procesos de toma de decisiones, entre otras.

Con el fin de superar estas limitaciones se plantea la aplicación progresiva del Presupuesto por Resultados (PpR). Este introduce un cambio en la forma de hacer el Presupuesto, partiendo de una visión integrada de planificación y presupuesto para la consecución de resultados a través de la aplicación efectiva de instrumentos como el planeamiento estratégico, la medición del desempeño, la evaluación de resultados, esquemas de incentivos a la gestión, entre otros.

En el 2007, el gobierno peruano inicia el Presupuesto por Resultados (PpR) con el objetivo de ayudar a la administración pública a transitar gradualmente hacia un modo de operar más eficiente y basado en resultados. Por ejemplo, se consideró que la desarticulación entre gestión y resultados, sumada la inercia en la programación presupuestal, explicaba en gran medida la ausencia de mejoras significativas en los aprendizajes de los estudiantes a pesar del fuerte incremento del gasto en educación y del proceso de descentralización.

Durante el proceso de descentralización se ha observado un tránsito lento (todavía inconcluso) de un enfoque de gestión centrado en los procesos a uno centrado en los resultados. En ese camino, se fueron desarrollando esquemas paralelos de gestión descentralizada.

La regionalización se inició bajo un enfoque centrado en procesos pero, poco a poco, se ha ido moviendo hacia un enfoque centrado en resultados, que ha estado acompañado del fortalecimiento, por ejemplo de las funciones pedagógicas y de planificación educativa de los gobiernos regionales.

La municipalización, en cambio, se ha mantenido bajo un enfoque centrado principalmente en procesos de provisión de servicios.

Cabe señalar que se ha implementado el sistema de MyE en el Ministerio de Economía y Finanzas. En el caso de los ministerios sectoriales (Salud) y los gobiernos subnacionales, se hicieron esfuerzos iniciales orientados a un manejo basado en resultados. Estos esfuerzos necesitaron ser consolidados más allá de su fase piloto.

Profundizar las reformas en esta línea preparará el terreno para una mayor calidad del gasto público y proveerá elementos para que los políticos rindan cuentas de lo que entregan en servicios a los ciudadanos. En el largo plazo, fracasar en la implementación del manejo basado en resultados implicaría que la calidad del gasto público siga siendo insatisfactoria. Asimismo, dejaría

al Perú detrás de otros países de América Latina que actualmente están avanzando en la difusión pública de sus programas de MyE.

El problema descrito se resume en la siguiente interrogante general:

***¿Cuánto impactó la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?***

Las interrogantes específicas son las siguientes:

¿Cuánto ha contribuido la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?

¿Qué grado de conocimiento se tiene sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?

¿Cuál es la información que se tiene para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?

¿Qué actividades de capacidades de gestión por resultados se ha realizado en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?



### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Estudiar el impacto de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a. Describir la contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.
- b. Determinar el grado de conocimiento que se tiene sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.
- c. Estudiar la información se tiene para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.
- d. Determinar las actividades de capacidades de gestión por resultados se ha realizado en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

## **1.4 HIPÓTESIS.**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

La gestión por resultados habría tenido bajo impacto en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

Se observaría poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Se percibiría un bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Habría una escasa información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Se habrían realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

## 1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Tabla 1. Variables, indicadores e índices del estudio.

Variable de estudio	Indicadores	Índices
Gestión por resultados	1. Planificación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de disponibilidad presupuestal.</li> <li>- Oportunidad de los recursos.</li> <li>- Orden en el gasto.</li> <li>- Integración con objetivos mayores.</li> </ul>
	2. Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de normas.</li> <li>- Claridad de las normas.</li> <li>- Contribución de las normas.</li> </ul>
	3. Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significancia de las normas.</li> <li>- Oportunidad de la información.</li> <li>- Confiabilidad de la información</li> </ul>
	4. Capacidades de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de actividades.</li> <li>- Desarrollo de habilidades.</li> <li>- Desarrollo de actitudes.</li> </ul>

## CAPITULO II: ANTECEDENTES

### 2.1 ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL TEMA.

**Burdescu** (2006), en el tema *Gobernabilidad e Instituciones* del Banco Mundial, presentaron casos exitosos de gestión por resultados en el sector público de Perú. Uno de ellos está en el Ministerio de Salud, quien ha implementado una estrategia focalizada para reducir la mortalidad infantil definiendo objetivos claros, analizando las causas de la mortalidad infantil y dirigiendo sus intervenciones de manera de obtener un impacto significativo. Así, en el país se ha logrado una reducción promedio de 2,7 puntos porcentuales de la mortalidad infantil por año en las dos últimas décadas. Agregan que, por el contrario, cuando la gestión no se centra en resultados y no hay un esfuerzo consciente del Estado por analizar las razones de la existencia del problema, los resultados no son ni cercanamente positivos. Por ejemplo, en tema de nutrición no se tenían indicadores y por lo tanto el problema no fue reconocido por el Estado y por consiguiente no se habían aplicado las medidas correctivas.

**Pollarolo G.** (2007), consultora especializada en reforma y modernización del Estado, sostiene que los mecanismos de control sobre la administración pública con que se cuenta actualmente se basan en procedimientos y formalidades que limitan la capacidad gerencial sin que impidan la corrupción. La complejidad normativa que enfrentan las entidades públicas en cuanto a funciones y procesos (desorden, desactualización, vacíos y contradicciones) crea una mayor inseguridad para los funcionarios honestos y facilita la corrupción.

Además señala que, mientras se enfatiza el control de formalidades, se ha descuidado por completo el control sobre los resultados de la gestión. No existen todavía mecanismos generalizados que permitan evaluar los resultados de los programas y proyectos que realizan las distintas entidades públicas.

Agrega que, la iniciativa de presupuesto por resultados que impulsa el Ministerio de Economía y Finanzas es positiva, pero está todavía en una etapa inicial y requiere fortalecerse y tener el soporte suficiente para generar un cambio de cultura en los funcionarios públicos. Por otro lado, la ciudadanía no conoce la definición de objetivos, metas, indicadores de desempeño y mucho menos el costo de producción de servicios públicos. Si bien se ha avanzado hacia una mayor transparencia del Estado por medio de la Obligatoriedad de los portales de internet, estos muchas veces presentan información incompleta y desactualizada.

Recomienda, mejorar los sistemas de priorización de necesidades y de asignación de recursos públicos. Para ello es necesario afianzar el manejo responsable del gasto y mejorar la eficiencia y la calidad del gasto en inversión pública. Son positivos los esfuerzos del Ministerio de Economía y Finanzas por desarrollar un sistema de presupuesto por resultados, lo que permitirá dar seguimiento y evaluación al gasto público. Sin embargo, su aplicación efectiva no será posible si es que no se potencian las oficinas responsables de Planeamiento y Presupuesto en cada sector, liberándolas de las restricciones salariales, para atraer a profesionales competentes y con experiencia en el sector público. Mecanismos similares deben estar previstos para los gobiernos regionales.

El Programa Estratégico “Logros de Aprendizaje al finalizar el III ciclo” (PELA) fue uno de los primeros programas implementados bajo el enfoque de PpR en el Perú. Este programa establece una relación entre los procesos presupuestarios y las metas de aprendizaje, enfocándose en mejorar los resultados de aprendizaje de los niños al terminar el segundo grado de primaria.

El ámbito de intervención del PELA comprende los ciclos II y III de la Educación Básica Regular (EBR), que corresponden a la educación preescolar para niños de 3 a 5 años (ciclo II), así como el primer y segundo grado de primaria (ciclo III). El resultado final esperado del PELA es mejorar

los niveles de aprendizaje, con la meta de que a finales del 2011 el 35% de los estudiantes de segundo grado debería alcanzar los logros de aprendizaje esperados en Comunicación y el 30% haga lo propio en Matemáticas. La línea de base fue la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del 2007, según la cual apenas el 15.9% de los estudiantes de segundo grado alcanzaba un nivel de desempeño suficiente en Comunicación, y el 9.6% lo hacía en Matemáticas.

Se señala que. El diseño original presentaba una serie de debilidades, algunas de las cuales están siendo atendidas.

Un primer problema era la ausencia de evidencia empírica que sustente la cadena causal. Consecuentemente, el análisis del marco lógico no logra establecer con suficiente claridad las relaciones de causa y efecto, lo que afecta la identificación de las finalidades y componentes.

Un segundo problema está asociado a la definición y medición de los indicadores de logro de los resultados intermedios, que fueron definidos recién en el 2009, con lo cual no existe información de línea de base con la cual comparar los avances en ninguno de los componentes en los primeros dos años de implementación. Además, no se han definido los instrumentos para la evaluación de los indicadores de los resultados intermedios sobre la calidad docente y el desarrollo de los niños al término del ciclo inicial.

Un tercer problema, es la excesiva ramificación de actividades y finalidades en el PELA. En total, el PELA tenía 56 finalidades en el diseño original, y para la mayoría de las finalidades se establecieron medidas de logro que no reflejaban productos sino más bien procesos o insumos (como por ejemplo, la producción de documentos).

Un cuarto problema podría tener que ver con el hecho de que los Gobiernos Locales no forman parte del programa, a pesar de su importante rol en el desarrollo de la educación. Finalmente, el PELA no plantea alternativas sostenibles para la transferencia directa de recursos a las escuelas y el fortalecimiento de la gestión escolar para la mejora de resultados.

El Ministerio de Educación (MED) introdujo algunos cambios para ajustar la Estructura Funcional Programática del PELA, y definió mejor las cadenas presupuestales del programa. En diciembre del 2008, el MED estableció como finalidad prioritaria del PELA la estrategia de acompañamiento pedagógico, por considerarla central en la mejora de los aprendizajes. Así, solicitó a todos los gobiernos regionales, asignar recursos para la implementación de la estrategia a partir del 2009. Ante este requerimiento, los gobiernos regionales, a través de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), asumieron mayor protagonismo en el diseño de los componentes del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) que les correspondía implementar.

Las funciones y el perfil del acompañante pedagógico del PELA fueron definidas por el MED durante el 2009. Más recientemente se ha elaborado un “protocolo de diseño” del acompañamiento pedagógico (MEF, 2009) que define operacionalmente y cuantifica los componentes de la estrategia de acompañamiento para que sean evaluados en una encuesta a nivel nacional. Pero la tarea de revisión del diseño del programa aún no termina y es posible que se requiera desarrollar una evaluación que genere una línea de base e indicadores de avance.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

A continuación presentamos las teorías sobre la gestión por resultados, el presupuesto por resultados y su marco legal.

### **2.2.1 LA GESTIÓN POR RESULTADOS.**

El gobierno peruano se ha involucrado en el Presupuesto por Resultados (PpR) con el objetivo de ayudar a la administración pública a transitar gradualmente hacia un modo de operar más eficiente y basado en resultados. Se consideró que la desarticulación entre gestión y resultados, sumada a la inercia en la programación

presupuestal, explicaba en gran medida la ausencia de mejoras significativas, por ejemplo en los aprendizajes de los estudiantes a pesar del fuerte incremento del gasto en educación y del proceso de descentralización.

En el sector educación se han identificado dos etapas en el trabajo.

En la **primera etapa** (2002-2007), el énfasis estuvo en el desarrollo de

la normatividad y en la transferencia gradual de funciones y recursos a instancias subnacionales, bajo modelos paralelos de regionalización y municipalización. Pero esto se hizo sin redefinir sustantivamente las condiciones de la organización, financiación y gestión del sistema educativo.

En contraste, la **segunda etapa** (2008-presente) está marcada por la

introducción de cambios orientados directamente a incidir en la mejora de la calidad educativa, principalmente a través de la aplicación del enfoque de presupuesto por resultados en educación y el fortalecimiento de la autonomía escolar. Estos cambios fueron impulsados no sólo por el gobierno central sino también por los gobiernos regionales.



**Guerra-García, Bazán e Iguíñiz (2009)** señalan que la experiencia

internacional muestra que para implementar exitosamente un modelo de presupuesto por resultados se requiere de:

- a. Un marco institucional y normativo adecuado.
- b. El apoyo político en los más altos niveles.
- c. Una implementación progresiva, sostenida y participativa.
- d. Sistemas adecuados de información y evaluación.
- e. Ajustes y aportes adicionales a lo largo del proceso.

En el Perú, la implementación del PpR hasta la fecha se ha visto obstaculizada por los arreglos institucionales actuales, en particular las condiciones precarias de operación de los gobiernos regionales y la rigidez del marco legal, administrativo y presupuestario. A pesar de esto, la introducción del enfoque de PpR en educación ha empezado a alimentar algunos cambios importantes que eventualmente podrían fortalecer la descentralización educativa.

La introducción de un enfoque de presupuesto por resultados en el sector educación no ha sido fácil, pero al mismo tiempo ya se empiezan a ver algunos cambios que contribuyen al fortalecimiento de la gestión descentralizada.

La curva de aprendizaje en los funcionarios, quienes realizan las actividades, muestra:

En primer lugar, luego de varios años de haberse implementado los Programas Estratégicos, se puede observar un avance importante en la comprensión que los funcionarios tienen con respecto al PpR.

Segundo, a partir de la lógica del presupuesto por resultados, se están generando diversos espacios de articulación al interior del aparato del Estado, entre los funcionarios del gobierno central y de los gobiernos regionales, entre los funcionarios del Ministerio y los del MEF, y así en los gobiernos regionales y locales.

Tercero, en el sector educación con el desarrollo del PELA se ha introducido una mayor articulación entre las estrategias pedagógicas y los procesos presupuestales; y ha evidenciado la necesidad de mejorar los mecanismos de financiamiento y asignación del gasto para poder lograr los resultados esperados.

Cuarto, se ha fortalecido también el énfasis que los gobiernos regionales ponen en los temas pedagógicos y educativos, y se han ido desarrollando metodologías e instrumentos claves para la aplicación de una gestión por resultados.

- a. Cuatro estrategias de política en el sector educación son claves para crear esas condiciones:
- b. Fortalecer los elementos normativos y las capacidades de gestión en todos los niveles del sistema educativo, especialmente de las escuelas.
- c. Articular las intervenciones que han mostrado efectividad en mejorar la calidad educativa en torno a objetivos de política comunes y bajo un modelo de gestión por resultados.
- d. Adoptar mecanismos de financiamiento basados en fórmulas que reflejen los costos totales de la provisión de servicios a diferentes poblaciones y en diferentes circunstancias, y que permitan viabilizar la gestión autónoma y participativa de la escuela.
- e. Crear un sistema integrado que produzca información actualizada, confiable y útil para la gestión descentralizada.

Es importante señalar que con la descentralización de la educación se han evidenciado con claridad las limitaciones normativas e instrumentales que están detrás de fragmentar el gasto en educación. Siguiendo la experiencia internacional se adoptaron mecanismos de financiamiento apartar de transferencias de recursos a las distintas instancias del sector basadas en fórmulas capitales que reflejen los costos totales de la provisión de servicios a diferentes poblaciones y en diferentes circunstancias.

El éxito de este esquema de financiamiento depende de algunas condiciones básicas, entre ellas, disponer de información sobre las escuelas, la disponibilidad de procedimientos que aseguran la transparencia y la rendición de cuentas, y la capacidad del gobierno para evaluar y rectificar el uso de los fondos para asegurar la eficiencia y eficacia del gasto.

Pero, la información dada por las diferentes instancias del sistema educativo no está sistematizada ni integrada, y por tanto no llega a ser utilizada para la toma de decisiones de política, presupuestales y administrativas.

Existen varios elementos del enfoque de PpR con potencial para transformar no sólo los procesos presupuestales sino, principalmente, el modelo de la gestión pública.

Por ejemplo, el PpR comprende un componente de diseño y aplicación de instrumentos de incentivos a la gestión para las instituciones que vienen ejecutando los programas estratégicos. Tiene como uno de sus objetivos alinear los intereses de los funcionarios públicos al logro de los objetivos priorizados por el sector. Así, en octubre del 2008 se aprobó la formulación, suscripción, ejecución y evaluación de

Convenios de Administración por Resultados (CARs)<sup>2</sup>. Los CARs son de tipo institucional e incluyen compromisos e incentivos para una mejor gestión basada en resultados a través de metas cuantificables en un período determinado de tiempo. El cumplimiento de estos resultados genera recompensas y el incumplimiento ocasiona castigos. Los CARs debían aplicarse a partir del año fiscal 2009 en el marco de la implementación del PpR. Sin embargo, ninguna institución se presentó para participar en la convocatoria del 2009.

### 2.2.2 EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS.

Se hace necesario contar con los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias.

Se define que el proceso de modernización de la gestión del Estado será desarrollado de manera coordinada entre el Poder Ejecutivo a través de la Dirección General de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Poder Legislativo a través de la Comisión de Modernización de la Gestión del Estado, con la participación de otras entidades cuando por la materia a desarrollar sea ello necesario (**Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**).

Se señala las 12 políticas nacionales que actualmente son de obligatorio cumplimiento para todos y cada uno de los ministerios y

---

<sup>2</sup> Directiva N° 008-2008-ef/76.01.

demás entidades del gobierno (**Decreto Supremo 027-2007-PCM, 12**

**políticas nacionales priorizadas**).

Se define un conjunto de medidas de política económica, especialmente vinculadas a la estabilidad macroeconómica, la consolidación institucional, la transparencia de las acciones públicas, así como a la promoción de la inversión privada y a la racionalización del gasto, que serán indispensables implementar a fin de alcanzar el crecimiento promedio anual calculado, y garantizar la prestación de servicios elementales en beneficio de la población más necesitada

**(Marco Macroeconómico Multianual 2009-2011, 2010-2012)**.

Se establecen los principios, así como los procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto.

Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia. (**Ley 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público**).

La calidad del gasto puede entenderse como la capacidad que tiene el Estado, a través del presupuesto público, de proveer bienes y servicios con estándares de calidad, por medio de los cuales se logren resolver los problemas de la población, en particular de los pobres y excluidos. En este sentido, la dimensión configurada de la calidad del gasto es la eficacia, es decir la capacidad de conseguir

los propósitos buscados. Pero no es la única dimensión dentro de la definición de la calidad del gasto.

La otra dimensión es la eficiencia, definida como la capacidad de usar óptimamente los recursos escasos con que se cuenta, de tal modo que pueda maximizarse el impacto de la acción pública. Cabe señalar que la dimensión de eficiencia no debe ser entendida como capacidad de ahorro de recursos financieros lo cual hace que el Estado se vea presionado en demostrar recortes en el gasto público sin una perspectiva de resultados; tales como racionalizar el número de servidores públicos; suspender o dilatar los reajustes en las remuneraciones; entre otros más. Este ahorro, no necesariamente preserva los resultados (eficacia) e incluso puede afectar la eficiencia, cuando cambia la estructura de los recursos humanos, físicos y financieros que se requiere, para hacer un óptimo uso y combinación de ellos.

Cabe por tanto, ratificar que el problema que prioriza enfrentar la estrategia de Presupuesto por Resultados – PpR es la limitación de la eficacia del gasto público.

Se incorpora los elementos básicos para la implantación del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo una ruta crítica para su implementación progresiva en todas las entidades de la administración pública peruana (**Ley 28927, Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007**).

Se autoriza al MEF para que, progresivamente, en coordinación con el sector respectivo en los casos que corresponda, suscriba Convenios de Administración por Resultados con entidades públicas, independientemente del nivel de gobierno al cual pertenecen, a fin de mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y servicios que prestan. Los citados convenios sólo se suscriben dentro

del primer trimestre del año fiscal. (**Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto**).

Contiene el presupuesto anual de gastos para el año fiscal correspondiente, que abarca los créditos presupuestarios máximos correspondientes a los pliegos del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales, agrupados en Gobierno Central e Instancias Descentralizadas, conforme a la Constitución Política del Perú (**Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007, 2008 y 2009**).

Establece las disposiciones para la programación y formulación del presupuesto de los Programas Estratégicos diseñados en el marco de la implementación del Presupuesto por Resultados. Y define los Programas Estratégicos a desarrollar: a) “Programa Articulado Nutricional”, b) “Salud Materno Neonatal”, c) “Logros de Aprendizaje mal finalizar el III Ciclo”, d) “Acceso a servicios sociales básicos y a oportunidades de mercado”, y e) “Acceso de la población a la

Identidad” (**Directiva N° 010-2007- EF/76.01**, Programación y

Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el marco del Presupuesto por Resultados).

Establece los procedimientos y lineamientos para la aplicación de evaluaciones independientes a las asignaciones presupuestales, con la finalidad de disponer de información sobre el desempeño para ser usada dentro del sistema presupuestario, permitiendo con ello justificar, en el marco del presupuesto por resultados, la toma de decisiones en

materia presupuestal (**Directiva N° 053-2008- EF/76.01**, evaluaciones



independientes en el sistema nacional de Presupuesto Público en el marco del presupuesto por resultados).

Establece los lineamientos técnicos y procedimientos necesarios para la formulación, suscripción, ejecución y evaluación de Convenios de Administración por Resultados a aplicarse a partir del Año Fiscal 2009 en el marco de la implementación del Presupuesto por

Resultados. (**Directiva N° 052-2008- EF/76.01**, formulación,

suscripción, ejecución y evaluación de Convenios de Administración por Resultados a aplicarse a partir del año fiscal 2009 en el marco de la implementación del Presupuesto por Resultados).

Tiene por objeto aprobar el Clasificador Funcional del Sector Público, y los lineamientos para su implementación y adecuación de los Programas Estratégicos a dicho Clasificador. El Clasificador Funcional Programático del Sector Público estará conformado por el Clasificador Funcional y el Clasificador Programático. El Clasificador Funcional constituye una clasificación detallada de las funciones a cargo del Estado y tiene por objeto facilitar el seguimiento, exposición y análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado. Por otro lado, el Clasificador Programático permite el seguimiento y evaluación de las políticas y estrategias que define el Gobierno para la consecución de los objetivos y metas de los presupuestos anuales del Sector Público. (**Decreto Supremo N°**

**068-2008-EF**, Clasificador Funcional del Sector Público).



Se crea el Comité Ejecutivo para el Programa Estratégico "Logros de Aprendizaje al finalizar el III Ciclo con el propósito de lograr una adecuada gestión en el marco del presupuesto por resultados a través de la ejecución de sus metas e indicadores. (**Resolución Ministerial**

**N°0241-2008-ED**, Creación del Comité Ejecutivo para el PE "Logros de

Aprendizaje al finalizar el III Ciclo").

### **2.2.3 MARCO CONCEPTUAL.**

Sobre la base del análisis de las principales causas directas de la ineficacia del gasto público para lograr resultados prioritarios se han definido cinco componentes interdependientes que permitirán el logro de los objetivos:

- a. Planificación y programación presupuestaria.** Comprende el desarrollo de conceptos y metodologías para la articulación de la planificación nacional, sectorial e institucional con el proceso presupuestario regular en la fase de programación.
- b. Normatividad para resultados.** Se deben definir los conceptos que se requieren manejar bajo el PpR. Adecuar las Leyes

marco de presupuesto, administración financiera y presupuesto que den el soporte legal a la metodología y a las funciones del sistema de presupuesto, así como las Directivas y clasificadores presupuestarios, y los sistemas más importantes que influyen sobre la gestión pública.

- c. **Medición, seguimiento y evaluación.** La información debe ser significativa, oportuna y confiable sobre los resultados del gasto público, útil para la toma de decisiones.
  
- d. **Capacidad de gestión institucional.** Se fortalecerán las capacidades de gestión en las instituciones públicas de los tres niveles de gobierno, así como desarrollar y perfeccionar mecanismos de incentivos que permitan promover la implementación del presupuesto por resultados en las diferentes instancias públicas.
  
- e. **Rendición social de cuentas, participación y vigilancia.** Busca fortalecer los mecanismos existentes de transparencia y acceso a información pública, promover la existencia de estándares de atención que permita a los ciudadanos evaluar y dar conformidad a los servicios recibidos, consolidar los espacios de concertación y participación ciudadana y promover las acciones de vigilancia y seguimiento participativo del gasto por parte de instituciones de sociedad civil.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo descriptiva en una primera etapa, pues se describen las actividades realizadas en la gestión por resultados durante el periodo 2011.

En la segunda etapa es de tipo evaluativa al medir el impacto en las funciones que realizan las instituciones públicas descentralizadas con actividad en Iquitos.

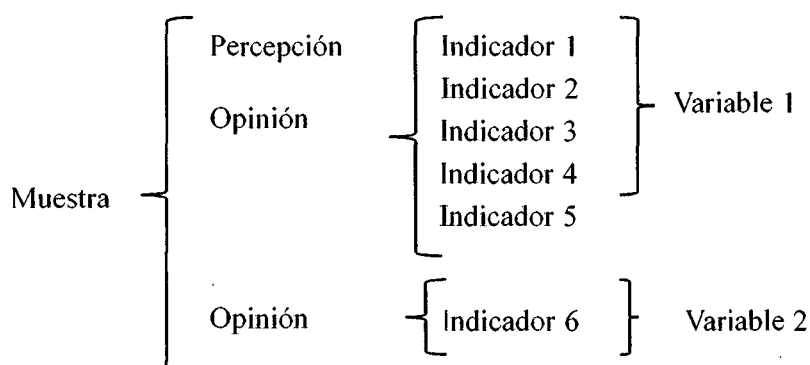
La presente investigación tiene el diseño *no experimental, transversal* y de *tipo causal*.

Es *no experimental* porque sólo se describen hechos ocurridos en un periodo de tiempo, y no se busca manejar algunas de las variables de estudio.

Es *transversal* porque se observa lo ocurrido solo en un lapso de tiempo, el año 2011. El instrumento de opinión se aplica en una sola oportunidad.

Es de tipo *causal*, porque se pretende determinar el grado de impacto de la aplicación de la gestión por resultados en las funciones que realizan las instituciones públicas descentralizadas.

El diseño tiene el siguiente diagrama:



## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 3.2.1 POBLACIÓN.

La población a quien se tomó la información para conocer su opinión y percepciones sobre el impacto de la gestión por resultados está conformada por los profesionales que a febrero del 2012 trabajan en diversas áreas administrativas en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos.

### 3.2.2 MUESTRA.

La muestra de estudio se constituyó tomando los siguientes criterios:

- a. Ubicación. Todas las instituciones públicas descentralizadas que realizan actividades, o funciones, en la ciudad de Iquitos.
- b. Tipo de muestreo. Se utilizó el muestreo no probabilístico, sustentado en lo siguiente.
- c. Tamaño de la muestra. Fue un porcentaje de la población.
- d. Se consideró trabajar con el muestreo por conveniencia y con una proporción del 30% del total de profesionales.

**Cuadro 1: Tamaño de muestra estratificada de los profesionales que laboran en áreas administrativas, a febrero 2012.**

Institución	Unidad análisis	Cantidad profesionales	Muestra
Instituciones descentralizadas	6	80	24

Fuente: Información del área de recursos humanos, a febrero del 2012.  
Elaboración. Los autores

### 3.3 PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- a. El procedimiento seguido consistió en:
  - Identificar las fuentes de información, por los registros que otorgan la Presidencia de Consejo de Ministros sobre los organismos descentralizados.
  - La unidad de análisis es la institución pública descentralizada.
  - La unidad de observación, fue el profesional que trabaja en los organismos descentralizados.
  
- b. Los métodos de recolección de datos fueron los siguientes:
  - El cuestionario sobre percepción de los profesionales de las instituciones públicas descentralizadas.
  - El cuestionario sobre la opinión de los profesionales de las instituciones públicas descentralizadas.
  
- c. Los instrumentos de recolección de datos se señalan en el Anexo 1, el cuestionario de opinión y percepción a los profesionales.
  
- d. Se hizo previamente una prueba piloto del cuestionario en cuatro expertos para determinar la validez del instrumento..
  
- e. La prueba de confiabilidad. La mitad del instrumento (método de dividir en mitades) se aplicó dos veces a un grupo de control, formado por 6 personas, y se calculó el Alfa de Cronbach.
  
- f. La información fue procesada a través de tablas univariadas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS UNIVARIABLE.

#### 4.1.1 DATOS UNIVARIABLE DE LA PLANIFICACIÓN.

Cerca de las dos terceras partes de los profesionales de la administración pública de Iquitos consideran que la información que utilizan para elaborar los planes y presupuestos es confiable, es decir de buena fuente. Este grupo está formado por el 53.3% de quienes consideran que es bien confiable y el 11.7% de quienes piensan que es muy bien confiable.

Sin embargo, el 33.3% confían de forma regular frente a un 1.7% que no confían en absoluto en la información que utilizan.

Podemos observar, que el 46.7% de los trabajadores, dispone de poco tiempo para elaborar los planes y presupuestos, debido a que al solicitar la información a otras áreas al interior de la institución, existe demora en la entrega de dicha información. Esto conlleva a que no se realice una planificación óptima.

El 31.7% de los trabajadores si dispone del tiempo requerido y el 11.7% considera que el tiempo que emplean es ideal. Sin embargo, existe el 10.0 % de trabajadores para quienes el tiempo con que cuentan para realizar los planes y presupuestos es deficiente.

Respecto a la tecnología que los servidores públicos tienen para trabajar los planes y presupuestos, el 50.0% opinó que es regular debido a que en algunos casos las computadoras están prácticamente obsoletas y que el sistema que utilizan en la mayoría de los casos es muy lento.

Hay un porcentaje importante, el 35% de los trabajadores, quienes consideran que está bien la tecnología que utilizan. Esto se explica porque hay instituciones que renuevan sus equipos cada cierto tiempo. En cuanto al ambiente de trabajo que cuentan los servidores públicos para la realización de los planes y presupuestos, más de la mitad de los profesionales le dan una baja calificación como condición externa en la que se trabajará la gestión por resultados, formado por el 6.7% de quienes que consideran que es malo y el 43.3% de quienes lo consideran algo malo.

Los objetivos institucionales están poco integrados a los objetivos de otras instituciones públicas de la ciudad de Iquitos, así lo señala más del 50% de profesionales.

Pero, hay otro porcentaje importante, cerca del 48% de profesionales, que considera que si están integrados con otras instituciones.

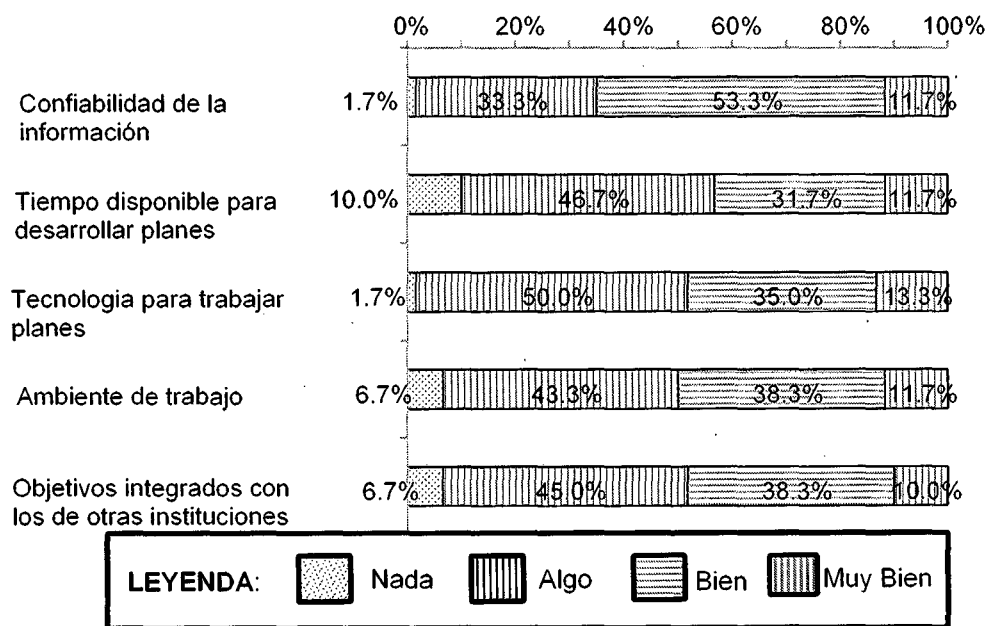


Figura 2: Resultados de la planificación de actividades en las instituciones públicas de Iquitos.

Elaboración propia.



En una escala de 1 a 4, la mayor parte de los promedios de los indicadores estudiados están ubicados ligeramente superior a 2.50. Solo en lo referente al tiempo disponible con que se cuenta para elaborar los planes y presupuestos, el promedio se encuentra ligeramente debajo de 2.50.

La moda, o donde se ubica la mayor parte de las respuestas está en 2.00, puntaje bajo, y solamente la confiabilidad sobre la información está en el puntaje de 3.00. Esto explica mejor que las condiciones para elaborar los planes y presupuestos están bajas.

Referente a la variabilidad de las opiniones entre los profesionales entrevistados, ésta es relativamente alta, está entre un rango de 24.7% hasta un 34.0%. Es decir, cerca de la cuarta parte en unos casos y cerca de la tercera parte en otros casos tienen opinión diferente sobre los temas planteados.

Tabla 2: Medidas estadísticas de la planificación de actividades en las instituciones públicas de Iquitos.

	Moda	Promedio	Desviación estándar	Coefficiente variación
Confiabilidad de la información	3.00	2.75	0.68	24.7%
Tiempo disponible para planes	2.00	2.45	0.83	34.0%
Tecnología para trabajar planes	2.00	2.60	0.74	28.5%
Ambiente de trabajo	2.00	2.55	0.79	31.0%
Objetivos integrados con los de otras instituciones	2.00	2.52	0.77	30.6%

Elaboración propia.

#### 4.1.2 DATOS UNIVARIABLE DE LA NORMATIVIDAD PARA RESULTADOS.

Un alto porcentaje de los profesionales de la administración pública de Iquitos, el 58.3%, consideran que las autoridades de la institución en la cual laboran, tienen bajo conocimiento de las normas para elaborar los planes y programas, formado por el 8.3% de quienes opinan que no conocen nada y 50.0% de quienes conocen algo.

La tercera parte, el 33.3%, expresa que sus autoridades conocen las normas y una cantidad significativamente reducida, el 8.3% opina que ellas tienen buen conocimiento de las normas.

En cuanto a la difusión de las nuevas normas en la institución, sólo el 23.3% de los servidores públicos afirman que sí fueron transmitidas, a través de correos electrónico, portal web, periódico mural y/o documentos formales. Sin embargo, el 66.7% precisó que la difusión se realiza de forma irregular y el 10.0% señaló que nunca se difunden.

Cuando se preguntó si las nuevas normas son aplicables a la realidad de cada institución, el 51.7% determinó que en algo se cumplen las normas. El 36.6% afirmó que en efecto, las normas son aplicables, existiendo un 11.7% de quienes opinaron que las normas no son aplicables a la realidad institucional.

El 68.3% de los servidores públicos confirmaron que las nuevas normas ayudan al funcionario a ser eficientes en cuanto a la gestión por resultados. El 26.7% determinó que en algo ayudan y el 5% opinó que no apoyaban en nada.

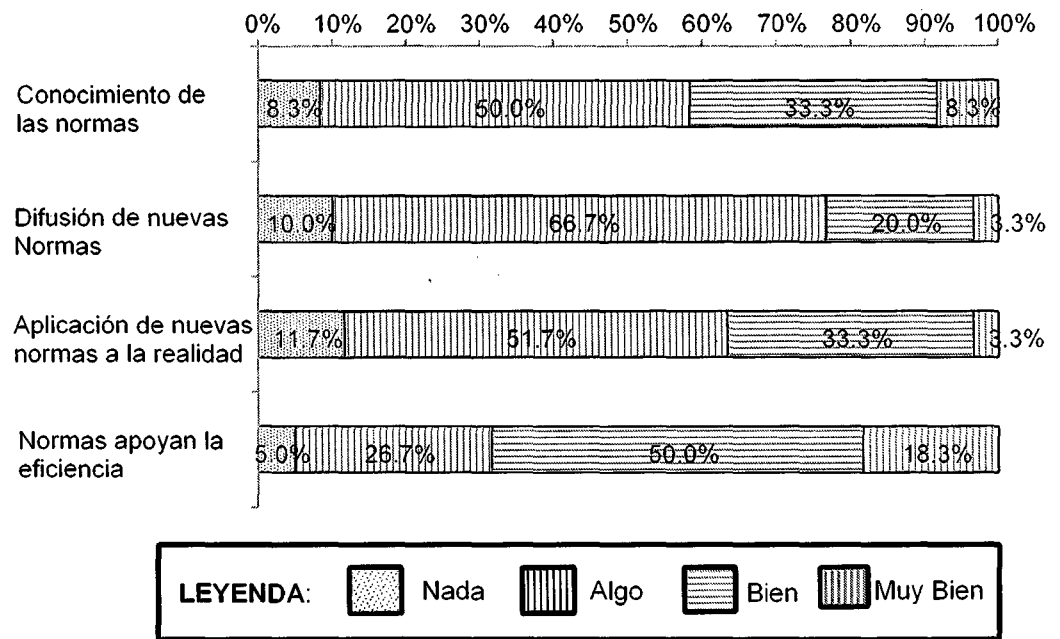


Figura 3: Resultados de la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.

Elaboración: Los autores.

En una escala de 1 a 4, la mayor parte de los promedios de los indicadores estudiados están ubicados ligeramente debajo de 2.50. Solo en lo referente a las normas y su apoyo a la eficiencia para la gestión por resultados su promedio se encuentra ligeramente sobre el puntaje de 2.50.

La moda, o donde se ubica la mayor parte de las respuestas está en 2.00, puntaje bajo, y solamente las normas y su apoyo a la eficiencia para la gestión por resultados está en el puntaje de 3.00. Esto explica mejor que las condiciones para elaborar los planes y presupuestos están bajas.

Referente a la variabilidad de las opiniones entre los profesionales entrevistados, ellas están concentradas alrededor del 30.0%. Es decir, cerca de la tercera parte en todos los casos tiene opinión diferente sobre los temas planteados.

Tabla 3: Medidas estadísticas de la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.

	Moda	Promedio	Desviación estándar	Coefficiente variación
Conocimiento de las normas	2.00	2.42	0.77	31.7%
Difusión de nuevas normas	2.00	2.17	0.64	29.6%
Aplicación de nuevas normas	2.00	2.28	0.72	31.3%
Normas apoyan la eficiencia	3.00	2.82	0.79	28.1%

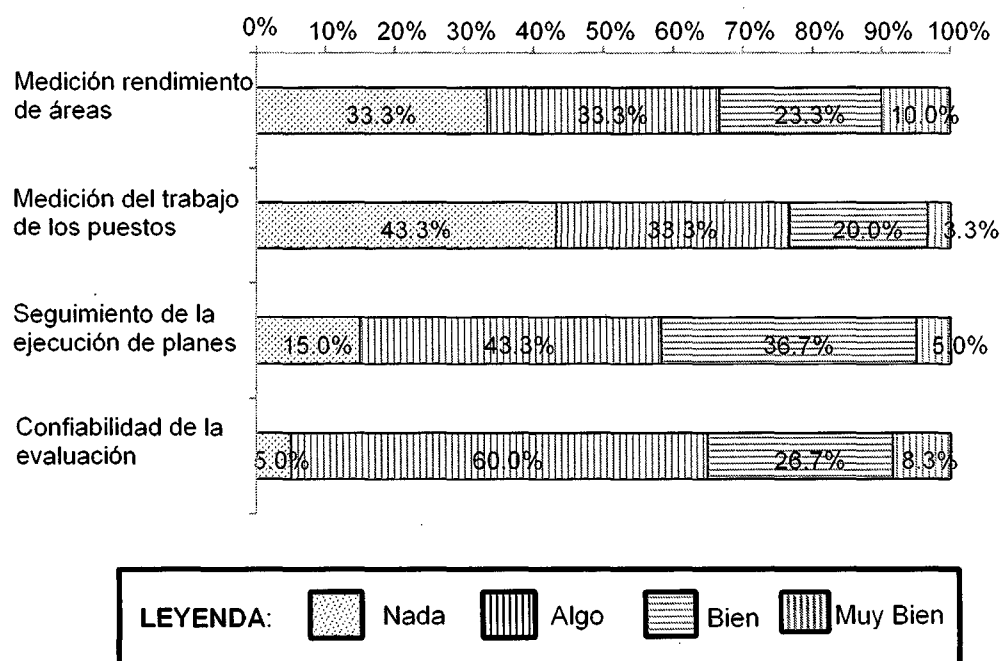
#### 4.1.3 DATOS UNIVARIABLE DE LA MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Cerca de las dos terceras partes, el 66.66%, de los profesionales de las instituciones públicas de Iquitos considera que no se hace medición de los rendimientos de cada una de las áreas. Pero, hay una cantidad importante, la tercera parte de ellos, que considera que si se realiza medición de los rendimientos señalados.

Un alto porcentaje, cerca de las tres cuartas partes, el 76.67%, de los profesionales de las instituciones públicas de Iquitos considera que no se hace medición de los trabajos en cada uno de los puestos. Pero, hay una pequeña cantidad, cerca de la cuarta parte de ellos, que considera que si se realiza medición de los trabajos señalados.

Más de la mitad, el 58.35%, de los profesionales estudiados señalan que no se hace seguimientos de los planes de las diferentes áreas de las instituciones públicas de Iquitos. Más del 40%, significativa cantidad, sí señala que se hace seguimiento de los planes de trabajo.

Cerca de las dos tercera partes de los profesionales, el 65.0%, señala que la evaluación que se realizan de los planes es poco confiable.



**Figura 4: Resultados de la información sobre la gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.**

Elaboración: Los autores.

En una escala de 1 a 4, la mayor parte de los promedios de los indicadores estudiados está ubicados significativamente debajo de 2.50. en todos los casos de los indicadores estudiados. Donde se obtiene el más bajo promedio es el referido a la medición del trabajo en los puestos.

La moda, o donde se ubica la mayor parte de las respuestas está en 2.00, puntaje bajo, y en lo referente a la medición del trabajo en los puestos el puntaje cae a 1.00. Esto explica mejor que las condiciones para elaborar los planes y presupuestos están significativamente bajos.

Referente a la variabilidad de las opiniones entre los profesionales entrevistados, ella es muy alta y están en el rango del 30.0% al 47.0%. Es decir, cerca de la tercera parte en unos casos y la mitad en otros casos tienen opinión diferente sobre los temas planteados.

Tabla 4: Medidas estadísticas de la información sobre la gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.

	Moda	Promedio	Desviación estándar	Coefficiente variación
Medición del rendimiento de áreas	2.00	2.10	0.99	47.0%
Medición del trabajo de los puestos	1.00	1.83	0.87	47.3%
Seguimiento de la ejecución de planes	2.00	2.32	0.79	34.2%
Confiabilidad de la evaluación	2.00	2.38	0.72	30.0%

#### 4.1.4 DATOS UNIVARIABLE DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Más de la mitad de los profesionales, el 51.7%, considera que la estructura organizacional que tienen las instituciones no está adecuada para aplicar la gestión por resultados. Pero, se encuentra un importante porcentaje, el 48.3%, de ellos que sí expresa que las estructuras de las organizaciones están adecuadas para llevar a cabo una gestión por resultados.

Más del 60% de los profesionales consideran que los procesos operativos de las instituciones públicas no están adecuados para implantar una gestión por resultados. Esto significa que las actividades en cada uno de los procesos están desfasadas o no están creando valor para atender a los usuarios.

De igual manera, más del 60% de los profesionales consideran que los manuales de trabajo de las instituciones públicas no están adecuados para implantar una gestión por resultados. Esto significa que los instrumentos de gestión que se utilizan para realizar las actividades no son útiles para definir las funciones de cada trabajador.

Referente al conocimiento que deben tener los trabajadores para laborar en instituciones gestionadas por resultados, es altísima la cantidad de profesionales que consideran que este conocimiento es deficiente. El 83.3% de ellos así lo expresa.

Con respecto a las habilidades de los trabajadores para laborar en instituciones gestionadas por resultados, es altísimo la cantidad de profesionales que consideran que éste conocimiento es deficiente. El 78.3% de ellos así lo expresa.

Hay baja motivación entre los trabajadores para lograr mayores resultados. Las dos terceras partes de los trabajadores expresa este sentir.

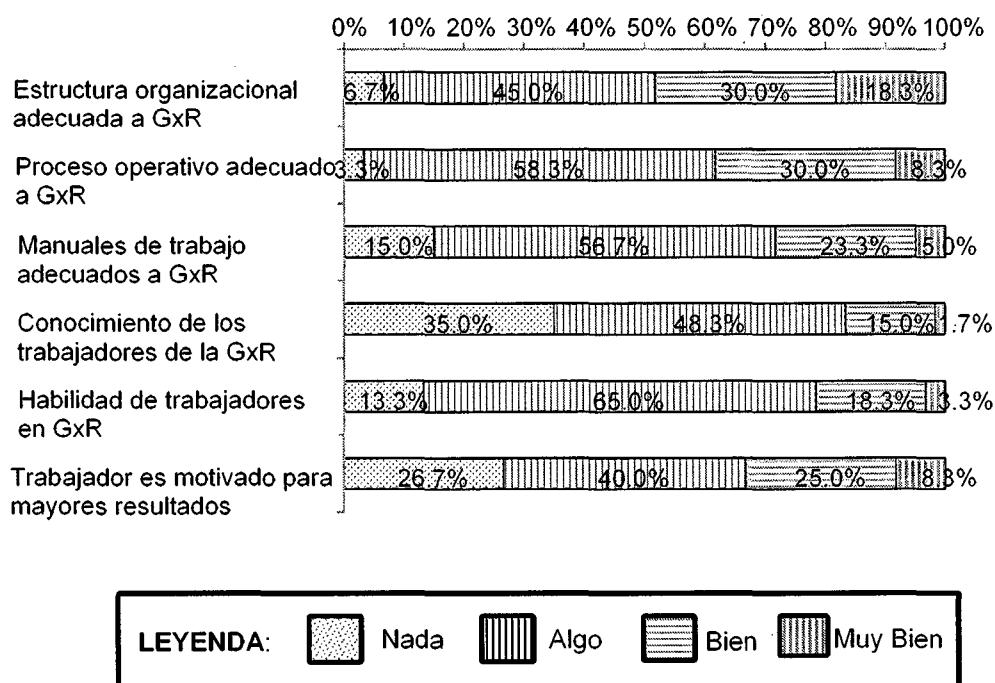


Figura 5: Resultados de las capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.

Elaboración: Los autores.

En una escala de 1 a 4, casi todos los promedios de los indicadores estudiados están ubicados significativamente debajo de 2.50. Donde se obtiene el más bajo promedio es el referido al conocimiento de los trabajadores, y el más alto está en lo referido a la estructura organizacional.

La moda, o donde se ubica la mayor parte de las respuestas está en 2.00, puntaje bajo, en todos los casos. Esto explica mejor que las condiciones para elaborar los planes y presupuestos están significativamente bajos.

Referente a la variabilidad de las opiniones entre los profesionales entrevistados, ella es muy alta y están en el rango del 31.5% al 42.7%. Es decir, cerca de la tercera parte en unos casos y la mitad en otros casos tienen opinión diferente sobre los temas planteados.



Tabla 5: Medidas estadísticas de las capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas de Iquitos.

	Moda	Promedio	Desviación estándar	Coefficiente variación
Estructura organizacional adecuada a GxR	2.00	2.60	0.87	33.4%
Proceso operativo adecuado a GxR	2.00	2.43	0.70	28.7%
Manuales de trabajo adecuados a GxR	2.00	2.18	0.75	34.2%
Conocimiento de trabajadores de la GxR	2.00	1.83	0.74	40.4%
Habilidad de trabajadores en GxR	2.00	2.12	0.67	31.5%
Trabajadores motivados para mayores resultados	2.00	2.15	0.92	42.7%

## CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Se realizan las siguientes pruebas de hipótesis de los indicadores de conceptualización e implementación de las políticas, asimismo de la eficacia y eficiencia a lograr en capacidades.

Primera prueba: Probar estadísticamente si se observa poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Segunda prueba: Probar estadísticamente si se percibe un bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Tercera prueba: Probar estadísticamente si existe escasa información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Cuarta prueba: Probar estadísticamente si se han realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

### 5.1.1 PRIMERA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Elaboramos la *prueba de hipótesis Z* para probar estadísticamente si es cierto o no la poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Tabla 6: Datos para la prueba estadística de la gestión por resultados en la planificación de las actividades.

	Promedio	Desviación estándar
Confiabilidad de la información	2.75	0.68
Tiempo disponible para planes	2.45	0.83
Tecnología para trabajar planes	2.60	0.74
Ambiente de trabajo	2.55	0.79
Objetivos integrados con los de otras instituciones	2.52	0.77
Promedio	2.57	0.76

1. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

$H_0$ :  $U \geq 2.50$  No existe poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades.

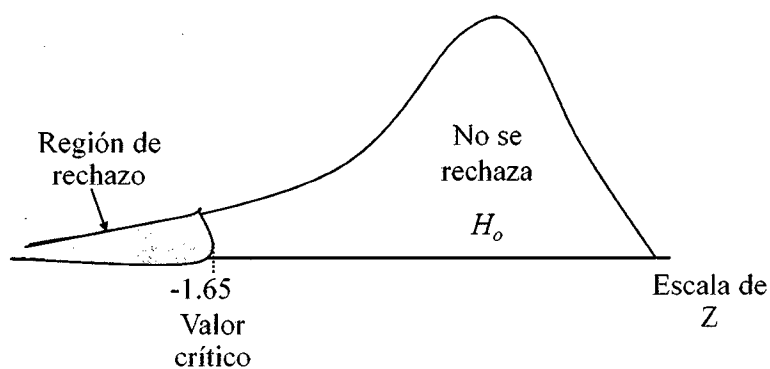
$H_1$ :  $U < 2.50$  Si existe poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades.

2. Nivel de significancia: 0.05. Es la probabilidad de un error de Tipo 1, que es la probabilidad de que se rechace una hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

3. Prueba estadística:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

4. Regla de decisión:



$$Z = \frac{2.57 - 2.50}{0.76 / \sqrt{60}} = 0.744$$

El valor de 0.744 cae en la región de no rechazo.

5. Se toma la decisión de aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa.

Esto significa que no existe poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades.

### 5.1.2 SEGUNDA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Elaboramos la *prueba de hipótesis Z* para probar estadísticamente si es cierto o no la poca percepción de un bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Tabla 7: Datos para la prueba estadística del grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados.

	Promedio	Desviación estándar
Conocimiento de las normas	2.42	0.77
Difusión de nuevas normas	2.17	0.64
Aplicación de nuevas normas	2.28	0.72
Normas apoyan la eficiencia	2.82	0.79
Promedio	2.42	0.73

1. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

$H_0: U \geq 2.50$  No existe bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados.

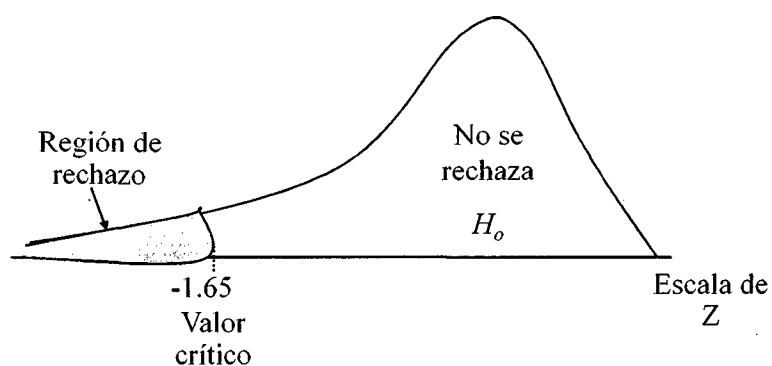
$H_1: U < 2.50$  Si existe bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados.

2. Nivel de significancia: 0.05. Es la probabilidad de un error de Tipo 1, que es la probabilidad de que se rechace una hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

3. Prueba estadística:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

4. Regla de decisión:



$$Z = \frac{2.42 - 2.50}{0.73 / \sqrt{60}} = -0.841$$

El valor de -0.841 cae en la región de no rechazo.

5. Se toma la decisión de aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa.

Esto significa que no existe bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados.

### 5.1.3 TERCERA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Elaboramos la *prueba de hipótesis Z* para probar estadísticamente si es cierto o no la escasa información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Tabla 8: Datos para la prueba estadística del grado de información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados

	Promedio	Desviación estándar
Medición del rendimiento de áreas	2.10	0.99
Medición del trabajo de los puestos	1.83	0.87
Seguimiento de la ejecución de planes	2.32	0.79
Confiabilidad de la evaluación	2.38	0.72
Promedio	2.16	0.84

1. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

$H_0$ :  $U \geq 2.50$  No existe bajo grado de información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados.

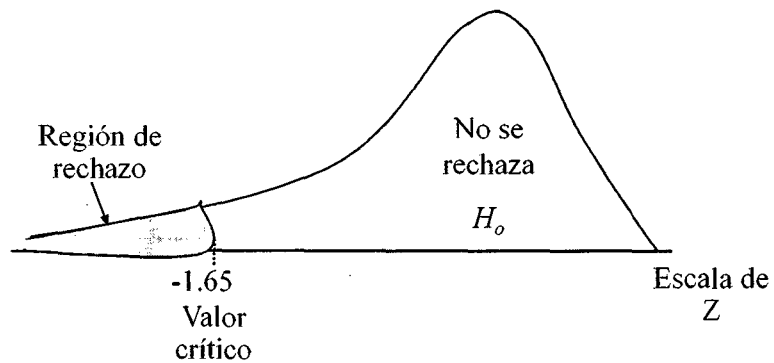
$H_1$ :  $U < 2.50$  Si existe bajo grado de información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados.

2. Nivel de significancia: 0.05. Es la probabilidad de un error de Tipo 1, que es la probabilidad de que se rechace una hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

3. Prueba estadística:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

4. Regla de decisión:



$$Z = \frac{2.16 - 2.50}{0.84 / \sqrt{60}} = -3.150$$

El valor de  $-3.150$  cae en la región de rechazo.

5. Se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Esto significa que sí existe bajo grado de información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados.



#### 5.1.4 CUARTA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Elaboramos la *prueba de hipótesis Z* para probar estadísticamente si es cierto o no que se han realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

Tabla 8: Datos para la prueba estadística del grado de actividades de capacidades de gestión por resultados

	Promedio	Desviación estándar
Estructura organizacional adecuada a GxR	2.60	0.87
Proceso operativo adecuado a GxR	2.43	0.70
Manuales de trabajo adecuados a GxR	2.18	0.75
Conocimiento de trabajadores de la GxR	1.83	0.74
Habilidad de trabajadores en GxR	2.12	0.67
Trabajadores motivados para mayores resultados	2.15	0.92
Promedio	2.22	0.77

1. Se establece las hipótesis nula y alternativa:

$H_0: U \geq 2.50$  No se han realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

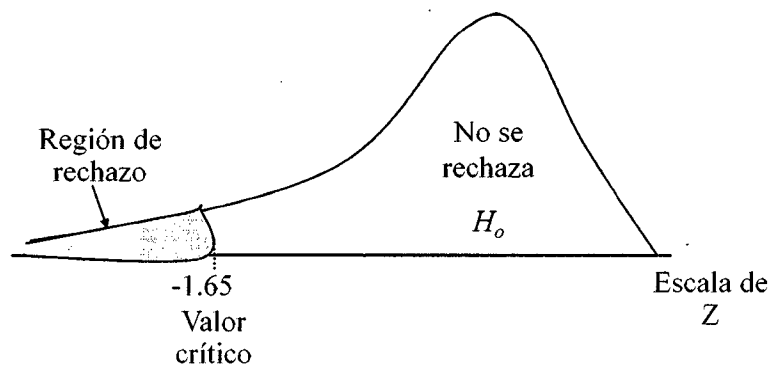
$H_1: U < 2.50$  Si se han realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

2. Nivel de significancia: 0.05. Es la probabilidad de un error de Tipo 1, que es la probabilidad de que se rechace una hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

3. Prueba estadística:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

4. Regla de decisión:



$$Z = \frac{2.22 - 2.50}{0.77 / \sqrt{60}} = -2.830$$

El valor de -2.830 cae en la región de rechazo.

5. Se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Esto significa que sí se han realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

1. Referente a las condiciones para realizar la planificación por resultados, las dos terceras partes de los profesionales de la administración pública de Iquitos se tienen las siguientes conclusiones:
  - a. La información que se utiliza para elaborar los planes y presupuestos es confiable; pero, se dispone de poco tiempo para elaborar los planes y presupuestos, debido a los retrasos que se tiene la recibir la información de otras áreas de la institución; y, la tecnología disponible para trabajar los planes y presupuestos es regular, y en muchos casos están prácticamente obsoletas y con sistemas lentos.
  - b. Se da una baja calificación al ambiente de trabajo con que cuentan los servidores públicos para la realización de los planes y presupuestos.
  - c. Los objetivos institucionales están poco integrados a los objetivos de otras instituciones públicas de la ciudad de Iquitos.
  
2. En relación a la normatividad para aplicar la gestión por resultados se tienen las siguientes conclusiones:
  - a. Las autoridades tienen bajo conocimiento de las normas para elaborar los planes y presupuestos, y estas nuevas normas han tenido baja difusión en la institución, se realiza de forma irregular y muchas veces nunca se difunden.
  - b. Las normas son poco aplicables a la realidad, y ayudan poco a la eficiencia del funcionario.
  
3. Respecto a las medición, seguimiento y evaluación de los resultados actuales de la gestión institucional, se tienen las siguientes conclusiones:
  - a. No se hace medición de los rendimientos de cada una de las áreas de la institución, y tampoco se hace medición de los trabajos en cada uno de los puestos.
  - b. No se hace seguimientos de los planes de las diferentes áreas de las instituciones públicas de Iquitos.
  - c. La evaluación que se realizan de los planes es poco confiable.

4. Más de la mitad de los profesionales considera que la estructura organizacional que tienen las instituciones no está adecuada para aplicar la gestión por resultados. Más del 60% de los profesionales consideran que los procesos operativos de las instituciones públicas no están adecuadas para implantar una gestión por resultados.

De igual manera, más del 60% de los profesionales consideran que los manuales de trabajo de las instituciones públicas no están adecuados para implantar una gestión por resultados.

Referente al conocimiento que deben tener los trabajadores para laborar en instituciones gestionadas por resultados, es altísima la cantidad de profesionales que consideran que este conocimiento es deficiente.

Referente a las habilidades de los trabajadores para laborar en instituciones gestionadas por resultados, es altísima la cantidad de profesionales que consideran que este conocimiento es deficiente.

Hay baja motivación entre los trabajadores para lograr mayores resultados.

## CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

1. Se necesita recuperar la confianza en la información que se utiliza para elaborar los planes y presupuestos. Ello sería posible cuando se brinda comunicación sobre las formas cómo se recolectan y procesan las informaciones obtenidas. A ello se agregará que cada funcionario tenga el tiempo necesario para hacer sus planes y elaborar sus presupuestos, evitando con ello la improvisación.
2. Se recomienda brindar la tecnología necesaria disponible para trabajar los planes y presupuestos. Hay muchos mecanismos para obtenerla, mediante la adquisición directa o mediante la tercerización de ellas. Ellas deben encontrarse en ambiente que permitan trabajar con la mayor tranquilidad y en forma rápida.
3. Se requiere que los objetivos institucionales deben estar poco integrados a los objetivos de otras instituciones públicas de la ciudad de Iquitos. Esto se logra con un pensamiento de trabajo en equipo y con actitudes de servicio mutuo entre instituciones.
4. Deberían desarrollarse programas de capacitación para que las autoridades logren buen conocimiento sobre las normas para elaborar los planes y programas. A ello debe acompañarse un programa de comunicación en toda la institución.
5. Las normas que rigen la gestión por resultados deben tener bastante afinidad con el entorno en el cual se desenvuelve la institución pública, para que su aplicación sea útil, caso contrario será obstáculo y tendrá alto rechazado por quienes lo aplican.
6. Es importante desarrollar la medición de los rendimientos de cada una de las áreas de la institución, y la medición de los trabajos en cada uno de los puestos.

7. Deben trabajarse planes de diseño organizacional para cambiar las estructuras organizacionales de las instituciones. Este trabajo comprende rediseñar los procesos de gestión y los instrumentos de gestión como los manuales y reglamentos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**ARSLANALP**, Serkan; **BORNHORST**, Fabian; y **GUPTA**, Sanjeev. 2011. Reconsiderar el debate sobre productividad de la inversión pública en infraestructura. Finanzas & Desarrollo marzo de 2011. Fondo Monetario Internacional.

**BURDESCU**, Ruxandra; **FRANK**, Jonas; **NEWMAN**, John L.; **QUESADA**, Juan Manuel; y **ROJAS**, Fernando. 2006. Gobernabilidad e Instituciones. En: Perú, la oportunidad de un país diferente, próspero, diferente y equitativo. Banco Mundial, Oficina de Lima, Perú. Disponible en: [www.bancomundial.org.pe](http://www.bancomundial.org.pe).

**CEPAL**, 2010. Impacto distributivo de las políticas públicas, Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010. División de Desarrollo Económico de la CEPAL. Impreso en Santiago de Chile.

**EYZAGUIRRE**, Nicolás. 2011. Sustentar la transformación de América Latina. Finanzas & Desarrollo marzo de 2011. Fondo Monetario Internacional.

**GUERRA-GARCÍA**, Gustavo; **BAZÁN**, M.; y **IGUIÑIZ**, J. 2009. Fortalecimiento

Institucional para la Implementación de los Presupuestos por Resultados en el Sector Educación. Informe Final. Lima: Banco Mundial. Documento de trabajo.

**GONZÁLES IZQUIERDO**, Jorge. 2010. Sobre el estado de la macroeconomía en el Perú. Diario *Gestión*, 13 de diciembre del 2010, pag. 5.

**POLLAROLO** Giglio, Pierina. 2007. Modernización del Estado, "Agenda Pendiente de Reformas en el Perú". Confiep. Instituto Apoyo, CIPE. Lima, Perú.

# **ANEXOS**



## Anexo 01

### Cuestionario de opinión a profesionales

**Instrucciones:** La universidad busca contribuir con propuestas para el desarrollo de la región y sus instituciones públicas.  
Agradeceré contestar este cuestionario. Encerrar en un círculo cada número de respuesta.

#### I. Planificación:

Condiciones para planificar la gestión por resultados:	Nada o malo	Algo	Bien	Muy bien
1. Confiabilidad de la información para elaborar los planes y presupuestos.	1	2	3	4
2. El tiempo que se dispone para elaborar los planes y presupuesto.	1	2	3	4
3. La tecnología que se tiene para trabajar los planes y presupuestos.	1	2	3	4
4. El ambiente de trabajo que se tiene para trabajar los planes y presupuestos.	1	2	3	4
5. Cuando se formulan los objetivos de su institución se integran con los objetivos de otras instituciones.	1	2	3	4

#### II. Normatividad para resultados:

Referente a las normas de la gestión por resultados:	Nada o malo	Algo	Bien	Muy bien
6. Las autoridades de la administración conocen las normas.	1	2	3	4
7. Las nuevas normas se han difundido en la institución.	1	2	3	4
8. Las nuevas normas son aplicables a nuestra realidad.	1	2	3	4
9. Las nuevas normas ayudarán al funcionario a ser eficiente.	1	2	3	4

#### III. Medición, seguimiento y evaluación:

Referente a los resultados actuales de la gestión institucional:	Nada	Algo	Bien	Muy bien
10. Actualmente se hace medición del rendimiento de cada una de las áreas.	1	2	3	4
11. Actualmente se hace medición del trabajo en cada una de los puestos.	1	2	3	4
12. Actualmente se hace seguimiento de la ejecución de los planes en las áreas	1	2	3	4
13. La evaluación actual que se realiza es confiable.	1	2	3	4

#### IV. Capacidad de gestión institucional:

Referente a las capacidades de gestión para la gestión por resultados:	Nada	Algo	Bien	Muy bien
14. La estructura organizacional está adecuada para una gestión por resultados.	1	2	3	4
15. Los procesos operativos están adecuados para incorporarse a una gestión por resultados.	1	2	3	4
16. Los manuales de trabajo están adecuados para incorporarse a una gestión por resultados.	1	2	3	4
17. Los trabajadores conocen las técnicas y métodos de la gestión por resultados.	1	2	3	4
18. Los trabajadores tienen las habilidades para trabajar por resultados.	1	2	3	4
19. Los trabajadores están motivados para lograr mayores resultados.	1	2	3	4

## ANEXO 02: MATRIZ DE ESTUDIO

Título: "Gestión por resultados y su impacto en las funciones de las Instituciones Públicas descentralizadas de Iquitos, periodo 2011".

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuánto impactó la gestión por resultados en las funciones que realizan las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b> ¿Cuánto ha contribuido la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p> <p>¿Qué grado de conocimiento se tiene sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p> <p>¿Cuál es la información que se tiene para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p> <p>¿Qué actividades de capacidades de gestión por resultados se ha realizado en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p> <p>¿Qué grado de eficacia tendría la rendición social de cuentas, participación y vigilancia en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011?</p>	<p><b>GENERAL</b> Estudiar el impacto de la gestión por resultados en las funciones que realizan las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Describir la contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Determinar el grado de conocimiento que se tiene sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Estudiar la información que se tiene para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Determinar las actividades de capacidades de gestión por resultados que se ha realizado en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Analizar la eficacia de la rendición social de cuentas, participación y vigilancia en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p>	<p><b>GENERAL</b> La gestión por resultados habría tenido bajo impacto en las funciones que realizan las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b> Se observaría poca contribución de la gestión por resultados en la planificación de las actividades de las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Se percibiría un bajo grado de conocimiento sobre la normatividad de la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Habría una escasa información para la medición, seguimiento y evaluación en la gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Se habría realizado pocas actividades de capacidades de gestión por resultados en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p> <p>Se observaría poca eficacia en la rendición social de cuentas, participación y vigilancia en las instituciones públicas descentralizadas de la ciudad de Iquitos, periodo 2011.</p>	<p>Gestión por resultados</p> <p>Funciones de las instituciones</p>	<p>1. Planificación de actividades</p> <p>2. Normatividad</p> <p>3. Información</p> <p>4. Capacidades de gestión</p> <p>5. Rendición social de cuentas, participación y vigilancia</p> <p>1. Competencias institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de disponibilidad presupuestal.</li> <li>- Oportunidad de los recursos.</li> <li>- Orden en el gasto</li> <li>- Integración con objetivos mayores.</li> <li>- Conocimiento de normas.</li> <li>- Claridad de las normas.</li> <li>- Contribución de las normas.</li> <li>- Significancia de las normas.</li> <li>- Oportunidad de la información.</li> <li>- Confiabilidad de la información</li> <li>- Diversidad de actividades.</li> <li>- Desarrollo de habilidades.</li> <li>- Desarrollo de actitudes.</li> <li>- Acceso a información pública.</li> <li>- Respuesta a demandas de la población.</li> <li>- Espacios de concertación.</li> <li>- Control de la ciudadanía.</li> <li>- Costos de los servicios.</li> <li>- Mejor atención de los servicios.</li> <li>- Mayor cantidad de servicios.</li> </ul>