

Alex Otto Príncipe Bayona
José Antonio La Cotería Vega
Félix Máximo Pastor Agüero

GASTO EXCESIVO, POCOS RESULTADOS

Radiografía crítica de la gestión por resultados
en los gobiernos locales del Perú



Gasto excesivo, pocos resultados

Radiografía crítica de la gestión por
resultados en los gobiernos locales del
Perú

Editor



Gasto excesivo, pocos resultados

Radiografía crítica de la gestión por resultados en los gobiernos locales del Perú

**Alex Otto Príncipe Bayona, José Antonio La Cotería Vega, Félix
Máximo Pastor Agüero**

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel N° 292, Urb. Las Américas - Miraflores-Perú

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Enero 2026

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5241-05-4

Registro de Depósito legal N°: 2026-00565



Doctor Alex Otto Príncipe Bayona

aprincipe20@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5191-023X>

Universidad César Vallejo, Lima – Perú

Doctor José Antonio La Cotería Vega

calidadyexcelencia@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5365-8653>

Universidad Cesar Vallejo - Lima Norte, Sede Los Olivos, Lima – Perú

Mg. Félix Máximo Pastor Agüero

fpastoragüero@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-9924-0670>

Institución Educativa 3079 Nuestra Señora de las Mercedes, Lima – Perú

RESEÑA

El presente libro constituye un análisis integral y crítico de la relación entre la **gestión por resultados** y la **ejecución presupuestaria** en los gobiernos locales del Perú, abordando uno de los desafíos más relevantes de la administración pública contemporánea: la necesidad de transformar los recursos públicos en resultados concretos que mejoren efectivamente la calidad de vida de la ciudadanía.

A partir de una sólida base teórica y normativa, la obra examina la evolución del enfoque de gestión por resultados, sus fundamentos conceptuales, principios, dimensiones y su aplicación en el sector público, con especial énfasis en el contexto latinoamericano y peruano. El desarrollo teórico se complementa con un análisis profundo de la ejecución presupuestaria, entendida no solo como un proceso financiero, sino como un instrumento estratégico de gestión que refleja la capacidad institucional del Estado para cumplir sus objetivos.

El núcleo del libro se centra en un **caso de estudio aplicado a un gobierno local del Perú**, donde se analizan empíricamente ambas variables mediante un enfoque metodológico cuantitativo. Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, demostrando que una planificación orientada a objetivos, un presupuesto alineado a resultados y sistemas efectivos de monitoreo y evaluación contribuyen de manera directa a una mejor eficiencia del gasto público.

Asimismo, la obra no se limita a presentar resultados estadísticos, sino que ofrece una interpretación crítica de los hallazgos, identificando brechas institucionales, limitaciones estructurales y desafíos persistentes en la gestión municipal, como la débil gestión de programas y proyectos, la subejecución presupuestaria y la insuficiente cultura organizacional orientada al desempeño.

El libro cierra con reflexiones finales que trascienden el caso analizado, planteando implicancias prácticas y perspectivas futuras para los gobiernos locales del país. En este sentido, se propone la gestión por resultados como un eje transversal para fortalecer la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la administración

pública, resaltando su importancia para la generación de valor público y el desarrollo territorial.

Por su enfoque sistemático, su rigor académico y su clara orientación aplicada, esta obra se presenta como un aporte relevante para investigadores, estudiantes de administración pública, funcionarios y tomadores de decisiones, interesados en comprender y mejorar la gestión presupuestaria y el desempeño institucional de los gobiernos locales en el Perú.

ÍNDICE

RESEÑA	3
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.....	9
1.1 Referentes teóricos de la gestión por resultados	10
1.1.1. De la gestión tradicional a la gestión orientada a resultados.....	11
1.1.2. Gestión por resultados en el sector público.....	13
1.1.3. Enfoques internacionales y latinoamericanos	15
1.1.4. Desafíos institucionales en su implementación	17
1.2 Nociones básicas de la gestión por resultados	20
1.2.1. Conceptualización de la gestión por resultados	22
1.2.2. Principios de la gestión por resultados	25
1.2.3. La cadena de resultados	26
1.2.4. El ciclo de la gestión por resultados.....	27
1.2.5. Gestión por resultados como cambio organizacional.....	29
1.2.6. Programación y toma de decisiones basada en resultados.....	32
1.3 Dimensiones de la gestión por resultados	34
1.3.1. Planificación orientada a resultados	36
1.3.2. Presupuesto por resultados.....	38
1.3.3. Gestión de programas y proyectos.....	40
1.3.4. Sistemas de monitoreo y evaluación	42
CAPÍTULO II.....	46
2.1 Referentes teóricos de la ejecución presupuestaria	47
2.1.1. El presupuesto público y su rol en la gestión estatal	49
2.1.2. Ejecución presupuestaria dentro del ciclo fiscal.....	51
2.1.3. Ejecución del gasto público y calidad del gasto	52
2.1.4. Ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales.....	54
2.1.5. Principales problemáticas en la ejecución del presupuesto público.....	56
2.2 Nociones básicas de la ejecución presupuestaria	58
2.2.1. Conceptualización de la ejecución presupuestaria.....	59

2.2.2. Principios que rigen la ejecución del gasto público.....	61
2.2.3. Etapas del proceso de ejecución presupuestaria	63
2.2.4. Ejecución presupuestaria y disciplina fiscal	65
2.2.5. La ejecución presupuestaria como instrumento de gestión	67
2.3 Dimensiones de la ejecución presupuestaria	69
2.3.1. Certificación del crédito presupuestario.....	70
2.3.2. Compromiso del gasto.....	71
2.3.3. Devengado	73
2.3.4. Pago	75
CAPÍTULO III	78
3.1 Diseño del caso de estudio	79
3.1.1. Enfoque metodológico	80
3.1.2. Tipo y nivel de análisis	81
3.1.3. Estrategia de investigación aplicada	82
3.2 Contexto institucional del caso de estudio	84
3.2.1. Caracterización del gobierno local	85
3.2.2. Organización administrativa y funciones	86
3.2.3. Rol institucional en la provisión de servicios públicos.....	88
3.3 Variables y dimensiones analizadas	90
3.3.1. Gestión por resultados.....	91
3.3.2. Ejecución presupuestaria	92
3.4 Resultados del caso de estudio	94
3.4.1. Resultados descriptivos.....	95
3.4.2. Resultados inferenciales	104
3.4.3. Análisis descriptivo de los resultados	108
3.4.4. Análisis relacional entre gestión por resultados y ejecución presupuestaria	110
3.4.5. Interpretación de los hallazgos	112
REFLEXIONES FINALES.....	116
REFERENCIAS	120

INTRODUCCIÓN

La gestión pública en los gobiernos locales del Perú se desarrolla en un contexto marcado por altas expectativas ciudadanas, restricciones presupuestarias persistentes y una creciente demanda por servicios públicos de calidad. Las municipalidades, como nivel de gobierno más cercano a la población, asumen un rol fundamental en la provisión de bienes y servicios esenciales, así como en la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo local. Sin embargo, en la práctica, este rol se ve condicionado por debilidades históricas en la planificación, la gestión institucional y la capacidad de transformar los recursos públicos en resultados concretos que impacten positivamente en la vida de las personas.

En los últimos años, el Estado peruano ha impulsado diversos procesos de modernización orientados a mejorar el desempeño del sector público, destacando entre ellos la adopción del enfoque de gestión por resultados. Este enfoque propone un cambio sustancial en la forma tradicional de administrar lo público, desplazando la atención desde el cumplimiento meramente procedimental hacia la obtención de resultados verificables y medibles. No obstante, en los gobiernos locales, la implementación de este enfoque ha sido desigual y, en muchos casos, limitada, debido a problemas estructurales como la débil articulación entre planes y presupuestos, la insuficiente capacidad técnica del personal, la alta rotación de autoridades y funcionarios, y la persistencia de prácticas administrativas centradas en el corto plazo.

La problemática estructural de la gestión por resultados en el ámbito local se manifiesta en la dificultad para establecer objetivos claros, priorizar intervenciones estratégicas y vincular las acciones institucionales con los resultados esperados. En muchos casos, la planificación se convierte en un ejercicio formal que no orienta efectivamente la toma de decisiones ni la asignación de recursos. Asimismo, los sistemas de monitoreo y evaluación presentan limitaciones que impiden un seguimiento oportuno del desempeño institucional, reduciendo la posibilidad de corregir desviaciones y mejorar la gestión en función de la evidencia. Esta situación debilita la capacidad de los gobiernos locales para generar valor público y responder de manera eficiente a las necesidades de la ciudadanía.

A estas dificultades se suman las limitaciones recurrentes en la ejecución presupuestaria. Pese a contar con recursos asignados, numerosos gobiernos locales enfrentan problemas para ejecutar oportunamente su presupuesto, lo que se traduce en bajos niveles de gasto, retrasos en proyectos de inversión y una percepción negativa sobre la eficiencia del uso de los fondos públicos. Estas limitaciones no solo responden a factores normativos o administrativos, sino también a deficiencias en la gestión interna, como la falta de coordinación entre áreas, debilidades en la programación del gasto, inadecuada gestión de los compromisos y dificultades en las etapas de devengado y pago. Como consecuencia, se generan brechas significativas entre el presupuesto aprobado y los resultados efectivamente alcanzados.

En este escenario, la orientación a resultados adquiere una importancia central para la administración pública. Gestionar con enfoque en resultados implica asumir que el objetivo último de la acción estatal no es únicamente ejecutar el presupuesto, sino lograr cambios reales y sostenibles en las condiciones de vida de la población. Para ello, resulta indispensable fortalecer la planificación estratégica, alinear el presupuesto con las prioridades institucionales, gestionar los programas y proyectos con criterios de eficiencia y establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el desempeño y rendir cuentas. La orientación a resultados no solo contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público, sino que también fortalece la transparencia, la legitimidad institucional y la confianza ciudadana en el Estado.

En ese marco, el presente libro tiene como propósito analizar de manera integral la gestión por resultados y su relación con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, a partir de un sólido desarrollo teórico y del estudio de un caso concreto. El texto busca aportar a la comprensión de los principales desafíos que enfrentan las municipalidades en la implementación de este enfoque de gestión, así como ofrecer elementos de reflexión que contribuyan a mejorar la eficiencia y efectividad de la acción pública local. Asimismo, el libro está dirigido a académicos, estudiantes, gestores públicos y tomadores de decisiones interesados en fortalecer la administración pública desde una perspectiva orientada a resultados, promoviendo una gestión más estratégica, responsable y enfocada en el bienestar de la ciudadanía.

CAPÍTULO I

GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La gestión por resultados se ha consolidado, en las últimas décadas, como uno de los enfoques más relevantes para la modernización de la administración pública. Su surgimiento responde a la necesidad de superar modelos tradicionales centrados en el cumplimiento de procedimientos formales y en la ejecución mecánica del presupuesto, los cuales, si bien garantizan legalidad administrativa, no aseguran necesariamente impactos positivos ni mejoras tangibles en las condiciones de vida de la población. En este contexto, la gestión pública contemporánea enfrenta el desafío de demostrar que los recursos utilizados se traducen efectivamente en bienes, servicios y resultados que respondan a las demandas sociales.

En el ámbito de la administración pública, la gestión por resultados propone un cambio sustancial en la lógica de intervención del Estado. Este enfoque desplaza la atención desde los insumos y actividades hacia los efectos y resultados alcanzados, promoviendo una cultura organizacional orientada al desempeño, la eficiencia y la rendición de cuentas. Bajo esta perspectiva, las instituciones públicas no solo son evaluadas por cuánto gastan o cuántas acciones ejecutan, sino por el valor público que generan a partir de sus decisiones y de la utilización de los recursos disponibles.

La adopción de la gestión por resultados implica repensar la forma en que se planifican las políticas públicas, se asignan los presupuestos y se gestionan los programas y proyectos. Supone, además, el establecimiento de objetivos claros, medibles y verificables, así como la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan conocer el grado de cumplimiento de las metas institucionales. En consecuencia, la gestión por resultados se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la calidad de la gestión pública, fortalecer la transparencia y optimizar la toma de decisiones basada en evidencia.

Este capítulo se orienta a desarrollar los fundamentos conceptuales y teóricos de la gestión por resultados en la administración pública, con especial énfasis en su aplicación en el sector público y en los gobiernos locales. A través del análisis de sus principales referentes teóricos y de la exposición de sus nociones básicas, se busca comprender cómo este enfoque contribuye a una gestión más eficiente, eficaz y orientada al logro de resultados. De este modo, el capítulo establece las bases conceptuales necesarias para analizar, en los apartados posteriores, la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, así como su impacto en el desempeño institucional y en la calidad del gasto público.

1.1 Referentes teóricos de la gestión por resultados

El desarrollo teórico de la gestión por resultados se inscribe en un proceso más amplio de transformación de la administración pública, impulsado por la necesidad de responder a contextos cada vez más complejos, caracterizados por restricciones fiscales, mayor escrutinio ciudadano y demandas crecientes de eficiencia y transparencia. En este marco, la gestión por resultados emerge como una respuesta conceptual y metodológica frente a los límites de los enfoques tradicionales de gestión, que priorizaban el cumplimiento normativo y procedimental por encima del impacto real de la acción pública.

La gestión por resultados se vincula con las corrientes de la nueva gestión pública y con los enfoques contemporáneos de gobernanza, los cuales plantean que el Estado debe orientarse al logro de objetivos concretos y verificables, más que a la mera administración de recursos. Estos enfoques introducen conceptos como desempeño, eficacia, eficiencia y efectividad como ejes centrales de la gestión pública, desplazando la lógica centrada en los insumos hacia una orientación basada en productos, resultados e impactos. En consecuencia, la gestión por resultados se concibe como un modelo que integra planificación estratégica, asignación presupuestaria, ejecución operativa y evaluación del desempeño en un ciclo coherente de gestión.

Los referentes teóricos de la gestión por resultados también destacan la importancia de la información y del uso sistemático de datos para la toma de decisiones. Bajo este enfoque, los resultados no solo cumplen una función de control o rendición de

cuentas, sino que se convierten en insumos clave para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Así, la evaluación deja de ser un proceso aislado o posterior a la ejecución para incorporarse de manera transversal en todas las fases de la gestión pública, permitiendo ajustar estrategias, redefinir prioridades y optimizar el uso de los recursos públicos.

En el ámbito de los gobiernos locales, estos referentes teóricos adquieren una relevancia particular, dado que las municipalidades operan en entornos donde los recursos son limitados y las necesidades sociales son diversas y urgentes. La teoría de la gestión por resultados aporta elementos fundamentales para comprender cómo las administraciones locales pueden fortalecer su capacidad de gestión, mejorar la calidad del gasto público y orientar sus acciones hacia la generación de valor público. De este modo, el análisis de los referentes teóricos de la gestión por resultados permite establecer una base conceptual sólida para examinar su aplicación práctica y su influencia en el desempeño de la administración pública local.

1.1.1. De la gestión tradicional a la gestión orientada a resultados

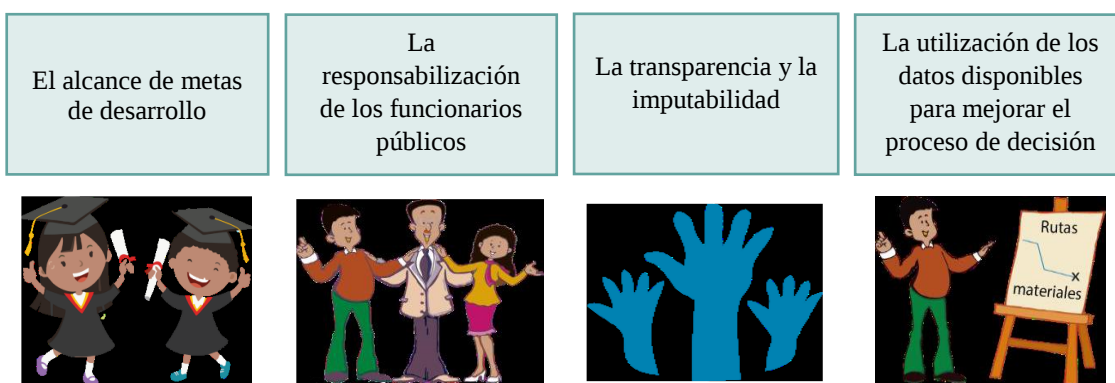
La transición de la gestión tradicional hacia la gestión orientada a resultados constituye uno de los cambios más significativos en la forma de concebir y conducir la administración pública. La gestión tradicional se caracterizó históricamente por un énfasis en el cumplimiento de normas, procedimientos y controles formales, donde el desempeño institucional se evaluaba principalmente a partir del respeto a las reglas administrativas y de la correcta ejecución de los recursos asignados. Bajo este enfoque, la atención se concentraba en los insumos y en las actividades realizadas, relegando a un segundo plano el análisis de los efectos reales de la acción pública sobre la población.

Este modelo, si bien permitió fortalecer la legalidad y el orden administrativo, mostró importantes limitaciones para responder a contextos sociales cada vez más complejos. La escasa vinculación entre planificación, presupuesto y resultados generó una brecha persistente entre los recursos utilizados y los beneficios efectivamente alcanzados. En este sentido, Pérez (2010) señala que la gestión tradicional tendía a fragmentar las actividades institucionales, dificultando la transformación de los recursos

y medios en resultados previstos, lo que afectaba la satisfacción tanto del usuario interno como del ciudadano como destinatario final de los servicios públicos.

Frente a estas limitaciones, la gestión orientada a resultados emerge como un enfoque que redefine los criterios de éxito en la administración pública. Este modelo propone que las organizaciones públicas deben ser evaluadas no solo por su capacidad de ejecutar procedimientos, sino por el logro de objetivos concretos y medibles. Rafael (2019) sostiene que la gestión por resultados introduce una forma distinta de orientar los bienes y servicios públicos, otorgando centralidad a los resultados obtenidos a partir de las acciones de los actores institucionales, lo que contribuye a un mejor desarrollo de las competencias organizacionales.

Figura 1. Características de la gestión por resultados – GpR



La gestión orientada a resultados implica, además, una mayor integración de los procesos de planificación y evaluación. Tito (2012) destaca que este enfoque se sustenta en una gestión con mayor claridad y eficacia, en la que las planeaciones cumplen un rol fundamental para facilitar la evaluación y la administración de los recursos en función de los resultados esperados. A diferencia de la gestión tradicional, donde la planificación suele convertirse en un ejercicio formal, la orientación a resultados busca que los planes guíen efectivamente la toma de decisiones y la asignación presupuestaria.

Otro rasgo distintivo de este tránsito es el cambio en la lógica de control. Mientras que la gestión tradicional privilegia controles previos y formales, la gestión orientada a resultados incorpora mecanismos de seguimiento y evaluación continua del desempeño. Ramos (2016) señala que este enfoque se apoya en el análisis de los datos obtenidos del desempeño organizacional, utilizando instrumentos de planeamiento estratégico y

procesos permanentes de supervisión y evaluación de los resultados. De este modo, el control deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un medio para la mejora continua de la gestión.

Este proceso de transformación también demanda un cambio cultural dentro de las organizaciones públicas. García y García (2010) afirman que la gestión orientada a resultados requiere una nueva cultura institucional, enfocada en el desarrollo de los procesos y en la responsabilidad por los resultados alcanzados. Esta cultura supone una mayor articulación entre las áreas de la organización, una definición clara de responsabilidades y una orientación compartida hacia el logro de objetivos estratégicos.

En el contexto de la administración pública latinoamericana y peruana, el paso de la gestión tradicional a la gestión orientada a resultados ha sido gradual y enfrenta múltiples desafíos. Shack y Rivera (2017) advierten que, si bien se han incorporado herramientas y enfoques orientados a resultados, persisten prácticas tradicionales que limitan su efectividad, como la débil utilización de información para la toma de decisiones y la escasa articulación entre el presupuesto y los resultados esperados. No obstante, la adopción progresiva de este enfoque ha permitido sentar las bases para una gestión pública más eficiente, transparente y enfocada en la creación de valor público.

En suma, la gestión orientada a resultados representa una evolución necesaria frente a los límites de la gestión tradicional. Al centrar la acción pública en los resultados y no únicamente en los procedimientos, este enfoque contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público, fortalecer la rendición de cuentas y orientar la administración pública hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y sociales.

1.1.2. Gestión por resultados en el sector público

La incorporación de la gestión por resultados en el sector público responde a la necesidad de mejorar el desempeño de las instituciones estatales y de fortalecer la capacidad del Estado para atender de manera eficiente y eficaz las demandas de la ciudadanía. A diferencia de los enfoques tradicionales, en los que predominaba una lógica centrada en la observancia de normas y procedimientos, la gestión por resultados introduce una visión orientada al logro de objetivos concretos y a la generación de valor público, convirtiendo los resultados en el principal referente de la acción gubernamental.

En el sector público, la gestión por resultados se concibe como un marco conceptual que integra la planificación estratégica, la asignación presupuestaria, la ejecución de las actividades y la evaluación del desempeño en un sistema coherente de gestión. Fuentes (2023) sostiene que este enfoque facilita a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de sus procesos, permitiendo optimizar su desempeño y asegurar mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la gestión por resultados no se limita a la medición de resultados finales, sino que abarca todo el proceso de gestión, desde la definición de metas hasta la evaluación de los logros alcanzados.

Un aspecto central de la gestión por resultados en el sector público es su orientación hacia la generación de valor público. En este sentido, la gestión pública deja de enfocarse exclusivamente en la administración de recursos para priorizar los beneficios que las políticas, programas y proyectos producen en la sociedad. Rafael (2019) señala que la gestión por resultados orienta los bienes y servicios públicos en función de los resultados obtenidos, lo que contribuye a un mejor desarrollo de las competencias institucionales y a una mayor coherencia entre las acciones del Estado y las necesidades de la población.

Asimismo, la gestión por resultados en el sector público promueve el uso sistemático de información y evidencia para la toma de decisiones. Shack y Rivera (2017) destacan que este enfoque se sustenta en la utilización de datos y en el procesamiento de información orientada a la decisión, lo que permite a las organizaciones públicas integrar procesos de creación de valor y optimizar su desempeño. La información sobre resultados se convierte así en un insumo estratégico para evaluar el avance de las políticas públicas, identificar brechas de desempeño y redefinir prioridades institucionales.

La implementación de la gestión por resultados también implica un fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación. Tito (2012) resalta que este enfoque facilita la evaluación y la gestión de los recursos públicos al establecer criterios claros para el análisis de los resultados alcanzados en un período determinado. De este modo, la evaluación deja de ser un proceso aislado o meramente formal para convertirse en una herramienta permanente de mejora de la gestión pública.

Desde una perspectiva organizacional, la gestión por resultados exige un cambio en la cultura institucional del sector público. García y García (2010) sostienen que su adopción requiere un proceso de transformación organizacional orientado al desarrollo de los procesos y a la consolidación de una cultura enfocada en los resultados. Este cambio implica redefinir roles y responsabilidades, fortalecer capacidades técnicas y promover una mayor responsabilidad por el desempeño, tanto a nivel individual como institucional.

En el contexto latinoamericano y peruano, la gestión por resultados ha sido incorporada progresivamente como parte de los procesos de reforma y modernización del Estado. Merino y Chávez (2020) la definen como un método moderno de administración pública que busca una gestión clara y dinámica de los recursos públicos, centrada en la implementación de actividades estratégicas previamente planificadas y en la evaluación sistemática de los procesos, productos y resultados. No obstante, su aplicación en el sector público enfrenta desafíos persistentes, como la limitada articulación entre planes y presupuestos, la debilidad de los sistemas de monitoreo y evaluación y las restricciones institucionales propias de los gobiernos subnacionales.

En síntesis, la gestión por resultados en el sector público representa un enfoque integral que orienta la acción estatal hacia el logro de resultados relevantes y medibles, fortaleciendo la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Su adecuada implementación constituye un elemento clave para mejorar el desempeño de las instituciones públicas y para asegurar que el uso de los recursos públicos se traduzca en beneficios tangibles para la ciudadanía.

1.1.3. Enfoques internacionales y latinoamericanos

El desarrollo de la gestión por resultados ha estado fuertemente influenciado por experiencias y enfoques internacionales que buscan mejorar el desempeño del sector público y fortalecer la eficiencia del gasto estatal. A nivel global, este enfoque surge como parte de las reformas orientadas a modernizar la administración pública, promoviendo una mayor orientación al desempeño, la rendición de cuentas y el uso de evidencia para la toma de decisiones. Estas experiencias han servido de referencia para diversos países, especialmente en América Latina, donde la gestión por resultados ha sido incorporada

como una estrategia para enfrentar problemas estructurales de ineficiencia y baja calidad del gasto público.

En el ámbito internacional, la gestión por resultados se ha vinculado con la adopción de modelos de planificación estratégica y presupuestación orientada a resultados, en los cuales los recursos públicos se asignan en función de los objetivos y metas que se espera alcanzar. Este enfoque destaca la importancia de definir claramente los resultados esperados, establecer indicadores de desempeño y evaluar de manera periódica los avances logrados. Barboza et al. (2021) subrayan que la efectividad de la gestión por resultados depende de la existencia de marcos sólidos y claros que permitan monitorear los resultados, examinar mejoras e implementar estrategias correctivas de manera oportuna, lo que refuerza la necesidad de sistemas de seguimiento y evaluación bien estructurados.

En América Latina, la gestión por resultados ha sido adoptada de manera progresiva como parte de los procesos de reforma del Estado y de fortalecimiento de la gestión pública. Diversos países de la región han incorporado este enfoque con el propósito de mejorar la eficiencia del gasto público y asegurar que los recursos se orienten al logro de resultados sociales prioritarios. En este contexto, Shack y Rivera (2017) destacan que la gestión por resultados en la región se apoya en la utilización de datos y en el procesamiento de información orientada a la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones públicas integrar procesos de creación de valor y mejorar su desempeño institucional.

Las experiencias latinoamericanas evidencian que la implementación de la gestión por resultados no se limita a la adopción de herramientas técnicas, sino que implica un proceso de aprendizaje institucional y de adaptación a los contextos nacionales y subnacionales. Arenas y Berner (2016), al analizar la experiencia chilena, señalan que la incorporación de instrumentos de evaluación y monitoreo en el proceso presupuestario ha permitido comprender de mejor manera los resultados del cumplimiento de los planes estratégicos, así como orientar la asignación de recursos hacia prioridades definidas. Este tipo de experiencias resalta la importancia de vincular la planificación, el presupuesto y la evaluación en un solo sistema de gestión orientado a resultados.

Asimismo, los enfoques internacionales y latinoamericanos coinciden en destacar la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para la implementación efectiva de la gestión por resultados. Elearn (2009) enfatiza que la gestión de resultados se basa en una adecuada comprensión de las condiciones en las que se desarrollan las actividades, así como en la participación y compromiso de los equipos de trabajo en torno a los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, el enfoque de gestión por resultados no solo busca mejorar los resultados organizacionales, sino también potenciar el desarrollo del talento humano dentro de las instituciones públicas.

En el caso peruano, la adopción de la gestión por resultados se enmarca en estas tendencias internacionales y regionales, incorporando elementos como la planificación orientada a resultados, el presupuesto por resultados y los sistemas de monitoreo y evaluación. Merino y Chávez (2020) señalan que este enfoque constituye un método moderno de gestión pública, orientado a una administración más dinámica y clara de los recursos públicos, alineada con las planeaciones gubernamentales y centrada en la medición de los resultados alcanzados. No obstante, la experiencia regional demuestra que la efectividad de la gestión por resultados depende en gran medida de la coherencia entre el diseño institucional, la capacidad técnica y el compromiso político.

En síntesis, los enfoques internacionales y latinoamericanos sobre gestión por resultados han contribuido a consolidar este modelo como una referencia clave para la modernización de la administración pública. Si bien las experiencias muestran avances significativos en términos de planificación, evaluación y orientación al desempeño, también evidencian desafíos comunes relacionados con la articulación institucional, la sostenibilidad de las reformas y la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados, aspectos que resultan especialmente relevantes para los gobiernos locales del Perú.

1.1.4. Desafíos institucionales en su implementación

La implementación de la gestión por resultados en la administración pública enfrenta diversos desafíos institucionales que limitan su consolidación como un enfoque efectivo de gestión. Si bien este modelo ha sido incorporado de manera progresiva en los marcos normativos y en los discursos de modernización del Estado, su aplicación práctica

suele verse condicionada por factores estructurales, organizacionales y culturales que dificultan la orientación real de la gestión hacia el logro de resultados.

Uno de los principales desafíos institucionales se relaciona con la debilidad de la planificación estratégica. En muchas entidades públicas, la planificación orientada a resultados se desarrolla de manera formal, sin una articulación efectiva con la asignación presupuestaria ni con la ejecución de las actividades institucionales. Esta situación impide que los objetivos estratégicos guíen la toma de decisiones y que los recursos se orienten de manera coherente hacia el logro de resultados prioritarios. Merino y Chávez (2020) señalan que la gestión por resultados requiere una clara definición de actividades estratégicas y su implementación durante un período determinado, de modo que sea posible evaluar los procesos, productos y resultados de la organización; sin embargo, esta condición no siempre se cumple en la práctica.

Otro desafío relevante se encuentra en la limitada capacidad técnica y operativa de las instituciones públicas. Ramos (2016) indica que la gestión por resultados demanda el uso de instrumentos de planeamiento estratégico y de sistemas de supervisión y evaluación continua del desempeño, lo cual exige personal capacitado y estructuras organizacionales adecuadas. No obstante, en muchas entidades, especialmente en los gobiernos locales, persisten carencias en términos de formación del capital humano, alta rotación de funcionarios y escasa especialización técnica, factores que afectan la continuidad y efectividad de la gestión orientada a resultados.

Asimismo, la implementación de la gestión por resultados se ve obstaculizada por la débil integración de los sistemas de información. Shack y Rivera (2017) advierten que, aunque este enfoque se sustenta en la utilización de datos para la toma de decisiones, en la práctica la información suele encontrarse dispersa, incompleta o desactualizada, lo que limita su uso estratégico. La ausencia de bases de datos integradas y confiables dificulta el seguimiento del desempeño, la evaluación de los resultados y la adopción de medidas correctivas oportunas, reduciendo el impacto de la gestión por resultados.

Desde una perspectiva organizacional, uno de los desafíos más complejos es el cambio cultural que implica la adopción de este enfoque. García y García (2010) sostienen que la gestión por resultados requiere una transformación organizacional

orientada al desarrollo de procesos y a la consolidación de una cultura enfocada en los resultados. Sin embargo, en muchas instituciones públicas persisten prácticas tradicionales centradas en el cumplimiento de procedimientos y en la aversión al riesgo, lo que genera resistencia al cambio y limita la responsabilidad por el desempeño institucional.

A estos desafíos se suma la debilidad de los sistemas de monitoreo y evaluación. Tito (2012) destaca que la gestión por resultados facilita la evaluación y la gestión de los recursos públicos en función de los resultados esperados; no obstante, cuando los mecanismos de evaluación son insuficientes o se aplican de manera irregular, se pierde la posibilidad de aprender de la experiencia y de mejorar la gestión. Barboza et al. (2021) enfatizan que la efectividad de este enfoque depende de la existencia de marcos claros y sólidos que permitan monitorear los resultados e implementar estrategias de mejora, condición que no siempre está presente en las entidades públicas.

En el contexto latinoamericano y peruano, estos desafíos institucionales se ven agravados por factores adicionales, como la inestabilidad política, la fragmentación institucional y las limitaciones en la coordinación intergubernamental. Elearn (2009) señala que la gestión de resultados requiere que los responsables comprendan adecuadamente las condiciones en las que se desarrollan las actividades y que los equipos compartan los objetivos institucionales; sin embargo, la falta de articulación entre niveles de gobierno y la escasa participación de los actores internos dificultan la construcción de una visión compartida orientada a resultados.

En síntesis, los desafíos institucionales en la implementación de la gestión por resultados evidencian que su adopción va más allá de la introducción de herramientas técnicas o cambios normativos. Requiere un fortalecimiento integral de la planificación, el desarrollo de capacidades técnicas, la integración de los sistemas de información y la consolidación de una cultura organizacional orientada al desempeño. Superar estos desafíos resulta fundamental para que la gestión por resultados se convierta en un instrumento efectivo de creación de valor público y mejora del desempeño de la administración pública, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

1.2 Nociones básicas de la gestión por resultados

La gestión por resultados constituye un enfoque fundamental dentro de la administración pública contemporánea, orientado a asegurar que la acción del Estado se traduzca en resultados concretos y verificables para la sociedad. A diferencia de los modelos tradicionales de gestión, este enfoque pone énfasis en el logro de objetivos y en la generación de valor público, más que en la simple ejecución de actividades o el cumplimiento de procedimientos administrativos. En ese sentido, la gestión por resultados se concibe como un marco integral que articula planificación, presupuesto, ejecución, seguimiento y evaluación en función de los resultados esperados.

Desde una perspectiva conceptual, la gestión por resultados ha sido definida como un modelo que facilita la dirección efectiva e integrada de los procesos organizacionales, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y asegurar mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad. Fuentes (2023) señala que este enfoque permite a las organizaciones públicas orientar sus acciones hacia la consecución de objetivos claros, promoviendo la mejora continua y el uso racional de los recursos disponibles. Esta definición resalta el carácter sistémico de la gestión por resultados, al integrar distintos componentes de la gestión pública en torno a un mismo propósito.

En la misma línea, la gestión por resultados se entiende como un enfoque que busca transformar los recursos y medios disponibles en resultados previamente definidos. Pérez (2010) sostiene que este modelo se basa en la articulación de actividades interrelacionadas que, a través de procesos organizados y sistematizados, permiten alcanzar resultados previstos, orientados a satisfacer tanto al usuario interno como al ciudadano. Esta concepción refuerza la idea de que los resultados no son producto del azar, sino de una gestión planificada y coherente.

Otro elemento central de las nociones básicas de la gestión por resultados es su orientación hacia el desempeño. Rafael (2019) indica que este enfoque integra una manera de orientar los bienes y servicios públicos considerando los resultados de las acciones realizadas por los distintos actores, lo que permite evidenciar un desarrollo más adecuado de las competencias institucionales. Bajo esta lógica, la gestión por resultados se

convierte en una herramienta para mejorar la capacidad de las organizaciones públicas de responder a las demandas sociales de manera oportuna y efectiva.

Asimismo, la gestión por resultados implica una clara orientación estratégica. Tito (2012) destaca que este enfoque se caracteriza por aportar claridad, eficacia y modernidad a la gestión pública, al facilitar la planificación, la evaluación y la administración de los recursos en función de los resultados esperados dentro de un período determinado. En este sentido, la planificación deja de ser un ejercicio meramente formal para convertirse en un instrumento clave que orienta la acción institucional hacia el logro de metas concretas.

Desde un enfoque metodológico, la gestión por resultados se apoya en el análisis del desempeño organizacional y en el uso de información para la toma de decisiones. Ramos (2016) define este modelo como una metodología basada en los datos obtenidos del desempeño de la organización, que utiliza instrumentos de planeamiento estratégico y procesos de supervisión y evaluación continua de los resultados. Este énfasis en la información y la evidencia permite identificar brechas de desempeño, ajustar estrategias y mejorar la eficacia de la gestión pública.

Las nociones básicas de la gestión por resultados también destacan su carácter transformador a nivel organizacional. García y García (2010) sostienen que este enfoque requiere un cambio organizacional profundo, sustentado en el desarrollo de los procesos y en la construcción de una nueva cultura institucional orientada a los resultados. Este cambio implica redefinir responsabilidades, fortalecer capacidades y promover una mayor responsabilidad por el desempeño, tanto a nivel individual como colectivo.

En el contexto del sector público y de los gobiernos locales, la gestión por resultados se asocia estrechamente con la creación de valor público y con la mejora de la calidad del gasto. Shack y Rivera (2017) enfatizan que este enfoque se basa en la utilización sistemática de datos y en el procesamiento de información orientada a la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones públicas integrar procesos de creación de valor y optimizar su desempeño. La revisión periódica de los resultados y del uso del presupuesto se convierte, así, en un elemento esencial para asegurar la mejora continua de la gestión.

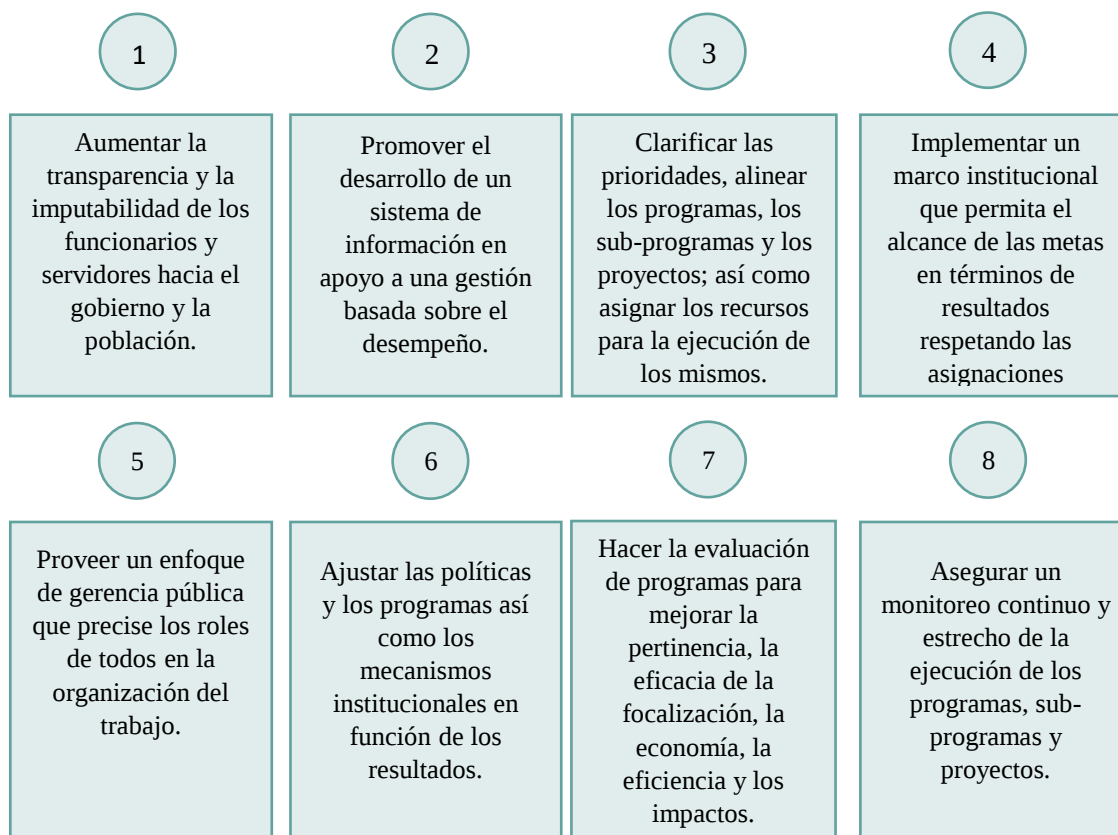
Finalmente, Merino y Chávez (2020) definen la gestión por resultados como un método moderno de administración pública que permite una gestión clara y dinámica de los recursos públicos, centrada en la implementación de actividades estratégicas definidas en las planeaciones gubernamentales y en la evaluación de los procesos, productos y resultados de la organización. Esta concepción sintetiza las nociones básicas del enfoque, al resaltar su orientación estratégica, su énfasis en los resultados y su contribución a una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al bienestar de la ciudadanía.

En síntesis, las nociones básicas de la gestión por resultados permiten comprender este enfoque como un modelo integral de gestión pública, orientado al logro de objetivos, al uso eficiente de los recursos y a la generación de valor público. Su adecuada comprensión resulta fundamental para analizar su aplicación en los gobiernos locales y su relación con la ejecución presupuestaria, aspectos que serán desarrollados en los siguientes apartados del libro.

1.2.1. Conceptualización de la gestión por resultados

La gestión por resultados se conceptualiza como un enfoque integral de la administración pública que orienta la acción institucional hacia el logro de resultados previamente definidos, medibles y socialmente relevantes. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en el cumplimiento de procedimientos y en el control de insumos, los objetivos de este enfoque radican en que el desempeño de las organizaciones públicas sea evaluado en función de los resultados que generan y del valor que aportan a la ciudadanía. En este sentido, la gestión por resultados redefine la lógica de la gestión pública, desplazando el énfasis desde el “cómo se hace” hacia el “qué se logra” con la acción del Estado.

Figura 2. Objetivos de la Gestión por resultados – GpR



La gestión por resultados puede entenderse como un marco que articula de manera coherente la planificación estratégica, la asignación presupuestaria, la ejecución de las actividades y la evaluación del desempeño. Fuentes (2023) sostiene que la gestión por resultados es un marco conceptual cuya función principal es facilitar a las organizaciones la dirección efectiva e integrada de sus procesos, con el fin de optimizar el desempeño institucional y asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos. Esta definición resalta el carácter sistémico del enfoque, al concebir la gestión como un conjunto de procesos interrelacionados orientados a resultados concretos.

En la misma línea, Pérez (2010) conceptualiza la gestión por resultados como la integración de actividades interrelacionadas que transforman los recursos y medios disponibles en resultados previstos. Esta transformación requiere una sistematización de los procesos organizacionales y una orientación clara hacia la satisfacción del usuario, tanto interno como externo. Desde esta óptica, los resultados no son entendidos como

efectos aislados, sino como productos de una gestión planificada y articulada que busca responder a las necesidades de la ciudadanía.

La conceptualización de la gestión por resultados también incorpora una fuerte orientación al desempeño y a la toma de decisiones basada en evidencia. Rafael (2019) indica que este enfoque integra una manera de orientar los bienes y servicios públicos considerando los resultados de las acciones realizadas por los distintos actores, lo que permite evidenciar un adecuado desarrollo de las competencias institucionales. De este modo, la gestión por resultados se convierte en un instrumento para fortalecer la capacidad del Estado de cumplir sus funciones de manera más efectiva y coherente.

Asimismo, la gestión por resultados se concibe como una metodología que se apoya en el análisis continuo del desempeño organizacional. Ramos (2016) la define como un enfoque basado en los datos obtenidos del desempeño de la organización, que utiliza instrumentos de planeamiento estratégico y procesos permanentes de supervisión y evaluación de los resultados. Este énfasis en la información y en la evaluación continua permite identificar desviaciones, ajustar estrategias y mejorar de manera sostenida la gestión pública.

Otro elemento central en la conceptualización de la gestión por resultados es su carácter transformador a nivel organizacional. García y García (2010) sostienen que este enfoque requiere un cambio organizacional profundo, sustentado en el desarrollo de los procesos y en la consolidación de una nueva cultura institucional orientada a los resultados. Esta cultura promueve la responsabilidad por el desempeño, la alineación de los objetivos individuales con los objetivos institucionales y el trabajo articulado entre las distintas áreas de la organización.

Desde una perspectiva aplicada al sector público, la gestión por resultados se entiende también como un método moderno de administración de los recursos públicos. Tito (2012) señala que este enfoque aporta claridad, eficacia y modernidad a la gestión pública, al facilitar la planificación, la evaluación y la administración de los recursos en función de los resultados esperados dentro de un período determinado. Esta visión destaca que la gestión por resultados no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.

En el contexto de las reformas de la administración pública en América Latina, la conceptualización de la gestión por resultados incorpora además la noción de creación de valor público. Shack y Rivera (2017) enfatizan que este enfoque se basa en la utilización de datos y en el procesamiento de información orientada a la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones públicas integrar procesos de creación de valor y optimizar su desempeño. Bajo esta lógica, la gestión por resultados se orienta a maximizar el impacto de las políticas públicas y a asegurar que los recursos utilizados se traduzcan en beneficios tangibles para la sociedad.

Finalmente, Merino y Chávez (2020) conceptualizan la gestión por resultados como un método para proporcionar una administración pública moderna, dinámica y clara de los recursos públicos, centrada en la implementación de actividades estratégicas definidas en las planeaciones gubernamentales y en la evaluación sistemática de las actividades, procesos y productos de la organización. Esta definición sintetiza los principales elementos conceptuales del enfoque, al resaltar su orientación estratégica, su énfasis en la medición de resultados y su contribución a una gestión pública más eficiente y orientada al bienestar ciudadano.

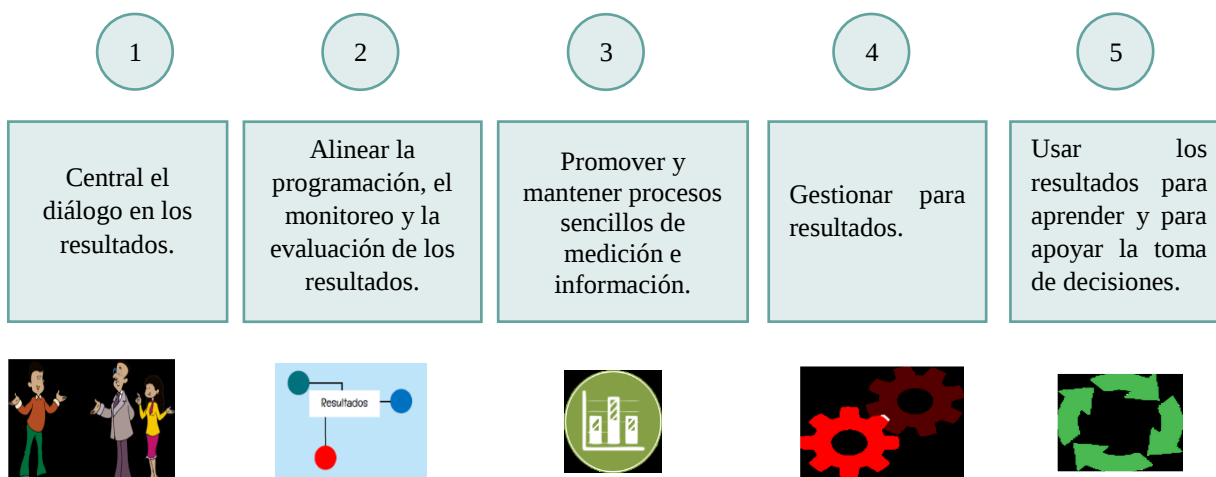
En síntesis, la gestión por resultados se conceptualiza como un enfoque integral de la administración pública que articula planificación, ejecución y evaluación en torno al logro de resultados relevantes. Su adopción implica no solo la incorporación de herramientas técnicas, sino también un cambio profundo en la cultura organizacional, orientado a fortalecer el desempeño institucional, la transparencia y la generación de valor público, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

1.2.2. Principios de la gestión por resultados

La gestión por resultados se sustenta en un conjunto de principios que orientan la acción de las organizaciones públicas hacia el logro efectivo de objetivos y la generación de valor público. Estos principios constituyen la base conceptual que diferencia a este enfoque de los modelos tradicionales de gestión, ya que establecen criterios claros para planificar, ejecutar, evaluar y mejorar el desempeño institucional. Su adecuada comprensión y aplicación resulta fundamental para que la gestión por resultados se

consolide como un modelo efectivo en el sector público, particularmente en los gobiernos locales.

Figura 3. *Los principios de la gestión por resultados – GpR*



En conjunto, los principios de la gestión por resultados configuran un marco conceptual que orienta la acción pública hacia el logro de objetivos, el uso eficiente de los recursos y la generación de valor público. Su aplicación coherente permite fortalecer el desempeño institucional, mejorar la calidad del gasto y consolidar una gestión pública más transparente, eficaz y orientada a resultados, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

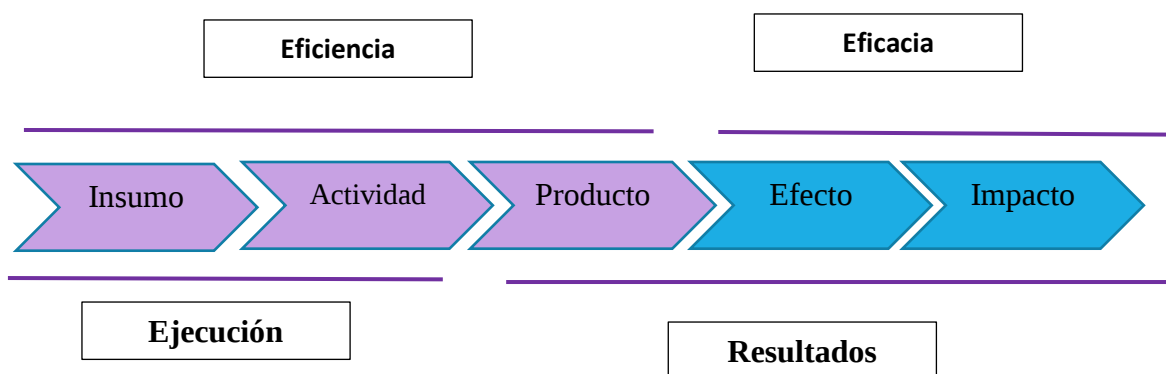
1.2.3. La cadena de resultados

García y García (2010) señalan que la cadena de resultados establece una relación lógica entre los recursos utilizados y los cambios que se espera producir, partiendo de entradas y actividades claramente diferenciadas que conducen a resultados de orden superior, como efectos e impactos. Esta lógica causal permite visualizar cómo cada acción institucional contribuye, directa o indirectamente, al logro de los objetivos estratégicos, evitando la fragmentación de la gestión y fortaleciendo la coherencia entre planificación y ejecución.

Se estructura en distintos niveles. En primer lugar, se encuentran los **insumos**, que corresponden a los recursos humanos, financieros, materiales y normativos que la organización dispone para desarrollar sus intervenciones. A partir de estos insumos se

ejecutan las **actividades**, entendidas como el conjunto de acciones operativas que realiza la entidad para cumplir sus funciones. El desarrollo de estas actividades genera **productos**, que son los bienes o servicios entregados directamente a la población o a los usuarios institucionales. Finalmente, estos productos contribuyen a la obtención de **resultados e impactos**, que representan los cambios esperados en las condiciones de vida de la población o en la situación que se busca intervenir.

Figura 4. Cadena de Resultados



Fuente Banco mundial y OCDE (2005)

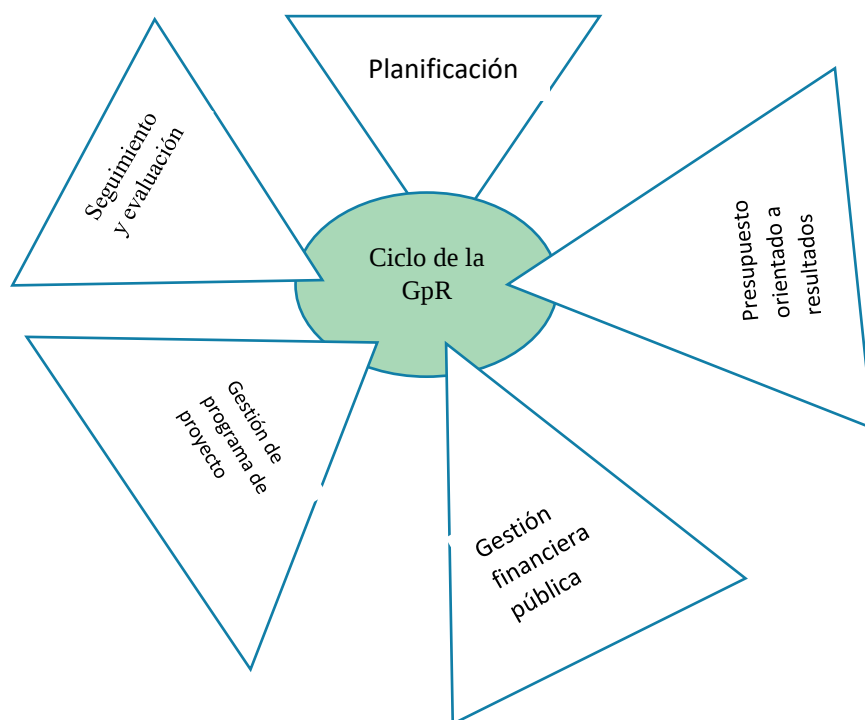
La importancia de la cadena de resultados radica en que permite vincular la gestión operativa con los objetivos estratégicos de la organización. Preschern (2011) sostiene que la cadena de resultados es una herramienta de gestión estratégica que asegura que todas las funciones de una entidad se encuentren estructuradas para alcanzar los resultados fijados. Bajo esta lógica, cada nivel de la cadena debe ser claramente definido y medido, de modo que sea posible evaluar el desempeño institucional y determinar en qué etapa se presentan las principales brechas o limitaciones.

1.2.4. El ciclo de la gestión por resultados

El ciclo de la gestión por resultados constituye un esquema dinámico que integra de manera coherente las distintas fases de la acción pública, desde la formulación de objetivos hasta la evaluación de los resultados alcanzados. Este ciclo permite comprender la gestión pública como un proceso continuo de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y retroalimentación, orientado al logro de resultados y a la mejora permanente del desempeño institucional. A diferencia de los enfoques tradicionales, en los que las

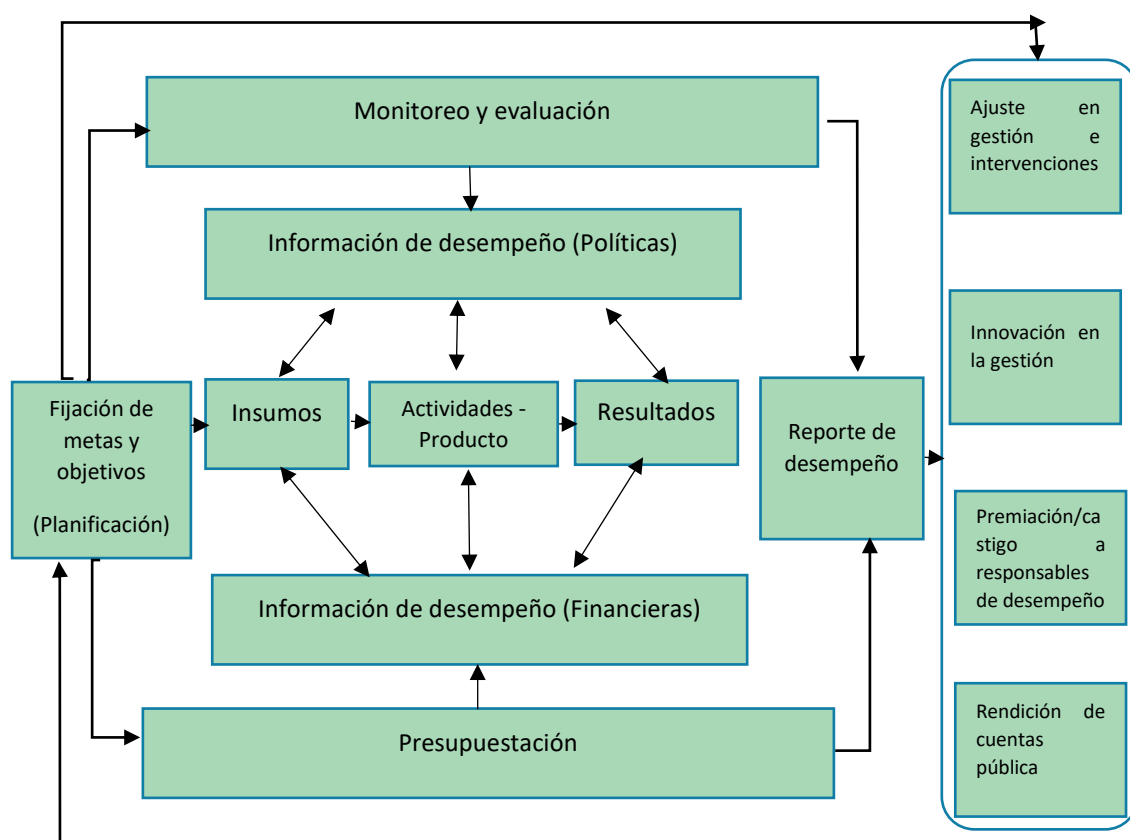
etapas de la gestión se desarrollan de manera fragmentada, la gestión por resultados concibe estas fases como partes interdependientes de un mismo sistema.

Figura 5. *Ciclo de gestión por resultados –GpR*



De una manera más elaborada, el ciclo puede plasmarse como matriz. Acorde a Dussauge (2016) esta matriz se sustenta en la medición, la información y la decisión, lo que implica que los objetivos formulados deben estar acompañados de indicadores que permitan evaluar su cumplimiento a lo largo del tiempo.

Figura 6. Matriz de gestión por resultado en el ciclo de gestión



En tal sentido, dicho ciclo se cierra o se reinicia a medida que se recopila información sobre nuevas decisiones, ya sean funciones internas o ajustes en la implementación de intervenciones, diseño de medidas, nuevas intervenciones, recompensas o castigos por el desempeño; también en el exterior, informar sobre lo realizado.

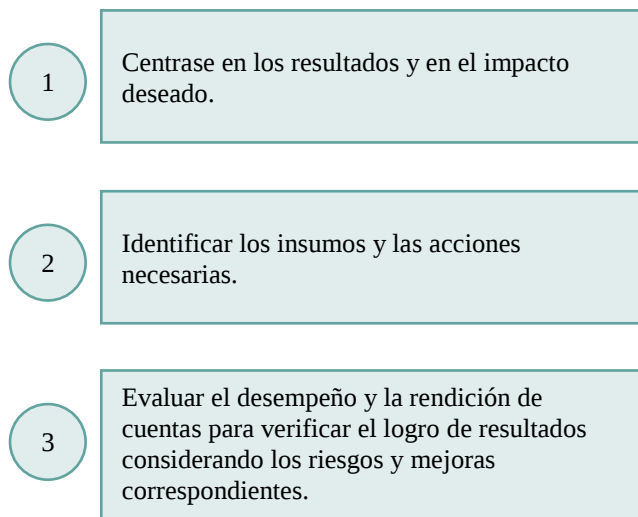
El ciclo de la gestión por resultados representa un modelo integral de gestión que articula planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación en un proceso continuo.

1.2.5. Gestión por resultados como cambio organizacional

La gestión por resultados no debe entenderse únicamente como la incorporación de herramientas técnicas o metodologías de planificación y evaluación, sino como un proceso de cambio organizacional profundo en la administración pública. Su implementación implica una transformación en la forma en que las instituciones conciben

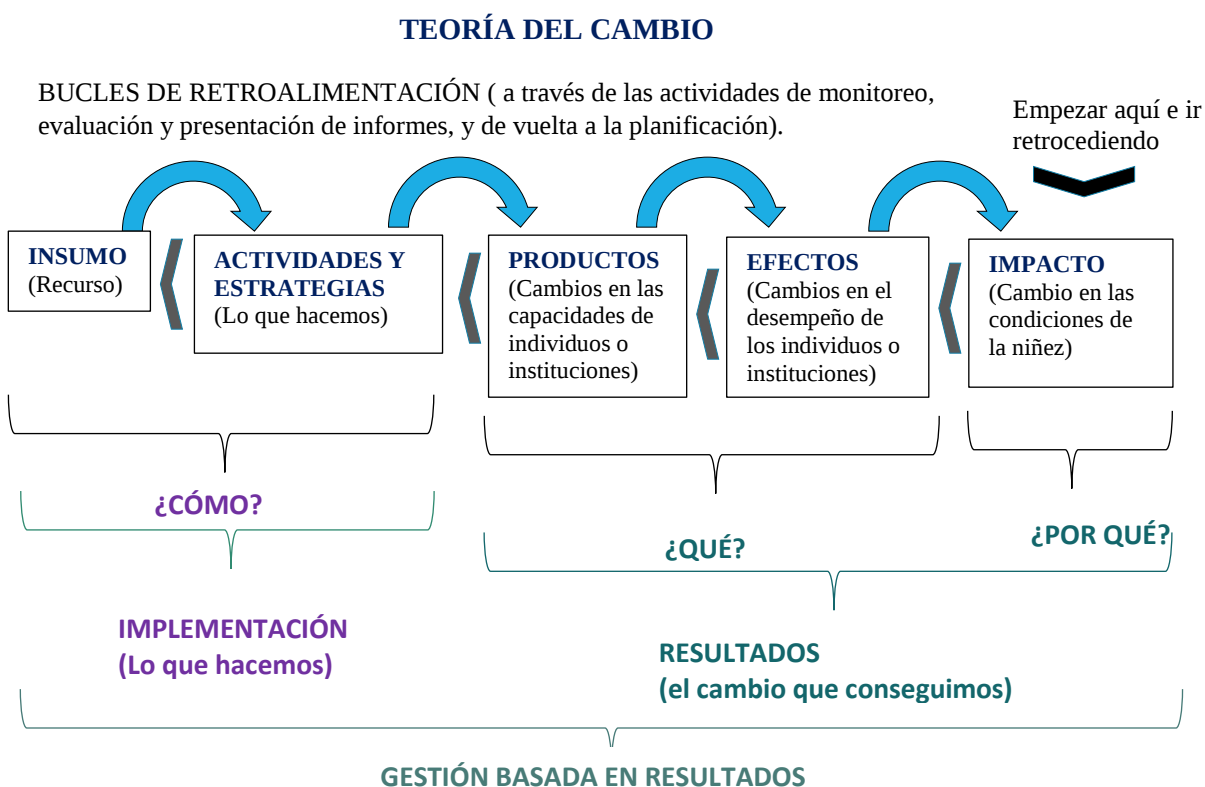
su misión, organizan sus procesos y asumen la responsabilidad por los resultados alcanzados.

Figura 7. La implementación de la gestión por resultado – GpR



En este sentido, la gestión por resultados representa un cambio cultural que busca reorientar a las organizaciones públicas hacia el desempeño, la eficiencia y la creación de valor público.

Figura 8. Instantánea de la gestión por resultados como cambio



El cambio organizacional asociado a la gestión por resultados también supone una mayor claridad en la definición de metas y responsabilidades. Tito (2012) destaca que este enfoque aporta claridad y eficacia a la gestión pública, al facilitar la planificación y la evaluación de las acciones en función de los resultados esperados. En la medida en que los objetivos son claramente establecidos y comunicados, los servidores públicos pueden alinear sus funciones y esfuerzos hacia el logro de resultados compartidos, fortaleciendo la coherencia institucional.

Asimismo, la gestión por resultados como cambio organizacional implica una transformación en la manera de utilizar la información para la toma de decisiones. Ramos (2016) señala que este enfoque se basa en el análisis del desempeño organizacional a partir de datos, utilizando instrumentos de planeamiento estratégico y procesos continuos de supervisión y evaluación. Este énfasis en la información promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la mejora continua, en la que los errores y desviaciones se analizan como oportunidades para ajustar estrategias y mejorar el desempeño.

Otro componente clave del cambio organizacional es el fortalecimiento del compromiso y la participación del personal. Elearn (2009) enfatiza que la gestión de resultados se fundamenta en la comprensión adecuada de las condiciones en las que se desarrollan las actividades y en la participación activa de los equipos de trabajo en torno a los objetivos institucionales. Cuando los servidores públicos comparten la visión de los resultados que se buscan alcanzar, se incrementa la motivación, el desarrollo del talento y el sentido de pertenencia hacia la organización.

El cambio organizacional también se manifiesta en la forma en que las instituciones públicas gestionan la evaluación y la rendición de cuentas. Shack y Rivera (2017) señalan que la gestión por resultados promueve la revisión periódica de los hallazgos y del uso del presupuesto, integrando la evaluación como parte del proceso de gestión. Esta práctica fortalece la responsabilidad por los resultados y contribuye a consolidar una cultura de transparencia y mejora continua dentro de las organizaciones públicas.

En el contexto de los gobiernos locales, la gestión por resultados como cambio organizacional enfrenta desafíos adicionales, como la limitada capacidad técnica, la alta rotación de autoridades y funcionarios, y la persistencia de estructuras organizacionales poco flexibles. No obstante, Merino y Chávez (2020) señalan que este enfoque constituye un método moderno de administración pública que permite una gestión más clara y dinámica de los recursos, siempre que se acompañe de un proceso sostenido de fortalecimiento institucional.

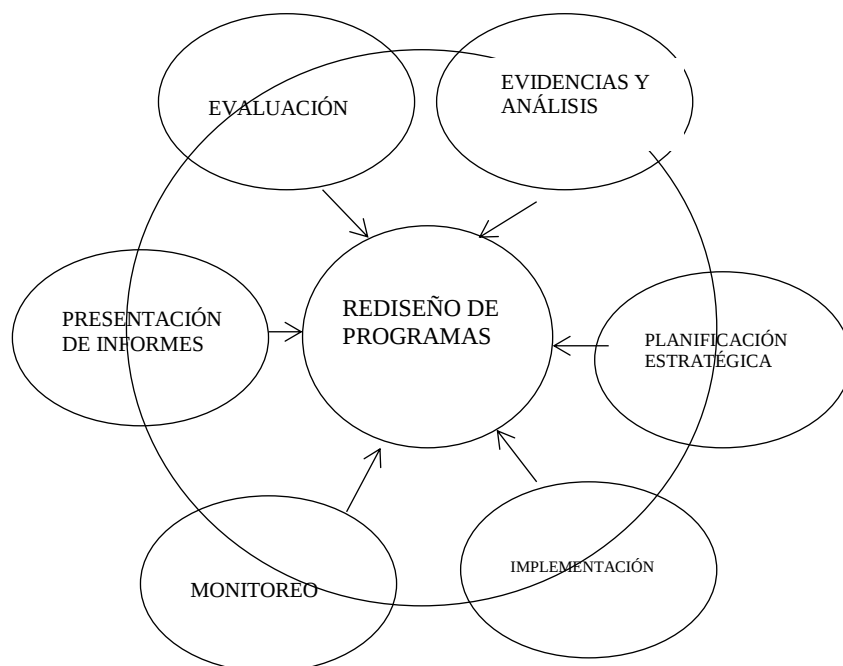
En síntesis, la gestión por resultados debe ser comprendida como un proceso de cambio organizacional que transforma la cultura, los procesos y las prácticas de la administración pública. Su adecuada implementación permite a las instituciones públicas fortalecer su desempeño, mejorar la eficiencia del uso de los recursos y orientar su acción hacia la generación de resultados relevantes y sostenibles para la ciudadanía, consolidando así una gestión pública más moderna y orientada al valor público.

1.2.6. Programación y toma de decisiones basada en resultados

La programación y la toma de decisiones basada en resultados constituyen uno de los pilares fundamentales de la gestión por resultados en la administración pública, ya que permiten orientar las acciones institucionales a partir de evidencia concreta sobre el desempeño y los efectos de las intervenciones públicas. Este enfoque supone un cambio significativo respecto de los modelos tradicionales de decisión, en los cuales las acciones se definían principalmente en función de criterios normativos, disponibilidad de recursos o rutinas administrativas, sin una evaluación sistemática de los resultados alcanzados.

Desde la lógica de la gestión por resultados, la programación deja de ser un ejercicio meramente formal para convertirse en un proceso estratégico orientado al logro de objetivos claramente definidos. Ramos (2016) señala que este enfoque se sustenta en el análisis del desempeño organizacional, utilizando instrumentos de planeamiento estratégico y mecanismos permanentes de supervisión y evaluación. En este marco, la programación de actividades, programas y proyectos se realiza considerando los resultados que se espera alcanzar, así como los indicadores que permitirán medir su cumplimiento.

Figura 9. *El ciclo de la programación de la gestión basado en resultados*



La toma de decisiones basada en resultados implica el uso sistemático de información relevante, confiable y oportuna para orientar la gestión pública. Shack y Rivera (2017) destacan que la gestión por resultados se apoya en la utilización de datos y en el procesamiento de información orientada a la decisión, lo que permite a las organizaciones públicas integrar procesos de creación de valor y optimizar su desempeño. La información sobre resultados se convierte así en un insumo estratégico que guía la asignación de recursos, la priorización de intervenciones y la adopción de medidas correctivas.

Asimismo, la programación basada en resultados favorece una mayor coherencia entre planificación, presupuesto y ejecución. Tito (2012) señala que la gestión por resultados facilita la articulación de las planeaciones con la evaluación y la administración de los recursos públicos, permitiendo que las decisiones se orienten en función de los resultados esperados dentro de un período determinado. Esta coherencia resulta esencial para evitar la dispersión de esfuerzos y asegurar que los recursos se destinen a aquellas acciones con mayor impacto potencial.

Otro aspecto relevante de la toma de decisiones basada en resultados es su contribución al aprendizaje organizacional. García y García (2010) sostienen que la

gestión por resultados promueve el desarrollo de procesos orientados a los resultados, lo que implica analizar de manera permanente la información generada por el desempeño institucional. Este análisis permite identificar buenas prácticas, reconocer limitaciones y ajustar las estrategias de gestión, fortaleciendo la capacidad de la organización para mejorar de manera continua.

La literatura también resalta que la toma de decisiones basada en resultados fortalece la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública. Al fundamentar las decisiones en evidencia verificable, las instituciones públicas pueden justificar de manera más clara el uso de los recursos y los criterios empleados para priorizar determinadas acciones. Merino y Chávez (2020) destacan que la gestión por resultados permite evaluar las actividades, procesos y productos de una organización, facilitando la medición de los resultados y la comunicación de los logros alcanzados.

En el contexto de los gobiernos locales, la programación y la toma de decisiones basada en resultados adquieren una relevancia particular, debido a la necesidad de responder a problemas territoriales concretos y a demandas sociales inmediatas. La utilización de información sobre resultados permite a las municipalidades priorizar intervenciones, optimizar el uso del presupuesto y mejorar la calidad de los servicios públicos, contribuyendo a una gestión más eficiente y orientada al bienestar de la población.

En síntesis, la programación y la toma de decisiones basada en resultados representan un componente esencial de la gestión por resultados, al permitir que la acción pública se sustente en evidencia, se oriente al logro de objetivos estratégicos y promueva la mejora continua del desempeño institucional. Su adecuada aplicación fortalece la coherencia de la gestión pública, optimiza el uso de los recursos y contribuye a la creación de valor público, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

1.3 Dimensiones de la gestión por resultados

La gestión por resultados, en tanto enfoque integral de la administración pública, se materializa a través de un conjunto de dimensiones interrelacionadas que permiten operacionalizar sus principios y trasladarlos a la práctica institucional. Estas dimensiones constituyen los componentes esenciales mediante los cuales las organizaciones públicas

orientan su accionar hacia el logro de resultados concretos, asegurando coherencia entre la planificación estratégica, la asignación de recursos, la ejecución de las intervenciones y la evaluación del desempeño. En este sentido, las dimensiones de la gestión por resultados no deben entenderse como elementos aislados, sino como partes de un sistema articulado que busca maximizar la efectividad de la acción pública.

Desde el enfoque teórico, diversos autores coinciden en que la gestión por resultados requiere integrar la planificación, el presupuesto, la gestión operativa y los sistemas de seguimiento y evaluación en un solo marco de gestión. Fuentes (2023) sostiene que este enfoque facilita la dirección efectiva e integrada de los procesos organizacionales, lo que implica que las distintas dimensiones de la gestión actúen de manera coordinada para optimizar el desempeño institucional. De igual modo, Merino y Chávez (2020) señalan que la gestión por resultados se centra en la implementación de actividades estratégicas definidas en las planeaciones gubernamentales y en la evaluación sistemática de los procesos y resultados, lo cual solo es posible cuando sus dimensiones se encuentran claramente definidas y articuladas.

En la práctica, la identificación de dimensiones permite traducir el enfoque de gestión por resultados en instrumentos concretos de gestión pública. Tito (2012) destaca que este modelo aporta claridad y eficacia a la administración pública al estructurar la gestión en componentes que facilitan la planificación, la evaluación y la administración de los recursos en función de los resultados esperados. Bajo esta lógica, las dimensiones actúan como ejes operativos que orientan la acción institucional y permiten evaluar el desempeño en distintos niveles.

Asimismo, la literatura resalta que las dimensiones de la gestión por resultados cumplen un rol clave en la toma de decisiones basada en evidencia. Shack y Rivera (2017) enfatizan que este enfoque se sustenta en el uso sistemático de información y datos orientados a la decisión, lo que requiere contar con dimensiones claramente definidas que permitan medir el avance, identificar brechas y ajustar las estrategias de gestión. De este modo, las dimensiones se convierten en referentes para el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional.

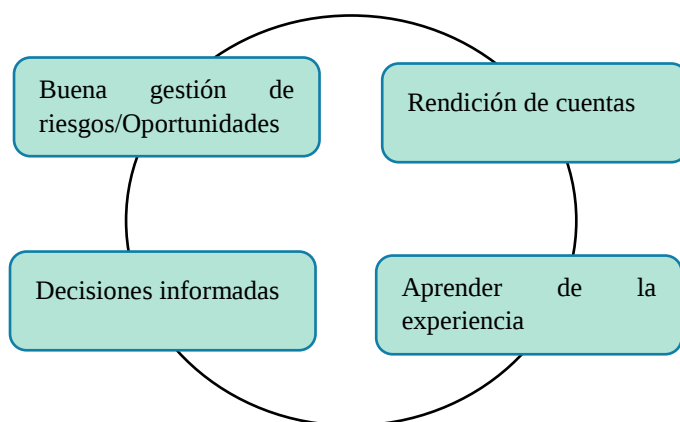
En el ámbito de los gobiernos locales, la delimitación de las dimensiones de la gestión por resultados resulta especialmente relevante, dado que permite organizar la gestión en torno a componentes clave que responden a las necesidades del territorio y a las capacidades institucionales disponibles. La planificación orientada a resultados, el presupuesto por resultados, la gestión de programas y proyectos, y los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen dimensiones fundamentales que, al articularse, posibilitan una gestión pública más eficiente, coherente y orientada a la generación de valor público.

En este contexto, el análisis de las dimensiones de la gestión por resultados permite comprender cómo este enfoque se implementa de manera concreta en las organizaciones públicas y cuáles son los factores que influyen en su efectividad. El desarrollo de estas dimensiones, que se abordará en los apartados siguientes, constituye un elemento clave para analizar la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, así como su impacto en el desempeño de los gobiernos locales del Perú.

1.3.1. Planificación orientada a resultados

La planificación orientada a resultados constituye una de las dimensiones fundamentales de la gestión por resultados, en tanto permite definir de manera clara y coherente los objetivos que guiarán la acción de las organizaciones públicas. A diferencia de los enfoques tradicionales de planificación, centrados en la elaboración formal de documentos y en el cumplimiento de requisitos normativos, la planificación orientada a resultados busca establecer una relación directa entre los objetivos estratégicos, las acciones institucionales y los resultados que se espera alcanzar en un período determinado.

Figura 10. *Ventajas de la gestión por resultados*



Desde una perspectiva conceptual, la planificación orientada a resultados implica la definición de una visión clara del futuro institucional, así como el establecimiento de objetivos estratégicos alineados con las prioridades públicas. García y García (2010) señalan que esta dimensión requiere proponer una visión clara respecto a lo que se desea lograr en un determinado período, estableciendo objetivos que respondan a la pregunta fundamental de qué se quiere conseguir. En tanto, el Ministerio de Economía y Finanzas (2013) define esta planificación como una tarea encaminada a mejorar los resultados mediante la programación de acciones orientadas al logro de metas en un plazo determinado. Esta definición resalta el carácter instrumental de la planificación, al entenderla como un medio para alcanzar resultados y no como un fin en sí mismo.

Un elemento central de la planificación orientada a resultados es su vínculo con el presupuesto. Shack y Rivera (2017) sostienen que las organizaciones públicas, en consonancia con sus objetivos estratégicos, deben formular programas presupuestarios en función de las necesidades de la ciudadanía, garantizando un mayor control sobre los costos y una asignación más eficiente de los recursos. De este modo, la planificación orientada a resultados contribuye a alinear el presupuesto con las prioridades institucionales, fortaleciendo la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

La planificación también fortalece el compromiso institucional y la coordinación entre las distintas áreas de la organización. Al establecer objetivos claros y compartidos, se facilita la articulación de las acciones y se promueve una mayor responsabilidad por el logro de los resultados. García y García (2010) destacan que esta dimensión determina el

camino que seguirán los trabajadores, orientando su desempeño hacia el cumplimiento de los propósitos institucionales.

En síntesis, la planificación orientada a resultados constituye una dimensión clave de la gestión por resultados, al establecer los objetivos y metas que guían la acción pública y al articular la planificación con el presupuesto y la evaluación del desempeño. Su correcta implementación contribuye a fortalecer la coherencia de la gestión pública, mejorar la eficiencia del gasto y orientar la administración pública hacia el logro de resultados relevantes y sostenibles para la ciudadanía.

1.3.2. Presupuesto por resultados

El presupuesto por resultados constituye una dimensión central de la gestión por resultados, al establecer un vínculo directo entre la asignación de los recursos públicos y los resultados que se espera alcanzar mediante la acción del Estado. A diferencia del enfoque tradicional de presupuestación, centrado en el control del gasto y en la distribución de recursos por categorías administrativas, el presupuesto por resultados orienta el uso de los fondos públicos hacia el cumplimiento de objetivos y metas previamente definidos, priorizando la eficiencia y la efectividad del gasto público.

Desde una perspectiva conceptual, el presupuesto por resultados se entiende como una estrategia de gestión que busca mejorar el desempeño del sector público mediante la asignación de recursos en función de los resultados esperados. Simon y Kafel (2018) señalan que este enfoque permite distribuir los recursos de manera más eficiente, orientándolos a la atención de las necesidades de la ciudadanía y al logro de resultados definidos. Esta concepción resalta que el presupuesto deja de ser un instrumento meramente financiero para convertirse en una herramienta estratégica de gestión pública.

En el ámbito de la administración pública, el presupuesto por resultados se articula estrechamente con la planificación orientada a resultados. El Ministerio de Economía y Finanzas (2013) define este enfoque presupuestal como un proceso orientado al rendimiento de los objetivos presupuestales, que implica el análisis de indicadores, el despliegue de los recursos y la evaluación del desempeño en función de los resultados alcanzados en el tiempo programado. Esta definición pone énfasis en la necesidad de

vincular la asignación presupuestaria con indicadores de desempeño que permitan evaluar la efectividad del gasto público.

García y García (2010) consideran el presupuesto por resultados como un conjunto de instrumentos y procesos orientados a la evaluación detallada del desempeño institucional. Según estos autores, la presupuestación basada en resultados requiere examinar el desempeño a través de indicadores y de información relevante, a fin de orientar la asignación de recursos hacia aquellas áreas que demuestran mayor impacto. De este modo, el presupuesto por resultados contribuye a una gestión más racional y transparente de los recursos públicos.

Un elemento clave del presupuesto por resultados es su enfoque en la cadena de gasto, que comprende etapas como el crédito presupuestario, la programación mensual y trimestral del gasto y los calendarios de compromisos. Estos componentes permiten organizar el uso de los recursos de manera ordenada y previsible, asegurando que el gasto se ejecute en función de los resultados esperados. Shack y Rivera (2017) afirman que el presupuesto por resultados asigna los recursos de acuerdo con los resultados, proporcionando información clara y objetiva sobre cómo los recursos utilizados beneficiarán a la población.

Asimismo, el presupuesto por resultados fortalece la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública. Al vincular el uso de los recursos con los resultados obtenidos, este enfoque permite evaluar de manera más precisa la eficiencia del gasto y justificar las decisiones presupuestarias ante la ciudadanía. Tito (2012) destaca que la gestión orientada a resultados facilita la evaluación y la administración de los recursos públicos, al establecer criterios claros para el análisis del desempeño institucional.

En el contexto de los gobiernos locales, la implementación del presupuesto por resultados enfrenta desafíos particulares, como la limitada capacidad técnica, la debilidad en la programación del gasto y la escasa articulación entre planes y presupuesto. No obstante, su adecuada aplicación puede contribuir significativamente a mejorar la calidad del gasto público y a orientar la inversión hacia intervenciones con mayor impacto social. Merino y Chávez (2020) señalan que este enfoque constituye un método moderno de

administración pública, centrado en la ejecución de actividades estratégicas y en la evaluación de los resultados, lo que resulta especialmente relevante para la gestión local.

En síntesis, el presupuesto por resultados representa una dimensión esencial de la gestión por resultados, al permitir que la asignación y ejecución de los recursos públicos se orienten al logro de objetivos y resultados concretos. Su correcta implementación fortalece la eficiencia del gasto, mejora la transparencia y contribuye a una gestión pública más estratégica y orientada al bienestar de la ciudadanía.

1.3.3. Gestión de programas y proyectos

La gestión de programas y proyectos constituye una dimensión esencial de la gestión por resultados, en la medida en que permite traducir los objetivos estratégicos de la organización pública en intervenciones concretas orientadas al logro de resultados específicos. A través de esta dimensión, las instituciones públicas articulan sus planes y presupuestos con acciones operativas que buscan generar bienes, servicios y beneficios tangibles para la población, fortaleciendo así la efectividad de la acción pública.

Desde una perspectiva conceptual, la gestión de programas y proyectos se concibe como un proceso mediante el cual se organizan, planifican y ejecutan un conjunto de acciones orientadas a alcanzar objetivos previamente definidos. García y García (2010) señalan que esta dimensión implica la formulación de planes que se integran a la planificación estratégica de la entidad, permitiendo orientar los recursos hacia el logro de los propósitos institucionales. Este proceso resulta especialmente relevante, ya que de él depende en gran medida la calidad y cantidad de los bienes y servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

En el ámbito de la administración pública, la gestión de programas y proyectos se vincula estrechamente con el uso eficiente de los recursos públicos. El Ministerio de Economía y Finanzas (2013) considera que esta gestión comprende el conjunto de pasos y acciones necesarios para el desarrollo de bienes y servicios públicos, los cuales deben ejecutarse dentro de los plazos establecidos y conforme a los objetivos definidos. Esta definición resalta la importancia de una adecuada planificación y programación de los proyectos, a fin de asegurar su coherencia con las prioridades institucionales y presupuestarias.

Un elemento clave de la gestión de programas y proyectos en el marco de la gestión por resultados es la evaluación previa o ex ante. La evaluación ex ante permite analizar la pertinencia, viabilidad y coherencia de los programas y proyectos antes de su ejecución, asegurando que las intervenciones propuestas respondan efectivamente a los problemas identificados. García y García (2010) destacan que la integración de los objetivos generales con los programas estratégicos resulta fundamental para orientar la gestión hacia resultados concretos y medibles.

Asimismo, la gestión de programas y proyectos se apoya en estrategias de gestión basadas en resultados, que permiten vincular los productos generados con los resultados e impactos esperados. Shack y Rivera (2017) señalan que esta dimensión se asocia a la relación entre los productos, los resultados y las actividades que deben ejecutarse, utilizando información y experiencia previa para mejorar la efectividad de las intervenciones. Bajo este enfoque, la gestión de programas y proyectos se orienta a maximizar el impacto de las acciones públicas y a optimizar el uso del presupuesto.

En el contexto de los gobiernos locales, la gestión de programas y proyectos adquiere una relevancia particular, dado que muchas de las intervenciones públicas se materializan a través de proyectos de inversión y programas sociales orientados a atender necesidades específicas del territorio. Una adecuada gestión de estos programas y proyectos permite mejorar la ejecución presupuestaria, reducir brechas sociales y fortalecer la confianza de la ciudadanía en la gestión municipal.

No obstante, la literatura también evidencia que la gestión de programas y proyectos enfrenta importantes desafíos, como la debilidad en la formulación de proyectos, la limitada capacidad técnica para su ejecución y la escasa articulación con la planificación estratégica. Merino y Chávez (2020) señalan que la gestión por resultados solo puede consolidarse cuando las actividades estratégicas se implementan de manera coherente y se evalúan sistemáticamente, lo que pone de relieve la necesidad de fortalecer esta dimensión en las organizaciones públicas.

En síntesis, la gestión de programas y proyectos constituye una dimensión clave de la gestión por resultados, al permitir que los objetivos estratégicos se traduzcan en acciones concretas orientadas a resultados. Su adecuada implementación contribuye a

mejorar la efectividad de la gestión pública, optimizar el uso de los recursos y generar impactos positivos y sostenibles en la población, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

1.3.4. Sistemas de monitoreo y evaluación

Los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen una dimensión fundamental de la gestión por resultados, ya que permiten verificar de manera sistemática el grado de avance de las intervenciones públicas y el cumplimiento de los resultados esperados. A través de estos sistemas, las organizaciones públicas obtienen información clave para la toma de decisiones, la mejora del desempeño institucional y la rendición de cuentas ante la ciudadanía. En el marco de la gestión por resultados, el monitoreo y la evaluación dejan de ser actividades accesorias para convertirse en componentes centrales del proceso de gestión.

Desde una perspectiva conceptual, el monitoreo se entiende como un proceso continuo de seguimiento que permite observar el desarrollo de las actividades y el uso de los recursos, mientras que la evaluación implica un análisis más profundo de los resultados e impactos alcanzados. Van de Valde (2009) sostiene que el monitoreo y la evaluación cumplen una función clave de control y aprendizaje, ya que proporcionan lecciones relevantes para el diseño, la planificación y la gestión de proyectos futuros. Esta distinción resalta el carácter complementario de ambos procesos dentro de la gestión por resultados.

En el ámbito de la administración pública, los sistemas de monitoreo y evaluación se orientan a asegurar que las acciones institucionales se desarrollen conforme a lo planificado y que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente. El Ministerio de Economía y Finanzas (2013) señala que el monitoreo y la evaluación constituyen acciones orientadas a observar el desempeño de los sectores, considerando indicadores como la formación del personal, el cumplimiento de las metas presupuestarias y el compromiso institucional. De este modo, estos sistemas permiten identificar desviaciones oportunamente y adoptar medidas correctivas.

Un elemento central de los sistemas de monitoreo y evaluación es el uso de indicadores de desempeño. García y García (2010) sostienen que la verificación de la

información generada por los gestores públicos permite identificar insuficiencias y evaluar el desarrollo institucional a través de indicadores que reflejan el uso de los recursos y el logro de los resultados. La definición y seguimiento de indicadores claros y pertinentes resulta, por tanto, esencial para evaluar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública.

Asimismo, los sistemas de monitoreo y evaluación fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia en la administración pública. Shack y Rivera (2017) destacan que estos sistemas constituyen instrumentos de gestión que permiten examinar funciones, procedimientos, recursos y tareas dentro del marco de los procesos organizacionales. La evaluación, en particular, permite determinar el impacto de las intervenciones y comunicar los resultados alcanzados, contribuyendo a legitimar la acción del Estado ante la ciudadanía.

En el contexto de los gobiernos locales, los sistemas de monitoreo y evaluación adquieren una relevancia especial, dado que permiten supervisar la ejecución de programas y proyectos de inversión, así como evaluar el cumplimiento de las metas institucionales. La adecuada implementación de estos sistemas contribuye a mejorar la ejecución presupuestaria, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la confianza de la población en la gestión municipal.

No obstante, la literatura evidencia que la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación enfrenta importantes desafíos, como la limitada capacidad técnica, la escasa cultura de evaluación y la debilidad de los sistemas de información. Barboza et al. (2021) enfatizan que la efectividad de la gestión por resultados depende de la existencia de marcos sólidos y claros que permitan monitorear los resultados e implementar estrategias de mejora, lo que pone de relieve la necesidad de fortalecer esta dimensión en las organizaciones públicas.

En síntesis, los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen una dimensión clave de la gestión por resultados, al permitir el seguimiento del desempeño, la evaluación de los resultados y la mejora continua de la gestión pública. Su adecuada aplicación fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados,

contribuyendo a una administración pública más eficiente, efectiva y orientada a la creación de valor público, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

El desarrollo del presente capítulo ha permitido comprender la **gestión por resultados** como un enfoque integral y articulador de la administración pública contemporánea, que trasciende la lógica tradicional centrada en procedimientos y control del gasto para situar en el centro de la acción estatal el logro de resultados concretos y la creación de valor público. A lo largo del capítulo se ha evidenciado que la gestión por resultados no constituye únicamente una herramienta técnica, sino un modelo de gestión que redefine la manera en que las instituciones públicas planifican, ejecutan, evalúan y toman decisiones.

El análisis de los **referentes teóricos** ha mostrado que la evolución de la gestión por resultados responde a procesos de reforma del Estado orientados a mejorar el desempeño institucional, la eficiencia del gasto público y la legitimidad de la acción gubernamental. Desde los enfoques internacionales y latinoamericanos hasta su adopción en el sector público peruano, este modelo se ha consolidado como un marco clave para enfrentar los desafíos de la gestión pública moderna, especialmente en contextos caracterizados por limitaciones de recursos, crecientes demandas ciudadanas y exigencias de transparencia.

Asimismo, la exposición de las **nociones básicas** ha permitido delimitar conceptualmente la gestión por resultados como un enfoque sistémico que integra planificación, presupuesto, ejecución, monitoreo y evaluación en función de objetivos claramente definidos. En este marco, principios como la orientación a resultados, la toma de decisiones basada en evidencia, la responsabilidad por el desempeño y el aprendizaje continuo se constituyen en pilares fundamentales para su implementación efectiva.

El análisis de las **dimensiones de la gestión por resultados** planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión de programas y proyectos, y sistemas de monitoreo y evaluación ha puesto de relieve que la efectividad de este enfoque depende de la coherencia y articulación entre dichos componentes. La ausencia o debilidad de alguna de estas dimensiones compromete la capacidad de las organizaciones

públicas para transformar los recursos en resultados e impactos positivos para la ciudadanía.

Este capítulo sienta las bases teóricas necesarias para comprender la relevancia de la gestión por resultados en la administración pública y su papel estratégico en la mejora del desempeño institucional. Estos fundamentos resultan esenciales para el análisis posterior de la ejecución presupuestaria y para el estudio del caso aplicado a los gobiernos locales del Perú, en el que se examinará cómo la implementación, o las limitaciones, de la gestión por resultados inciden directamente en la capacidad de ejecutar eficazmente el presupuesto público y alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

CAPÍTULO II

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS GOBIERNOS LOCALES

La ejecución presupuestaria constituye uno de los procesos más relevantes de la gestión pública, en la medida en que representa el momento en el que las decisiones de política, planificación y asignación de recursos se materializan en acciones concretas orientadas a la provisión de bienes y servicios para la ciudadanía. En el ámbito de los gobiernos locales, la ejecución del presupuesto adquiere una importancia particular, debido a su cercanía con las necesidades inmediatas de la población y a su responsabilidad directa en la implementación de programas, proyectos de inversión y servicios públicos esenciales.

En el contexto peruano, los gobiernos locales enfrentan el desafío permanente de ejecutar de manera eficiente los recursos asignados, en un escenario caracterizado por restricciones presupuestarias, brechas sociales persistentes y crecientes demandas de transparencia y rendición de cuentas. La ejecución presupuestaria no solo refleja la capacidad administrativa y técnica de las municipalidades, sino también la efectividad de sus procesos de planificación, programación y toma de decisiones. Una baja ejecución presupuestaria, o una ejecución desarticulada de los objetivos institucionales, limita el impacto de la acción pública y debilita la confianza de la ciudadanía en la gestión local.

Tradicionalmente, la ejecución presupuestaria ha sido concebida como un proceso predominantemente financiero, centrado en el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos. Sin embargo, los enfoques contemporáneos de la gestión pública resaltan la necesidad de entender la ejecución del presupuesto como un instrumento estratégico orientado al logro de resultados. En esta perspectiva, ejecutar el presupuesto no implica únicamente gastar los recursos disponibles, sino hacerlo de manera oportuna, eficiente y alineada con los objetivos y metas institucionales, garantizando que el gasto público se traduzca en beneficios reales para la población.

En los gobiernos locales, la complejidad de la ejecución presupuestaria se ve incrementada por factores como la diversidad de fuentes de financiamiento, la rigidez de ciertos procedimientos administrativos, la limitada capacidad técnica de algunas municipalidades y la necesidad de coordinar con otros niveles de gobierno. Estas condiciones influyen directamente en el desempeño presupuestario y explican, en muchos casos, las dificultades para alcanzar niveles óptimos de ejecución, especialmente en proyectos de inversión pública y programas orientados al desarrollo local.

Asimismo, la ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada con la calidad de la gestión institucional. Una ejecución eficiente requiere una adecuada programación del gasto, mecanismos claros de compromiso y devengado, sistemas de pago oportunos y, sobre todo, una articulación efectiva con la planificación estratégica y la gestión por resultados. Cuando estos elementos no se integran de manera coherente, el presupuesto pierde su capacidad de convertirse en una herramienta efectiva de desarrollo y transformación social.

En este contexto, el presente capítulo aborda la ejecución presupuestaria como un componente clave de la gestión pública en los gobiernos locales, analizando sus fundamentos conceptuales, sus etapas y dimensiones, así como los factores que condicionan su desempeño. Este análisis resulta esencial para comprender la relación entre la ejecución presupuestaria y la gestión por resultados, y para evaluar cómo la forma en que se ejecuta el presupuesto incide directamente en el logro de los objetivos institucionales y en la generación de valor público a nivel local.

2.1 Referentes teóricos de la ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria ha sido objeto de amplio análisis dentro de la teoría y la práctica de la administración pública, en tanto constituye una fase determinante del ciclo presupuestario y un componente esencial para la efectividad de la gestión pública. Desde los enfoques teóricos contemporáneos, la ejecución del presupuesto no se limita al cumplimiento de disposiciones financieras, sino que se concibe como un proceso estratégico mediante el cual el Estado materializa sus decisiones de política pública y orienta los recursos hacia la atención de las necesidades sociales.

Los referentes teóricos sobre ejecución presupuestaria coinciden en señalar que este proceso representa el momento en el que los ingresos percibidos y los gastos autorizados se convierten en acciones concretas, programas y proyectos que impactan directamente en la población. En este sentido, la ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada con la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión pública, ya que refleja la capacidad institucional para transformar los recursos disponibles en bienes y servicios públicos de calidad.

Desde una perspectiva normativa y conceptual, la ejecución presupuestaria se concibe como una etapa fundamental del ciclo presupuestario que debe desarrollarse en estricta concordancia con los créditos presupuestarios aprobados y con los principios que rigen la gestión financiera del sector público. En este sentido, el Decreto Legislativo N.º 1440 define la ejecución presupuestal como un instrumento de gestión gubernamental que asiste a las autoridades públicas en el logro de las metas y objetivos establecidos en su plan de trabajo institucional, desarrollándose a lo largo del período presupuestario anual, desde enero hasta diciembre, y considerando los compromisos asumidos con cargo a los recursos autorizados por la legislación presupuestaria vigente. Asimismo, dicha norma establece los mecanismos mediante los cuales se cumplen los compromisos de gasto orientados a la provisión de bienes y servicios, reforzando la necesidad de que la ejecución del presupuesto se vincule directamente con la obtención de mejores resultados. En concordancia con ello, la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, dispone que las entidades del sector público deben sujetar su ejercicio económico al marco presupuestario aprobado, asegurando que los ingresos y gastos se gestionen de manera ordenada y responsable. En conjunto, estos enfoques normativos coinciden con los aportes de diversos autores y organismos especializados, quienes destacan que una adecuada ejecución presupuestaria no se limita al cumplimiento de normas y procedimientos, sino que requiere una articulación efectiva con la planificación estratégica y los objetivos institucionales, a fin de que el gasto público responda a resultados previamente definidos y contribuya a la generación de valor público.

Asimismo, la teoría de la administración pública moderna resalta que la ejecución presupuestaria debe analizarse en relación con otros sistemas administrativos del Estado, como la planificación, la tesorería, la contabilidad y el control gubernamental. La

fragmentación de estos sistemas debilita la capacidad de ejecución y limita el impacto del gasto público, mientras que su integración fortalece la coherencia de la gestión y mejora el desempeño institucional, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

En el contexto de los enfoques orientados a resultados, la ejecución presupuestaria adquiere una nueva dimensión teórica, al ser concebida como un instrumento clave para la generación de valor público. Desde esta perspectiva, la ejecución del presupuesto no se evalúa únicamente por el nivel de gasto alcanzado, sino por la medida en que dicho gasto contribuye al logro de los objetivos y resultados esperados. Este enfoque permite superar una visión meramente cuantitativa de la ejecución presupuestaria y avanzar hacia un análisis cualitativo de la calidad del gasto público.

En este marco, el estudio de los referentes teóricos de la ejecución presupuestaria resulta fundamental para comprender su evolución conceptual, sus principales enfoques y su importancia dentro de la gestión pública contemporánea. Estos fundamentos teóricos permitirán, en los apartados siguientes, profundizar en la conceptualización de la ejecución presupuestaria, sus etapas, dimensiones y su relación con la gestión por resultados, con especial énfasis en el contexto de los gobiernos locales del Perú.

2.1.1. El presupuesto público y su rol en la gestión estatal

El presupuesto público constituye uno de los instrumentos centrales de la gestión estatal, en tanto refleja de manera concreta las prioridades del gobierno y las decisiones de política pública adoptadas para atender las necesidades de la sociedad. Más allá de su carácter financiero, el presupuesto público se configura como una herramienta estratégica que articula la planificación, la asignación de recursos y la ejecución de las acciones del Estado, permitiendo traducir los objetivos gubernamentales en programas, proyectos y servicios dirigidos a la ciudadanía.

Desde una perspectiva teórica, el presupuesto público ha evolucionado de ser un simple mecanismo de control del gasto a convertirse en un instrumento de gestión orientado al logro de resultados. Esta evolución responde a los procesos de modernización del Estado y a la necesidad de mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad de la acción pública. En este marco, el presupuesto no solo cumple la función de autorizar

el gasto, sino que también orienta la gestión institucional hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas verificables.

Diversos enfoques de la administración pública destacan que el presupuesto público cumple un rol clave en la coordinación de las políticas públicas. A través del presupuesto, el Estado asigna recursos a sectores, programas y proyectos prioritarios, estableciendo límites y responsabilidades para su ejecución. En este sentido, el presupuesto se convierte en un mecanismo de articulación entre los distintos niveles de gobierno y entre las diferentes áreas de la administración pública, contribuyendo a la coherencia de la acción estatal.

Asimismo, el presupuesto público desempeña un rol fundamental en la rendición de cuentas y la transparencia. Al establecer de manera explícita los recursos asignados y los objetivos a alcanzar, el presupuesto permite evaluar el desempeño del Estado y el uso de los fondos públicos. En los enfoques contemporáneos de gestión, la evaluación presupuestaria no se limita a verificar el cumplimiento de los montos ejecutados, sino que se orienta a analizar la calidad del gasto y su impacto en el bienestar de la población.

En el ámbito de los gobiernos locales, el presupuesto público adquiere una relevancia particular, ya que constituye el principal instrumento para financiar servicios básicos, programas sociales y proyectos de inversión orientados al desarrollo territorial. La capacidad de las municipalidades para formular, ejecutar y evaluar su presupuesto influye directamente en su desempeño institucional y en la percepción ciudadana sobre la eficacia de la gestión local. Un presupuesto bien diseñado, articulado con la planificación y ejecutado de manera eficiente, puede convertirse en un motor de desarrollo local; por el contrario, una gestión presupuestaria deficiente limita el alcance de las políticas públicas y profundiza las brechas existentes.

Desde los enfoques orientados a resultados, el rol del presupuesto público se redefine como un medio para alcanzar objetivos y generar valor público. En esta perspectiva, la asignación y ejecución de los recursos deben responder a criterios de eficiencia, eficacia y equidad, asegurando que el gasto público se traduzca en beneficios concretos para la sociedad. Esta concepción resulta especialmente relevante en contextos

de escasez de recursos, donde la priorización del gasto y la calidad de la ejecución se convierten en factores determinantes del desempeño estatal.

En síntesis, el presupuesto público cumple un rol estratégico en la gestión estatal al articular la planificación, la asignación de recursos y la ejecución de las políticas públicas. Su adecuada gestión permite fortalecer la eficiencia del Estado, mejorar la calidad del gasto y orientar la acción pública hacia el logro de resultados y la creación de valor público, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

2.1.2. Ejecución presupuestaria dentro del ciclo fiscal

La ejecución presupuestaria se inserta como una fase clave dentro del ciclo fiscal, en la medida en que constituye el momento en el cual las decisiones adoptadas durante la formulación y aprobación del presupuesto se concretan en acciones reales de gasto e ingreso. Desde la teoría de la gestión pública, el ciclo fiscal se concibe como un proceso continuo y articulado que comprende la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, siendo la ejecución presupuestaria la etapa más visible y determinante para el cumplimiento de los objetivos del Estado.

Dentro del ciclo fiscal, la ejecución presupuestaria cumple la función de materializar los créditos presupuestarios autorizados, permitiendo financiar la provisión de bienes y servicios públicos y la implementación de programas y proyectos. El Ministerio de Economía y Finanzas sostiene que esta etapa implica la percepción de los ingresos y la atención de las obligaciones de gasto conforme a los créditos aprobados, respetando los principios de legalidad, equilibrio y programación presupuestaria. En este sentido, la ejecución presupuestaria no puede analizarse de manera aislada, sino como parte de un sistema que articula normas, procedimientos y decisiones de política fiscal.

Desde una perspectiva teórica, la correcta ejecución presupuestaria dentro del ciclo fiscal depende en gran medida de la calidad de las etapas previas. Una programación y formulación deficientes generan rigideces, retrasos y limitaciones durante la ejecución, afectando la capacidad de gasto de las entidades públicas. Por ello, diversos enfoques de la administración pública resaltan que la ejecución presupuestaria es un reflejo directo de la coherencia entre planificación, asignación de recursos y capacidad institucional, especialmente en los gobiernos locales.

Asimismo, la ejecución presupuestaria se relaciona estrechamente con los principios que rigen el ciclo fiscal, tales como la anualidad, la legalidad y la eficiencia del gasto público. La anualidad establece que la ejecución debe realizarse dentro del ejercicio fiscal correspondiente, mientras que la legalidad exige que todo gasto cuente con autorización presupuestaria previa. Estos principios condicionan la ejecución del presupuesto y obligan a las entidades públicas a planificar y ejecutar sus gastos de manera oportuna, evitando acumulaciones, subejecuciones o gastos ineficientes.

En el marco del ciclo fiscal, la ejecución presupuestaria también se vincula con los sistemas administrativos del Estado, como la tesorería, la contabilidad y el control gubernamental. La articulación entre estos sistemas resulta fundamental para asegurar que los recursos se utilicen de manera ordenada y transparente. Cuando dicha articulación es débil, se generan cuellos de botella administrativos que retrasan la ejecución del gasto y afectan el logro de los objetivos institucionales.

Desde los enfoques orientados a resultados, la ejecución presupuestaria dentro del ciclo fiscal adquiere un carácter estratégico, al ser evaluada no solo por el nivel de gasto alcanzado, sino por su contribución al logro de resultados y metas públicas. Esta visión permite superar una concepción meramente procedimental del ciclo fiscal y avanzar hacia un análisis integral de la calidad del gasto público, en el que la ejecución presupuestaria se convierte en un medio para generar valor público y responder eficazmente a las demandas de la ciudadanía.

En síntesis, la ejecución presupuestaria dentro del ciclo fiscal representa una fase determinante de la gestión pública, al traducir las decisiones presupuestarias en acciones concretas. Su adecuado desarrollo depende de la coherencia del ciclo fiscal en su conjunto, de la capacidad institucional y de la articulación entre los distintos sistemas administrativos, constituyéndose en un elemento clave para el logro de los objetivos estatales y el fortalecimiento de la gestión pública, particularmente en los gobiernos locales.

2.1.3. Ejecución del gasto público y calidad del gasto

La ejecución del gasto público se encuentra estrechamente vinculada al concepto de calidad del gasto, en la medida en que no basta con ejecutar los recursos

presupuestarios asignados, sino que resulta fundamental que dicho gasto se traduzca en bienes, servicios y resultados que generen beneficios reales y sostenibles para la población. Desde los enfoques contemporáneos de la gestión pública, la calidad del gasto se ha convertido en un criterio central para evaluar el desempeño estatal, desplazando la atención desde el volumen de gasto hacia su impacto y efectividad.

Desde una perspectiva teórica, la ejecución del gasto público implica la materialización de las obligaciones de gasto autorizadas en el presupuesto, a través de procesos administrativos como el compromiso, el devengado y el pago. González y Largo (2015) sostienen que la ejecución presupuestaria comprende un conjunto de actividades orientadas al uso óptimo de los recursos, considerando criterios de calidad y oportunidad en la provisión de bienes y servicios. Esta definición resalta que la ejecución del gasto no debe analizarse únicamente en términos financieros, sino también en función de su contribución al bienestar social.

La calidad del gasto público se asocia, en este sentido, con la eficiencia, la eficacia y la efectividad del uso de los recursos. La eficiencia se refiere a la capacidad de obtener el mayor resultado posible con los recursos disponibles; la eficacia, al grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos; y la efectividad, al impacto real que el gasto genera en la solución de los problemas públicos. Estos criterios permiten evaluar si la ejecución del gasto contribuye de manera significativa al desarrollo y a la mejora de las condiciones de vida de la población.

Desde el marco normativo y conceptual, el Ministerio de Economía y Finanzas (2022) ha señalado que la ejecución del gasto público debe orientarse al financiamiento de bienes y servicios públicos, asegurando resultados conforme a los créditos presupuestarios autorizados. En esta perspectiva, la calidad del gasto se vincula con el respeto de los principios presupuestarios y con la correcta utilización de los recursos públicos, evitando desviaciones, ineficiencias o gastos que no respondan a las prioridades institucionales.

Asimismo, la literatura sobre gestión pública destaca que la calidad del gasto depende en gran medida de la articulación entre planificación, presupuesto y ejecución. Cuando el gasto se ejecuta sin una adecuada planificación o sin criterios claros de

priorización, es probable que los recursos se destinen a intervenciones de bajo impacto o poco alineadas con las necesidades reales de la población. En contraste, una ejecución del gasto orientada a resultados permite focalizar los recursos en aquellas acciones que generan mayor valor público.

En el contexto de los gobiernos locales, la relación entre ejecución del gasto público y calidad del gasto adquiere una relevancia particular, dado que las municipalidades gestionan recursos destinados a servicios básicos, programas sociales y proyectos de inversión que inciden directamente en la vida cotidiana de la ciudadanía. Las dificultades en la ejecución del gasto, como retrasos, subejecución o asignaciones inadecuadas, afectan no solo los indicadores financieros, sino también la percepción ciudadana sobre la eficacia de la gestión local.

Desde los enfoques orientados a resultados, la calidad del gasto se convierte en un objetivo central de la ejecución presupuestaria. Ejecutar bien el gasto implica no solo cumplir con los procedimientos administrativos, sino asegurar que los recursos se utilicen de manera estratégica, transparente y orientada al logro de resultados. En este sentido, la ejecución del gasto público se transforma en un instrumento clave para la creación de valor público y el fortalecimiento de la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado.

En síntesis, la ejecución del gasto público y la calidad del gasto se encuentran estrechamente interrelacionadas y constituyen elementos centrales para evaluar el desempeño de la gestión pública. Una ejecución presupuestaria eficiente, eficaz y orientada a resultados contribuye directamente a mejorar la calidad del gasto, optimizar el uso de los recursos y generar impactos positivos y sostenibles en la sociedad, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

2.1.4. Ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales

La ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales constituye un componente clave de la gestión pública, debido a que estos niveles de gobierno regionales y locales son responsables directos de la provisión de servicios públicos básicos y de la implementación de programas y proyectos que inciden de manera inmediata en el bienestar de la población. En este ámbito, la ejecución del presupuesto no solo refleja la

capacidad administrativa y técnica de las entidades subnacionales, sino también su efectividad para responder a las demandas territoriales y reducir las brechas sociales existentes.

Desde una perspectiva teórica, la ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales se caracteriza por una mayor complejidad operativa, en comparación con el nivel nacional, debido a la diversidad de funciones, fuentes de financiamiento y realidades territoriales que deben gestionar. La literatura en administración pública señala que estas entidades enfrentan desafíos específicos relacionados con la planificación del gasto, la formulación y ejecución de proyectos de inversión, y la coordinación intergubernamental, factores que influyen directamente en su desempeño presupuestario.

En el contexto de los procesos de descentralización, la ejecución presupuestaria adquiere un rol estratégico para el desarrollo territorial. Los gobiernos subnacionales reciben competencias y recursos con el objetivo de acercar la gestión pública a la ciudadanía y mejorar la eficiencia del gasto. Sin embargo, cuando la capacidad institucional es limitada, la ejecución presupuestaria se ve afectada por problemas como la subejecución de recursos, retrasos en la ejecución de proyectos y dificultades para cumplir las metas institucionales, lo que reduce el impacto de las políticas públicas a nivel local.

Asimismo, la ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales se encuentra condicionada por el marco normativo y los sistemas administrativos del Estado. La necesidad de cumplir con procedimientos establecidos, junto con la limitada flexibilidad presupuestaria, puede generar rigideces que afectan la oportunidad del gasto. Esta situación es particularmente evidente en los gobiernos locales, donde la escasez de personal especializado y la alta rotación de funcionarios dificultan la continuidad de los procesos de ejecución.

Desde los enfoques orientados a resultados, la ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales debe evaluarse no solo en términos del nivel de gasto alcanzado, sino también en función de la calidad del gasto y de los resultados obtenidos. La correcta articulación entre planificación, presupuesto y ejecución resulta fundamental para

asegurar que los recursos asignados se traduzcan en bienes y servicios que respondan a las prioridades del territorio y generen valor público para la población.

En el caso de los gobiernos locales del Perú, la ejecución presupuestaria enfrenta retos significativos vinculados a la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública, la gestión de los programas presupuestales y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. Estas dificultades explican, en parte, los bajos niveles de ejecución observados en determinados periodos fiscales y la persistencia de brechas en el acceso a servicios básicos y en la calidad del gasto público.

En síntesis, la ejecución presupuestaria en los gobiernos subnacionales representa un factor determinante para el desempeño de la gestión pública y el desarrollo territorial. Su análisis permite comprender las fortalezas y limitaciones de la gestión local y regional, así como la importancia de fortalecer las capacidades institucionales, mejorar la articulación intergubernamental y adoptar enfoques orientados a resultados que permitan optimizar el uso de los recursos públicos y maximizar su impacto en la sociedad.

2.1.5. Principales problemáticas en la ejecución del presupuesto público

La ejecución del presupuesto público enfrenta diversas problemáticas estructurales y operativas que limitan su efectividad como instrumento de gestión estatal y reducen el impacto del gasto público en el bienestar de la población. Estas dificultades se presentan con mayor intensidad en los gobiernos subnacionales, donde las capacidades institucionales suelen ser más limitadas y los contextos territoriales más heterogéneos. Desde la teoría de la administración pública, el análisis de estas problemáticas resulta fundamental para comprender las causas de la baja ejecución presupuestaria y de la deficiente calidad del gasto.

Una de las principales problemáticas en la ejecución del presupuesto público se relaciona con la **debilidad en la planificación y programación del gasto**. Cuando los planes institucionales no se encuentran adecuadamente articulados con el presupuesto, se generan desajustes que afectan la ejecución durante el ejercicio fiscal. La formulación de metas poco realistas, la priorización inadecuada de proyectos y la falta de coherencia entre planes y recursos disponibles provocan retrasos, reprogramaciones constantes y, en muchos casos, subejecución presupuestaria.

Otra problemática relevante es la **limitada capacidad técnica y administrativa** de las entidades públicas, especialmente a nivel local. La escasez de personal especializado, la alta rotación de funcionarios y la insuficiente capacitación en materia presupuestaria y de gestión pública dificultan la correcta ejecución del gasto. Estas limitaciones se traducen en errores administrativos, demoras en los procesos de compromiso, devengado y pago, y dificultades para cumplir con los plazos establecidos en el ciclo fiscal.

Asimismo, la **rigidez de los procedimientos administrativos y del marco normativo** constituye un obstáculo significativo para la ejecución del presupuesto. Si bien las normas buscan garantizar la legalidad y el control del gasto público, su aplicación excesivamente formalista puede generar cuellos de botella que retrasan la ejecución, especialmente en proyectos de inversión pública. La falta de flexibilidad para realizar ajustes oportunos durante el ejercicio fiscal limita la capacidad de respuesta de las entidades frente a cambios en el entorno o en las necesidades de la población.

Otra problemática frecuente es la **débil articulación entre los sistemas administrativos del Estado**, como planificación, presupuesto, tesorería, contabilidad y control. Cuando estos sistemas operan de manera fragmentada, se incrementan los costos de transacción y se generan inconsistencias en la información, lo que afecta la oportunidad y la calidad de la ejecución del gasto. Esta falta de integración dificulta el seguimiento del desempeño presupuestario y la adopción de decisiones correctivas basadas en evidencia.

La **insuficiencia de sistemas de monitoreo y evaluación** representa también una limitación importante en la ejecución del presupuesto público. La ausencia de indicadores claros, de información confiable y de mecanismos de seguimiento permanente impide evaluar el avance del gasto y su contribución al logro de resultados. En este contexto, la ejecución presupuestaria se mide principalmente por el nivel de gasto alcanzado, sin considerar su impacto real, lo que debilita la calidad del gasto público.

Finalmente, factores como la **inestabilidad política, la interferencia de intereses particulares y la corrupción** agravan las problemáticas en la ejecución presupuestaria. La falta de continuidad en las políticas públicas, los cambios frecuentes de autoridades y

la captura de decisiones presupuestarias por intereses no alineados con el bienestar colectivo afectan la eficiencia del gasto y reducen la confianza ciudadana en la gestión pública.

En síntesis, las principales problemáticas en la ejecución del presupuesto público evidencian que las dificultades no responden a una sola causa, sino a un conjunto de factores interrelacionados que afectan la planificación, la capacidad institucional, los procedimientos administrativos y la gobernanza del gasto. Abordar estas problemáticas resulta esencial para fortalecer la ejecución presupuestaria, mejorar la calidad del gasto público y avanzar hacia una gestión pública orientada a resultados, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

2.2 Nociones básicas de la ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria constituye una de las fases más relevantes del proceso presupuestario, en tanto representa el momento en el que las decisiones adoptadas en materia de planificación y asignación de recursos se traducen en acciones concretas del Estado. Desde las nociones básicas de la administración pública, la ejecución del presupuesto no se limita al acto de gastar los recursos disponibles, sino que implica un conjunto de procedimientos administrativos, financieros y operativos orientados a garantizar que el gasto público se realice de manera oportuna, eficiente y conforme a los objetivos institucionales.

En términos conceptuales, la ejecución presupuestaria se entiende como el proceso mediante el cual las entidades públicas perciben los ingresos y atienden las obligaciones de gasto de acuerdo con los créditos presupuestarios aprobados para un determinado ejercicio fiscal. Esta fase se desarrolla dentro de un marco normativo específico y se rige por principios como la legalidad, la anualidad y el equilibrio presupuestario, los cuales condicionan la forma y el ritmo en que se ejecutan los recursos públicos. Desde esta perspectiva, la ejecución presupuestaria se configura como un proceso reglado, pero con importantes implicancias para el desempeño de la gestión pública.

Las nociones básicas de la ejecución presupuestaria también resaltan su carácter instrumental dentro de la gestión estatal. Ejecutar el presupuesto implica asegurar que los

recursos asignados se utilicen para financiar la provisión de bienes y servicios públicos, así como la implementación de programas y proyectos orientados al desarrollo. En este sentido, la ejecución presupuestaria se convierte en un medio para alcanzar los objetivos de política pública y no en un fin en sí mismo, lo que refuerza la necesidad de vincularla con la planificación estratégica y la gestión por resultados.

Asimismo, la ejecución presupuestaria se estructura en una secuencia de etapas administrativas que permiten ordenar el uso de los recursos y garantizar el control del gasto. Estas etapas, que incluyen la certificación del crédito presupuestario, el compromiso, el devengado y el pago, constituyen elementos fundamentales para comprender cómo se materializa el gasto público y cuáles son los puntos críticos que pueden afectar su oportunidad y eficacia. El adecuado funcionamiento de estas etapas resulta esencial para evitar retrasos, subejecuciones o desviaciones en el uso de los recursos.

Desde los enfoques contemporáneos de la gestión pública, las nociones básicas de la ejecución presupuestaria incorporan también el criterio de calidad del gasto. En esta perspectiva, ejecutar el presupuesto no significa únicamente alcanzar altos niveles de gasto, sino asegurar que dicho gasto contribuya de manera efectiva al logro de resultados y al bienestar de la población. Esta visión resulta especialmente relevante en los gobiernos locales, donde la ejecución presupuestaria incide directamente en la provisión de servicios básicos y en la percepción ciudadana sobre la eficacia de la gestión municipal.

En este marco, el desarrollo de las nociones básicas de la ejecución presupuestaria permitirá comprender los fundamentos conceptuales y operativos de este proceso, así como su importancia dentro de la gestión pública. Estos elementos resultan indispensables para analizar, en los apartados siguientes, las dimensiones de la ejecución presupuestaria y su relación con la gestión por resultados en los gobiernos locales del Perú.

2.2.1. Conceptualización de la ejecución presupuestaria

Sarasola (2024) define que, la ejecución presupuestaria es una de las fases del ciclo presupuestario, tras su elaboración y aprobación, en la cual se desarrollan y realizan las acciones y programas previstos que justifican las partidas de gasto incluidas. Donde

se realizan con criterios de eficiencia de forma que las acciones y programas establecidos, que cumplan con sus objetivos fijados y no desvíen de los montantes de gasto establecidos en el presupuesto.

Asimismo, se entiende como una etapa del ciclo presupuestario que comprende la atención de las obligaciones de gasto y la percepción de los ingresos, de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados. El Ministerio de Economía y Finanzas (2022) señala que esta fase implica la realización de los gastos y la obtención de los ingresos previstos, conforme a las asignaciones aprobadas en el presupuesto institucional. Esta definición resalta el carácter normado y reglado de la ejecución presupuestaria, así como su dependencia del marco legal que regula la gestión financiera del sector público.

La conceptualización de la ejecución presupuestaria también incorpora su carácter instrumental dentro de la gestión estatal. González y Largo (2015) sostienen que esta fase del ciclo presupuestario incluye áreas de actividad orientadas al gasto óptimo de los recursos, considerando criterios de calidad y oportunidad en la provisión de bienes y servicios. En este sentido, la ejecución presupuestaria no se limita a cumplir con procedimientos administrativos, sino que busca asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y orientada a resultados.

Desde un enfoque más amplio, la ejecución presupuestaria implica la coordinación de distintos sistemas administrativos del Estado, como el presupuesto, la tesorería, la contabilidad y el control. La Dirección General de Presupuesto Público (2011) indica que la ejecución del presupuesto comprende la implementación de actividades, programas y proyectos de inversión pública aprobados, los cuales deben desarrollarse dentro del ejercicio fiscal correspondiente y registrarse en los sistemas de información oficiales. Esta concepción pone de relieve la complejidad operativa de la ejecución presupuestaria y la necesidad de una adecuada articulación institucional.

Asimismo, la ejecución presupuestaria se concibe como un proceso orientado a la obtención de resultados. Monar y García (2023) destacan que la ejecución del presupuesto no solo abarca la gestión financiera, sino también la coordinación operativa necesaria para llevar a cabo las actividades y proyectos planificados, lo que permite materializar los objetivos institucionales. Esta visión se alinea con los enfoques de gestión por resultados,

en los que la ejecución presupuestaria se evalúa en función de su contribución al logro de metas y al impacto generado en la sociedad.

Desde el marco normativo peruano, la ejecución presupuestaria se define como un instrumento de gestión gubernamental que asiste a las entidades públicas en el logro de los objetivos de su plan de trabajo institucional. El Decreto Legislativo N.º 1440 establece que la ejecución presupuestal se desarrolla durante el ejercicio fiscal anual y considera los compromisos asumidos de acuerdo con los recursos presupuestarios autorizados. Esta definición refuerza la idea de que la ejecución presupuestaria es un proceso planificado, sujeto a reglas y orientado al cumplimiento de metas institucionales.

En el ámbito de los gobiernos locales, la conceptualización de la ejecución presupuestaria adquiere una relevancia particular, dado que estas entidades son responsables de ejecutar recursos destinados a servicios públicos básicos y proyectos de inversión que inciden directamente en el desarrollo local. La capacidad de las municipalidades para ejecutar su presupuesto de manera eficiente y oportuna refleja su nivel de gestión institucional y su compromiso con la mejora de las condiciones de vida de la población.

En síntesis, la ejecución presupuestaria se conceptualiza como un proceso central de la gestión pública, mediante el cual los recursos aprobados se transforman en acciones concretas orientadas al logro de objetivos y resultados. Su adecuada comprensión y aplicación permiten fortalecer la eficiencia del gasto público, mejorar la calidad de los servicios y contribuir a una gestión estatal más eficaz, transparente y orientada al desarrollo, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

2.2.2. Principios que rigen la ejecución del gasto público

La ejecución del gasto público se rige por un conjunto de principios que orientan y regulan el uso de los recursos del Estado, con el objetivo de asegurar una gestión financiera ordenada, transparente y orientada al interés general. Estos principios constituyen la base normativa y conceptual sobre la cual se desarrolla la ejecución presupuestaria, y su observancia resulta fundamental para garantizar que el gasto público se realice de manera eficiente, eficaz y conforme a los objetivos institucionales.

Uno de los principios fundamentales que rigen la ejecución del gasto público es el **principio de legalidad**. Este principio establece que todo gasto debe contar con autorización presupuestaria previa y ajustarse al marco normativo vigente. Desde esta perspectiva, la ejecución del gasto solo puede realizarse dentro de los límites establecidos en el presupuesto aprobado y de acuerdo con las competencias asignadas a cada entidad pública. El respeto al principio de legalidad garantiza el uso adecuado de los recursos públicos y previene prácticas arbitrarias o discrecionales en la gestión del gasto.

El **principio de anualidad** constituye otro eje central de la ejecución del gasto público. Este principio dispone que el presupuesto y su ejecución se circunscriben a un ejercicio fiscal determinado, generalmente comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. En consecuencia, los compromisos y pagos deben realizarse dentro del período presupuestario correspondiente, salvo las excepciones previstas en la normativa. La anualidad busca ordenar la gestión financiera del Estado y facilitar el control del gasto público.

Asimismo, la ejecución del gasto público se rige por el **principio de equilibrio presupuestario**, el cual establece que el gasto debe ejecutarse en función de los ingresos disponibles, evitando déficits que comprometan la sostenibilidad fiscal. Este principio exige que las entidades públicas ajusten la ejecución de sus gastos a los límites presupuestarios aprobados, promoviendo una gestión responsable de los recursos y contribuyendo a la estabilidad financiera del Estado.

Otro principio relevante es el **principio de eficiencia**, que orienta la ejecución del gasto hacia el uso óptimo de los recursos disponibles. Este principio implica que los recursos públicos deben utilizarse de manera que se obtengan los mejores resultados posibles con el menor costo, evitando el despilfarro y las ineficiencias. La eficiencia en la ejecución del gasto se vincula estrechamente con la calidad del gasto público y con la capacidad de las entidades para generar valor público.

El **principio de eficacia** complementa al de eficiencia, al centrarse en el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Ejecutar el gasto de manera eficaz significa que los recursos asignados se utilicen para alcanzar los resultados previstos, contribuyendo al logro de las políticas públicas. Este principio refuerza la necesidad de

vincular la ejecución presupuestaria con la planificación estratégica y con los enfoques de gestión por resultados.

La ejecución del gasto público también se encuentra orientada por el **principio de transparencia**, que exige que la información sobre el uso de los recursos públicos sea accesible, clara y verificable. La transparencia fortalece la rendición de cuentas y permite a la ciudadanía y a los órganos de control supervisar la correcta utilización del presupuesto. En este sentido, la ejecución del gasto debe registrarse y reportarse de manera oportuna en los sistemas de información oficiales del Estado.

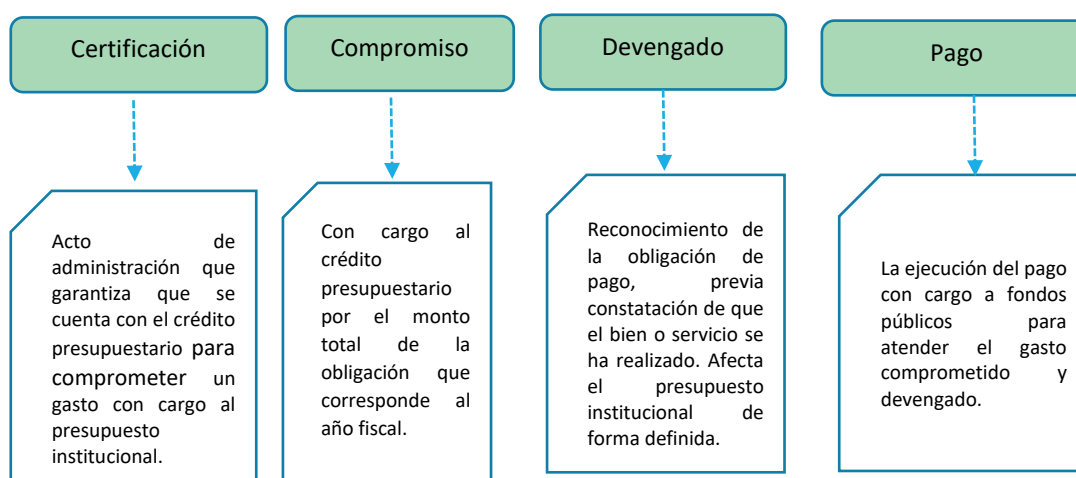
Finalmente, el **principio de responsabilidad** establece que los funcionarios y servidores públicos son responsables de las decisiones y acciones relacionadas con la ejecución del gasto. Este principio implica la obligación de actuar con probidad, diligencia y compromiso con el interés público, asumiendo las consecuencias administrativas, civiles o penales que correspondan en caso de incumplimiento de la normativa.

En síntesis, los principios que rigen la ejecución del gasto público constituyen el marco orientador de la gestión presupuestaria y garantizan que los recursos del Estado se utilicen de manera ordenada, eficiente y orientada a resultados. Su observancia resulta esencial para fortalecer la calidad del gasto, mejorar el desempeño de la gestión pública y consolidar una administración estatal transparente y responsable, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales.

2.2.3. Etapas del proceso de ejecución presupuestaria

El proceso de ejecución presupuestaria se desarrolla a través de una secuencia de etapas administrativas que permiten ordenar, controlar y materializar el uso de los recursos públicos conforme al presupuesto aprobado. Estas etapas constituyen un mecanismo fundamental para garantizar la legalidad, la transparencia y la eficiencia del gasto público, y su adecuada articulación resulta esencial para asegurar que los recursos asignados se traduzcan en bienes, servicios y resultados en beneficio de la ciudadanía.

Figura 11. *Etapas de la ejecución presupuestal*



Fuente: DL. N°1440 – Decreto Legislativo del sistema Nacional de Presupuesto Público

DL. 1441 – Decreto Legislativo del sistema Nacional de Tesorería

La primera etapa del proceso de ejecución presupuestaria es la **certificación del crédito presupuestario**. Esta etapa tiene como finalidad verificar la existencia de recursos presupuestarios disponibles para asumir un gasto determinado. La certificación garantiza que el gasto proyectado cuenta con respaldo presupuestal y que se encuentra alineado con el presupuesto institucional aprobado. En este sentido, la certificación actúa como un mecanismo preventivo que evita la generación de compromisos sin financiamiento y contribuye a mantener el orden y el control en la ejecución del presupuesto.

La segunda etapa corresponde al **compromiso**, que se define como el acto administrativo mediante el cual la entidad pública asume formalmente una obligación de gasto. Esta obligación surge generalmente a partir de la suscripción de contratos, la emisión de órdenes de compra o la adopción de acuerdos que generan responsabilidades financieras para la entidad. El compromiso se realiza dentro de los límites del crédito presupuestario certificado y constituye un paso clave para iniciar la ejecución efectiva del gasto público.

La tercera etapa del proceso es el **devengado**, que representa el reconocimiento de la obligación de pago por parte de la entidad pública. El devengado se produce cuando

se acredita la efectiva recepción de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de obras, conforme a lo establecido en los contratos o acuerdos previamente comprometidos. Esta etapa es fundamental, ya que permite reconocer contablemente la obligación y refleja el momento en el que el gasto se considera efectivamente realizado desde el punto de vista presupuestario.

Finalmente, la cuarta etapa del proceso de ejecución presupuestaria es el **pago**, que consiste en la cancelación total o parcial de la obligación reconocida en la etapa de devengado. El pago se efectúa de acuerdo con la disponibilidad financiera y conforme a los procedimientos establecidos por el sistema de tesorería. Esta etapa cierra el ciclo del gasto público y materializa de manera definitiva el uso de los recursos presupuestarios.

La correcta articulación de estas etapas resulta esencial para una ejecución presupuestaria eficiente y transparente. Cuando alguna de las etapas presenta retrasos, deficiencias o inconsistencias, se generan cuellos de botella que afectan la oportunidad del gasto y el cumplimiento de las metas institucionales. En el ámbito de los gobiernos locales, estas dificultades suelen verse agravadas por limitaciones de capacidad técnica y administrativa, lo que refuerza la necesidad de fortalecer los procesos de ejecución presupuestaria.

En síntesis, las etapas del proceso de ejecución presupuestaria certificación, compromiso, devengado y pago constituyen la estructura operativa mediante la cual el presupuesto aprobado se convierte en acciones concretas del Estado. Su adecuada gestión permite asegurar el uso responsable de los recursos públicos, mejorar la calidad del gasto y fortalecer el desempeño de la gestión pública, especialmente en los gobiernos locales.

2.2.4. Ejecución presupuestaria y disciplina fiscal

La ejecución presupuestaria y la disciplina fiscal mantienen una relación estrecha y complementaria dentro de la gestión pública, ya que ambas buscan asegurar la sostenibilidad financiera del Estado y el uso responsable de los recursos públicos. Mientras la ejecución presupuestaria se orienta a materializar el gasto y los ingresos previstos en el presupuesto, la disciplina fiscal establece los límites y reglas que garantizan que dicho proceso se desarrolle sin comprometer el equilibrio macroeconómico ni la estabilidad de las finanzas públicas.

Desde una perspectiva conceptual, la disciplina fiscal se entiende como el conjunto de normas, principios y prácticas orientadas a controlar el nivel del gasto público, el endeudamiento y el déficit fiscal. En este marco, la ejecución presupuestaria debe ajustarse estrictamente a los créditos autorizados y a las reglas fiscales vigentes, evitando gastos no previstos o desviaciones que puedan generar desequilibrios financieros. La observancia de la disciplina fiscal durante la ejecución del presupuesto es fundamental para preservar la confianza en la gestión económica del Estado.

La relación entre ejecución presupuestaria y disciplina fiscal se evidencia en la necesidad de que las entidades públicas ejecuten sus recursos de manera ordenada y conforme a la disponibilidad financiera. El principio de equilibrio presupuestario exige que el gasto se ejecute en función de los ingresos efectivamente recaudados, lo que obliga a las entidades a programar y priorizar sus gastos de manera realista. En este sentido, una ejecución presupuestaria alineada con la disciplina fiscal contribuye a evitar déficits excesivos y a mantener la sostenibilidad del gasto público en el mediano y largo plazo.

Asimismo, la disciplina fiscal impone restricciones que influyen directamente en el ritmo y la oportunidad de la ejecución presupuestaria. La aplicación de reglas fiscales, techos de gasto y mecanismos de control puede generar ajustes en la ejecución durante el ejercicio fiscal, especialmente en contextos de desaceleración económica o de reducción de ingresos. Si bien estas medidas buscan preservar la estabilidad financiera, también pueden afectar la capacidad de las entidades para ejecutar plenamente su presupuesto, lo que plantea el desafío de equilibrar la prudencia fiscal con el cumplimiento de las metas institucionales.

Desde los enfoques de gestión por resultados, la relación entre ejecución presupuestaria y disciplina fiscal adquiere una dimensión adicional. Ejecutar el presupuesto con disciplina fiscal no implica únicamente restringir el gasto, sino orientar los recursos hacia intervenciones prioritarias que generen mayores beneficios sociales. En este sentido, la disciplina fiscal debe complementarse con criterios de eficiencia y eficacia, de modo que el gasto ejecutado contribuya efectivamente al logro de resultados y a la creación de valor público.

En el ámbito de los gobiernos locales, la ejecución presupuestaria bajo criterios de disciplina fiscal presenta retos particulares. Estas entidades suelen depender en gran medida de transferencias del gobierno nacional y enfrentan limitaciones en su capacidad de generación de ingresos propios. En este contexto, una ejecución presupuestaria desordenada o poco eficiente puede comprometer la sostenibilidad financiera local y afectar la continuidad de los servicios públicos. Por ello, fortalecer la disciplina fiscal a nivel subnacional resulta clave para mejorar el desempeño presupuestario y garantizar una gestión responsable de los recursos.

En síntesis, la ejecución presupuestaria y la disciplina fiscal son elementos interdependientes de la gestión pública. Una ejecución presupuestaria eficiente, alineada con principios de disciplina fiscal, permite asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas, mejorar la calidad del gasto y fortalecer la confianza ciudadana en la gestión del Estado. Este equilibrio resulta especialmente relevante en los gobiernos locales, donde la adecuada gestión del presupuesto constituye un factor determinante para el desarrollo territorial y el bienestar de la población.

2.2.5. La ejecución presupuestaria como instrumento de gestión

La ejecución presupuestaria constituye un instrumento fundamental de gestión en la administración pública, en la medida en que permite materializar las decisiones estratégicas del Estado y convertir los planes y políticas públicas en acciones concretas. Más allá de su dimensión financiera, la ejecución del presupuesto representa un mecanismo de conducción institucional que orienta el uso de los recursos hacia el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados en beneficio de la ciudadanía.

Desde una perspectiva de gestión, la ejecución presupuestaria actúa como un vínculo operativo entre la planificación y la prestación efectiva de bienes y servicios públicos. A través de este proceso, las entidades públicas ponen en práctica los programas, proyectos y actividades previamente definidos, asegurando que los recursos asignados se utilicen conforme a las prioridades institucionales. En este sentido, la ejecución presupuestaria no se limita a un procedimiento administrativo, sino que se configura como una herramienta estratégica para el logro de las metas de gobierno.

La ejecución presupuestaria como instrumento de gestión se expresa también en su capacidad para ordenar y coordinar la actuación de las distintas áreas de una entidad pública. La secuencia de etapas certificación, compromiso, devengado y pago permite establecer responsabilidades claras, facilitar el control interno y garantizar la trazabilidad del gasto. Este ordenamiento contribuye a mejorar la eficiencia operativa de la organización y a reducir riesgos asociados al uso inadecuado de los recursos públicos.

Asimismo, la ejecución presupuestaria cumple un rol clave en la gestión orientada a resultados. Al ejecutar el presupuesto, las entidades no solo buscan alcanzar determinados niveles de gasto, sino también generar impactos positivos a través de la implementación de políticas y programas públicos. En este enfoque, la ejecución presupuestaria se evalúa en función de su contribución al logro de objetivos y resultados, lo que refuerza su carácter instrumental dentro de la gestión pública moderna.

Otro aspecto relevante de la ejecución presupuestaria como instrumento de gestión es su función en la toma de decisiones. La información generada durante el proceso de ejecución niveles de gasto, avances financieros, retrasos y desviaciones constituye un insumo fundamental para la adopción de decisiones correctivas y la mejora continua de la gestión institucional. De esta manera, la ejecución presupuestaria se convierte en una fuente de información estratégica que permite ajustar planes, reorientar recursos y optimizar el desempeño organizacional.

En el ámbito de los gobiernos locales, la ejecución presupuestaria adquiere una importancia particular como instrumento de gestión, dado su impacto directo en la provisión de servicios básicos y en la implementación de proyectos de inversión pública. La capacidad de una municipalidad para ejecutar su presupuesto de manera eficiente y oportuna refleja su nivel de gestión y su compromiso con el desarrollo local. Por ello, fortalecer la ejecución presupuestaria como herramienta de gestión resulta clave para mejorar la calidad del gasto y la satisfacción de las necesidades de la población.

En síntesis, la ejecución presupuestaria, entendida como instrumento de gestión, trasciende su función financiera y se posiciona como un elemento central de la administración pública. Su adecuada utilización permite articular la planificación con la acción, orientar el gasto hacia resultados, fortalecer la toma de decisiones y contribuir al

logro de los objetivos institucionales, especialmente en el contexto de los gobiernos locales.

2.3 Dimensiones de la ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria, como proceso central de la gestión financiera del Estado, se manifiesta a través de diversas dimensiones que permiten comprender cómo se materializa el uso de los recursos públicos y cuáles son los factores que inciden en su desempeño. Estas dimensiones representan etapas y componentes interrelacionados que estructuran el proceso de ejecución del gasto, y su análisis resulta fundamental para evaluar la eficiencia, la oportunidad y la calidad del gasto público en las entidades estatales.

Desde un enfoque analítico, las dimensiones de la ejecución presupuestaria permiten desagregar el proceso global en elementos específicos que facilitan su estudio y comprensión. Cada dimensión cumple una función determinada dentro del ciclo de ejecución del presupuesto y contribuye a asegurar que el gasto se realice conforme a las asignaciones aprobadas, los objetivos institucionales y el marco normativo vigente. De esta manera, el análisis dimensional posibilita identificar fortalezas, debilidades y cuellos de botella en la gestión presupuestaria.

En el ámbito de la gestión pública, las dimensiones de la ejecución presupuestaria se encuentran estrechamente vinculadas a los principios de legalidad, eficiencia y transparencia. Su adecuada articulación permite garantizar que los recursos públicos se utilicen de forma ordenada y responsable, evitando desviaciones que afecten la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, estas dimensiones constituyen puntos clave para el control interno y externo del gasto público.

Particularmente en los gobiernos locales, el estudio de las dimensiones de la ejecución presupuestaria adquiere especial relevancia, debido a las limitaciones institucionales y operativas que suelen enfrentar estas entidades. La forma en que se gestionan cada una de las dimensiones incide directamente en la capacidad de las municipalidades para ejecutar su presupuesto, implementar proyectos de inversión y brindar servicios públicos de calidad a la población.

En este contexto, el desarrollo de las dimensiones de la ejecución presupuestaria permite comprender de manera integral el proceso de gasto público y analizar su relación con la gestión por resultados. A partir de esta perspectiva, se examinan las principales dimensiones que estructuran la ejecución presupuestaria: certificación del crédito presupuestario, compromiso, devengado y pago como elementos clave para fortalecer la eficiencia del gasto y mejorar el desempeño de la gestión pública en los gobiernos locales.

2.3.1. Certificación del crédito presupuestario

La certificación del crédito presupuestario constituye la primera y una de las más importantes dimensiones de la ejecución presupuestaria, ya que representa el punto de partida para la realización del gasto público. Esta etapa cumple una función preventiva y de control, al verificar que la entidad pública cuenta con los recursos presupuestarios necesarios antes de asumir cualquier compromiso de gasto. Su adecuada aplicación garantiza el orden financiero y contribuye a una gestión responsable de los recursos del Estado.

Figura 12. *Certificación del crédito presupuestario*



La certificación del crédito presupuestario se encuentra estrechamente vinculada a los principios de legalidad y disciplina fiscal. Al exigir la verificación previa de los recursos, se evita el uso indebido del presupuesto y se refuerza el control del gasto público. Además, esta dimensión contribuye a mantener el equilibrio presupuestario, ya que impide que las entidades comprometan recursos que excedan los límites autorizados para el ejercicio fiscal correspondiente.

La certificación implica la revisión de diversos elementos, como la fuente de financiamiento, el clasificador del gasto, el monto solicitado y su correspondencia con las metas institucionales. Este proceso permite asegurar que el gasto proyectado se encuentre

alineado con los objetivos y prioridades definidos en los planes institucionales, fortaleciendo así la coherencia entre planificación y presupuesto.

En los gobiernos locales, la certificación del crédito presupuestario adquiere una relevancia particular, debido a la limitada disponibilidad de recursos y a la dependencia de transferencias del gobierno nacional. Una certificación inadecuada o tardía puede generar retrasos significativos en la ejecución del gasto, afectar la continuidad de proyectos y limitar la provisión de servicios públicos. Por ello, una gestión eficiente de esta dimensión resulta clave para mejorar el desempeño presupuestario a nivel local.

Asimismo, la certificación del crédito presupuestario cumple un rol fundamental en la transparencia y la rendición de cuentas. Al quedar registrada en los sistemas de información financiera del Estado, esta etapa permite el seguimiento y la fiscalización del uso de los recursos públicos por parte de los órganos de control y de la ciudadanía. De esta manera, se fortalece la confianza en la gestión presupuestaria y se promueve una administración pública más responsable.

En síntesis, la certificación del crédito presupuestario es una dimensión esencial de la ejecución presupuestaria, ya que asegura la disponibilidad de recursos, previene desequilibrios financieros y fortalece el control del gasto público. Su correcta aplicación contribuye a una ejecución ordenada y eficiente del presupuesto, sentando las bases para el adecuado desarrollo de las etapas posteriores del proceso de gasto, especialmente en el contexto de los gobiernos locales.

2.3.2. Compromiso del gasto

El compromiso del gasto constituye una de las dimensiones centrales del proceso de ejecución presupuestaria, ya que a través de esta etapa la entidad pública asume formalmente una obligación financiera que dará lugar al uso efectivo de los recursos públicos. Esta dimensión marca el tránsito entre la disponibilidad presupuestal y la generación de responsabilidades concretas para la entidad, convirtiéndose en un momento clave para la correcta administración del presupuesto.

Figura 13. *Compromiso del gasto*



Este concepto se define como el acto administrativo mediante el cual un funcionario autorizado, cumpliendo los procedimientos establecidos por la normativa vigente, obliga a la entidad pública a realizar un gasto determinado. Este compromiso suele materializarse mediante la suscripción de contratos, la emisión de órdenes de compra o servicio, o la adopción de acuerdos que generan obligaciones exigibles. En todos los casos, el compromiso debe sustentarse en una certificación previa del crédito presupuestario, lo que garantiza su respaldo financiero.

El compromiso del gasto se encuentra estrechamente vinculado al principio de legalidad, ya que solo puede realizarse dentro de los límites del presupuesto institucional aprobado y conforme a las competencias de cada entidad. Asimismo, esta dimensión refuerza la disciplina fiscal, al exigir que los compromisos asumidos no excedan los montos autorizados ni comprometan recursos futuros sin el debido sustento normativo. De esta manera, el compromiso actúa como un mecanismo de control que ordena la ejecución del gasto público.

El compromiso del gasto implica la identificación clara del objeto del gasto, el monto comprometido, la fuente de financiamiento y el periodo de ejecución. Este nivel de precisión resulta fundamental para asegurar la trazabilidad del gasto y facilitar su seguimiento a lo largo de las etapas posteriores de la ejecución presupuestaria. Además, el registro oportuno del compromiso en los sistemas de información financiera permite contar con información actualizada sobre las obligaciones asumidas por la entidad.

En el ámbito de los gobiernos locales, el compromiso del gasto reviste una importancia particular, dado que estas entidades suelen enfrentar limitaciones en su capacidad administrativa y financiera. Un compromiso mal formulado o registrado de manera tardía puede generar retrasos en la ejecución de proyectos, afectar la continuidad

de los servicios públicos y provocar problemas de liquidez. Por ello, una adecuada gestión del compromiso del gasto resulta esencial para mejorar la eficiencia y la oportunidad de la ejecución presupuestaria a nivel local.

Asimismo, el compromiso del gasto desempeña un rol relevante en la transparencia y la rendición de cuentas. Al dejar constancia formal de las obligaciones asumidas por la entidad, esta dimensión permite a los órganos de control y a la ciudadanía supervisar el uso de los recursos públicos y verificar que los compromisos se encuentren alineados con los objetivos institucionales y el interés público.

En síntesis, el compromiso del gasto es una dimensión clave de la ejecución presupuestaria, ya que formaliza las obligaciones financieras del Estado y asegura el orden y la legalidad en el uso de los recursos públicos. Su correcta aplicación contribuye a una ejecución presupuestaria eficiente, transparente y orientada a resultados, especialmente en el contexto de los gobiernos locales.

2.3.3. Devengado

El devengado constituye una de las dimensiones fundamentales del proceso de ejecución presupuestaria, ya que representa el momento en el que la obligación de pago del Estado es formalmente reconocida. Esta etapa marca un hito clave en la gestión del gasto público, pues refleja que el bien, servicio u obra comprometida ha sido efectivamente recibida o ejecutada conforme a lo establecido, dando lugar a una obligación exigible para la entidad pública.

Figura 14. *Devengado del gasto público*



Se define como el acto administrativo mediante el cual se reconoce una obligación de pago derivada de un gasto previamente aprobado y comprometido. Este reconocimiento se produce una vez que se acredita el cumplimiento de las condiciones pactadas, tales como la entrega de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de una

obra. En este sentido, el devengado garantiza que el gasto público se registre únicamente cuando existe una contraprestación efectiva, fortaleciendo la legalidad y el control del proceso presupuestario.

El devengado se encuentra estrechamente vinculado a los principios de transparencia y responsabilidad, ya que exige la verificación objetiva del cumplimiento de las obligaciones antes de reconocer el gasto. Esta verificación implica la revisión de documentos, informes técnicos y actas de conformidad que certifiquen la efectiva ejecución del objeto del gasto. De esta manera, el devengado contribuye a prevenir pagos indebidos y a asegurar que los recursos públicos se utilicen conforme a los fines previstos.

Este permite registrar contable y presupuestariamente la obligación de pago de la entidad, lo que facilita la programación financiera y la gestión de la tesorería. Al reconocer las obligaciones pendientes, las entidades pueden planificar de manera más precisa sus flujos de pago y evitar problemas de liquidez que afecten la continuidad de los servicios públicos y la ejecución de proyectos.

En el ámbito de los gobiernos locales, la gestión del devengado adquiere una relevancia particular, debido a las limitaciones administrativas y financieras que suelen enfrentar estas entidades. Retrasos en el reconocimiento del devengado pueden generar acumulación de obligaciones pendientes, afectar la credibilidad institucional y deteriorar las relaciones con proveedores y contratistas. Por ello, una gestión oportuna y adecuada del devengado resulta esencial para garantizar la eficiencia y la continuidad de la ejecución presupuestaria a nivel local.

Asimismo, el devengado cumple un rol importante en la evaluación del desempeño presupuestario, ya que permite identificar el nivel real de ejecución del gasto más allá de los compromisos asumidos. En este sentido, el análisis del devengado aporta información clave para evaluar la eficacia de la gestión pública y su capacidad para convertir los recursos asignados en acciones concretas y resultados tangibles.

En síntesis, el devengado es una dimensión esencial de la ejecución presupuestaria, al representar el reconocimiento formal de las obligaciones de pago del Estado. Su correcta gestión contribuye a una ejecución del gasto público ordenada,

transparente y eficiente, fortaleciendo la calidad del gasto y el desempeño de la gestión pública, especialmente en los gobiernos locales.

2.3.4. Pago

El pago constituye la última dimensión del proceso de ejecución presupuestaria y representa la culminación del ciclo del gasto público. A través de esta etapa, el Estado cancela total o parcialmente las obligaciones reconocidas en la fase de devengado, materializando de manera definitiva el uso de los recursos presupuestarios. El pago no solo implica una operación financiera, sino también un acto administrativo que cierra el proceso de ejecución del gasto y refleja el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por la entidad pública.

Figura 15. *Pago del gasto público*



El pago se define como el acto administrativo mediante el cual se extingue una obligación reconocida, efectuando la transferencia de recursos financieros al acreedor correspondiente. Esta etapa se desarrolla conforme a los procedimientos establecidos por el sistema de tesorería y está sujeta a la disponibilidad financiera de la entidad. El pago debe realizarse de manera oportuna y conforme a las condiciones pactadas, garantizando la continuidad de los servicios públicos y la confianza de los proveedores y contratistas del Estado.

Se encuentra estrechamente vinculado a los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión pública. Un pago oportuno contribuye a evitar sobrecostos, intereses o penalidades derivados de retrasos, mientras que un pago transparente asegura que los recursos públicos se utilicen de manera correcta y verificable. Asimismo, la adecuada gestión del pago fortalece la credibilidad institucional y mejora la imagen de la entidad frente a la ciudadanía y a los agentes económicos.

El pago implica la coordinación entre las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, lo que evidencia la necesidad de una gestión integrada de los sistemas administrativos del Estado. El registro adecuado de los pagos en los sistemas de información financiera permite llevar un control preciso del gasto ejecutado y facilita la rendición de cuentas ante los órganos de control y la sociedad.

En el ámbito de los gobiernos locales, la dimensión del pago adquiere una relevancia particular, ya que las limitaciones de liquidez y la dependencia de transferencias pueden afectar la oportunidad de los desembolsos. Retrasos en los pagos pueden generar desconfianza, paralización de proyectos y afectación en la provisión de servicios públicos. Por ello, una gestión eficiente del pago resulta esencial para garantizar la continuidad de las actividades institucionales y el cumplimiento de las metas presupuestarias.

Asimismo, el pago constituye un indicador clave del desempeño de la ejecución presupuestaria, ya que refleja el nivel efectivo de gasto realizado por la entidad. Si bien alcanzar altos niveles de pago es importante, desde los enfoques orientados a resultados resulta igualmente relevante evaluar si dichos pagos contribuyen al logro de los objetivos institucionales y a la mejora del bienestar de la población.

En síntesis, el pago es la dimensión final de la ejecución presupuestaria y representa la materialización efectiva del gasto público. Su adecuada gestión asegura el cierre ordenado del proceso presupuestario, fortalece la eficiencia y la transparencia del gasto y contribuye al logro de una gestión pública responsable y orientada a resultados, especialmente en el contexto de los gobiernos locales.

El análisis desarrollado a lo largo de este capítulo ha permitido comprender la ejecución presupuestaria como un proceso integral y estratégico dentro de la gestión pública, especialmente en el ámbito de los gobiernos locales. Lejos de concebirse únicamente como una fase administrativa del ciclo presupuestario, la ejecución del presupuesto se configura como un instrumento clave para materializar las decisiones de política pública y transformar los recursos asignados en bienes, servicios y resultados concretos para la población.

A partir de los referentes teóricos y las nociones básicas abordadas, se ha evidenciado que la ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada a principios fundamentales como la legalidad, la eficiencia, la transparencia y la disciplina fiscal. Estos principios orientan el uso responsable de los recursos públicos y condicionan el desempeño de las entidades estatales, determinando en gran medida la calidad del gasto y el impacto de la acción gubernamental.

Asimismo, el estudio de las dimensiones de la ejecución presupuestaria certificación del crédito presupuestario, compromiso, devengado y pago ha permitido identificar la lógica secuencial y operativa mediante la cual el gasto público se hace efectivo. Cada una de estas dimensiones cumple una función específica y complementaria, y su adecuada articulación resulta indispensable para evitar retrasos, subejecuciones y desviaciones que afecten el cumplimiento de las metas institucionales. En el contexto de los gobiernos locales, estas dimensiones adquieren una relevancia particular, debido a las limitaciones administrativas, financieras y técnicas que suelen enfrentar dichas entidades.

El capítulo ha puesto de manifiesto que una ejecución presupuestaria eficiente no debe evaluarse únicamente en función del nivel de gasto alcanzado, sino también a partir de su contribución al logro de resultados y a la generación de valor público. En este sentido, la ejecución del presupuesto se convierte en un componente esencial de la gestión orientada a resultados, reforzando la necesidad de articularla de manera coherente con la planificación estratégica, la programación presupuestal y los sistemas de monitoreo y evaluación.

En conclusión, la ejecución presupuestaria constituye un eje central para el fortalecimiento de la gestión pública local y el desarrollo territorial. Su adecuada comprensión y aplicación permiten mejorar la calidad del gasto, optimizar el uso de los recursos públicos y responder de manera más efectiva a las demandas de la ciudadanía. Este marco conceptual sienta las bases para el análisis posterior del caso de estudio, en el cual se examina empíricamente la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, evidenciando sus implicancias prácticas y sus desafíos institucionales.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: GESTIÓN POR RESULTADOS Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN UN GOBIERNO LOCAL DEL PERÚ

El presente capítulo tiene como finalidad trasladar el desarrollo teórico expuesto en los capítulos anteriores al análisis de una experiencia concreta de gestión pública en el ámbito local, con el propósito de comprender cómo se manifiesta en la práctica la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria. A través de este caso de estudio, se busca evidenciar la forma en que los enfoques conceptuales, los instrumentos de gestión y los procesos presupuestarios se articulan o presentan limitaciones en el funcionamiento real de un gobierno local del Perú.

El estudio de un caso específico permite aproximarse de manera más precisa a la dinámica interna de la gestión municipal, considerando su contexto institucional, administrativo y presupuestario. En los gobiernos locales, la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria adquieren una relevancia particular, debido a su impacto directo en la provisión de servicios públicos, la ejecución de proyectos de inversión y la atención de las necesidades prioritarias de la población. Por ello, el análisis empírico resulta indispensable para identificar brechas entre el diseño normativo y la práctica cotidiana de la gestión pública.

Este capítulo se orienta a examinar cómo los principios de la gestión por resultados planificación orientada a objetivos, presupuesto por resultados, gestión de programas y proyectos, y sistemas de monitoreo y evaluación se relacionan con el desempeño de la ejecución presupuestaria en un gobierno local. Asimismo, se analizan los niveles de eficiencia alcanzados en cada una de las dimensiones de la ejecución del gasto, con el fin de comprender su incidencia en el logro de resultados institucionales.

El caso de estudio se desarrolla a partir de un enfoque metodológico cuantitativo, que permite describir y analizar la relación existente entre ambas variables a partir de

información empírica obtenida en el contexto municipal. Este enfoque facilita la identificación de patrones, tendencias y niveles de asociación que aportan evidencia objetiva sobre el desempeño de la gestión pública local, contribuyendo a una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

En este sentido, el capítulo no solo cumple una función descriptiva, sino también analítica, al permitir contrastar los planteamientos teóricos con la realidad observada en un gobierno local del Perú. Los hallazgos que se presentan constituyen un insumo relevante para reflexionar sobre los desafíos institucionales de la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, así como para proponer mejoras orientadas a fortalecer la eficiencia, la eficacia y la calidad del gasto público en el ámbito local.

3.1 Diseño del caso de estudio

El diseño del caso de estudio constituye el punto de partida para el análisis empírico de la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú. Esta sección tiene como finalidad establecer el marco metodológico que orienta la investigación aplicada, definiendo la forma en que se aborda el fenómeno de estudio y los criterios que permiten examinarlo de manera sistemática y coherente con los objetivos del libro.

El enfoque del caso de estudio responde a la necesidad de comprender un fenómeno complejo dentro de su contexto real, considerando las particularidades institucionales, administrativas y presupuestarias propias del ámbito municipal. A diferencia de los análisis puramente teóricos, el estudio de caso permite observar cómo los enfoques de gestión por resultados y los procesos de ejecución presupuestaria se desarrollan en la práctica, revelando tanto sus avances como sus limitaciones en un entorno concreto de gestión pública local.

En este sentido, el diseño adoptado se orienta a analizar la relación existente entre ambas variables sin intervenir ni modificar deliberadamente las condiciones en las que se desenvuelve la gestión municipal. El énfasis se sitúa en la observación y el análisis de la información disponible, con el propósito de identificar patrones de comportamiento, niveles de desempeño y vínculos entre los componentes de la gestión por resultados y la ejecución del gasto público.

El diseño del caso de estudio se sustenta en un enfoque cuantitativo y correlacional, que permite medir las variables en estudio y establecer el grado de asociación entre ellas. Este enfoque resulta adecuado para evaluar el desempeño institucional en términos de planificación, presupuesto, gestión de programas, monitoreo y ejecución presupuestaria, proporcionando evidencia empírica que respalda el análisis y las conclusiones del estudio.

De esta manera, el diseño del caso de estudio constituye una herramienta metodológica clave para vincular la teoría con la realidad, facilitando una comprensión integral del funcionamiento de la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú. A partir de este marco, se desarrollan las siguientes secciones, en las que se detallan los aspectos metodológicos, los resultados obtenidos y su interpretación a la luz de los enfoques teóricos abordados previamente.

3.1.1. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico del caso de estudio se sustenta en una perspectiva cuantitativa, orientada a analizar de manera objetiva la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú. Este enfoque permite medir las variables de estudio a través de indicadores previamente definidos y analizar sus comportamientos mediante procedimientos estadísticos, proporcionando evidencia empírica que respalda el análisis de la gestión pública local.

El enfoque cuantitativo resulta pertinente para este estudio debido a que facilita la descripción de los niveles de desempeño de las variables y la identificación del grado de asociación existente entre ellas. A partir de este enfoque, se busca explicar cómo la gestión por resultados, a través de sus dimensiones, se vincula con el desempeño de la ejecución presupuestaria, permitiendo evaluar si una mejor gestión orientada a resultados se asocia con mayores niveles de eficiencia en la ejecución del gasto público.

Asimismo, el enfoque metodológico adoptado se enmarca dentro de un estudio de tipo aplicado, ya que los resultados obtenidos no se limitan a la generación de conocimiento teórico, sino que buscan aportar insumos prácticos para la mejora de la gestión pública en el ámbito local. El análisis de la relación entre gestión por resultados y ejecución presupuestaria permite identificar áreas críticas de intervención y formular

recomendaciones orientadas a fortalecer el desempeño institucional y la calidad del gasto público.

Desde el punto de vista del diseño de investigación, el enfoque metodológico se desarrolla bajo un esquema no experimental y de corte transversal. Esto implica que las variables no son manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentan en un momento determinado, permitiendo analizar la relación existente entre ellas en un contexto real de gestión municipal. Este tipo de diseño resulta adecuado para estudios que buscan comprender fenómenos organizacionales y administrativos sin alterar su dinámica natural.

El carácter correlacional del enfoque metodológico permite establecer el grado de asociación entre las variables de estudio, sin pretender determinar relaciones de causalidad directa. A través del análisis estadístico, se identifican vínculos significativos entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, lo que contribuye a comprender cómo interactúan ambos enfoques dentro del funcionamiento del gobierno local analizado.

En conjunto, el enfoque metodológico adoptado proporciona un marco riguroso y coherente para el análisis del caso de estudio, integrando la medición objetiva de variables con el análisis estadístico de sus relaciones. Este enfoque permite vincular los planteamientos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores con la evidencia empírica obtenida en el ámbito local, fortaleciendo la validez del estudio y su aporte al análisis de la gestión pública orientada a resultados.

3.1.2. Tipo y nivel de análisis

El tipo de análisis desarrollado en el presente caso de estudio corresponde a una investigación de carácter aplicado, en tanto se orienta a examinar una problemática concreta de la gestión pública local con el propósito de generar conocimientos útiles para la mejora del desempeño institucional. Murillo (2008), refirió que los estudios aplicados están caracterizados por buscar la manera de aplicar los conocimientos obtenidos mientras se desarrollan otros nuevos una vez que se implementan y sistematizan las prácticas indagatorias que permiten llegar a una realidad objetiva.

Desde esta perspectiva, el análisis se centra en la realidad operativa de un gobierno local del Perú, abordando la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria como fenómenos interrelacionados que inciden directamente en la calidad del gasto público y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El carácter aplicado del estudio refuerza su relevancia, al permitir que los hallazgos contribuyan a identificar debilidades y oportunidades de mejora en la gestión municipal.

En cuanto al nivel de análisis, el estudio se sitúa en un nivel descriptivo–correlacional. Hernández et al. (2006), refirió que es descriptivo porque se encarga de dar los detalles de cada incidencia encontrada en los fenómenos estudiados y en cada uno de sus niveles. Sierra (2002), sostuvo que el nivel descriptivo correlacional refiere a los estudios que se han planteado de manera objetiva y que abordan la comparación de dos variables, permitiendo al investigador medir y conocer los detalles existentes y por expresar fenómenos, reales, perceptibles, medibles y hechos con características de interpretación correcta.

En síntesis, el tipo y nivel de análisis adoptados en este caso de estudio permiten abordar la problemática desde una perspectiva aplicada y analítica, combinando la descripción detallada de las variables con el examen de sus relaciones. Este enfoque metodológico contribuye a una comprensión integral de la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en el ámbito local, sentando las bases para la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión pública.

3.1.3. Estrategia de investigación aplicada

La estrategia de investigación aplicada adoptada en el presente caso de estudio se orienta a analizar de manera sistemática la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú, tomando como base un contexto real de gestión pública. Esta estrategia responde a la necesidad de vincular los enfoques teóricos desarrollados previamente con la práctica institucional, permitiendo obtener evidencia empírica que contribuya a la mejora del desempeño de la gestión municipal.

La investigación aplicada se caracteriza por centrarse en la solución de problemas concretos y en la generación de conocimientos con utilidad práctica. En este sentido, la

estrategia adoptada no busca únicamente describir la realidad, sino comprenderla para proponer mejoras orientadas a fortalecer la eficiencia, la eficacia y la calidad del gasto público. El estudio del caso local permite identificar brechas en la implementación de la gestión por resultados y en los procesos de ejecución presupuestaria, aportando insumos relevantes para la toma de decisiones.

La estrategia de investigación se estructura a partir de la recolección de información directamente de los actores involucrados en la gestión presupuestaria y en los procesos vinculados a la gestión por resultados. A través de instrumentos estandarizados, se obtiene información cuantificable que permite medir las variables de estudio y sus dimensiones, asegurando la objetividad y la comparabilidad de los datos. Esta estrategia facilita el análisis del desempeño institucional desde la percepción y experiencia de los funcionarios y servidores públicos.

Asimismo, la estrategia aplicada incorpora el análisis documental como complemento al trabajo de campo, permitiendo contrastar la información obtenida con los documentos normativos, planes institucionales y registros presupuestarios de la entidad. Esta triangulación de información fortalece la consistencia del análisis y contribuye a una comprensión más integral del funcionamiento de la gestión pública local.

La aplicación de procedimientos estadísticos forma parte central de la estrategia de investigación, ya que permite describir los niveles de desempeño de las variables y establecer el grado de relación entre ellas. A través de este análisis, se obtiene evidencia empírica que sustenta las conclusiones del estudio y permite evaluar la relevancia de la gestión por resultados en el desempeño de la ejecución presupuestaria.

En conjunto, la estrategia de investigación aplicada desarrollada en este caso de estudio se orienta a generar conocimiento útil y contextualizado, que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública en los gobiernos locales. Al integrar la medición cuantitativa, el análisis documental y la interpretación de los resultados, esta estrategia permite vincular la teoría con la práctica y ofrecer aportes concretos para la mejora de la gestión orientada a resultados y la ejecución del presupuesto público.

3.2 Contexto institucional del caso de estudio

El análisis de la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria requiere, de manera indispensable, una comprensión clara del contexto institucional en el que se desarrolla el caso de estudio. El contexto institucional permite identificar las condiciones organizacionales, administrativas y normativas que influyen en el desempeño de la gestión pública local, así como los factores internos y externos que inciden en la toma de decisiones y en la ejecución del presupuesto.

En el ámbito de los gobiernos locales del Perú, el contexto institucional se caracteriza por una estructura organizativa compleja, en la que convergen funciones políticas, administrativas y técnicas orientadas a la provisión de servicios públicos y al desarrollo territorial. Estas entidades operan dentro de un marco normativo nacional que regula sus competencias, recursos y procedimientos, lo que condiciona la forma en que se implementan los enfoques de gestión por resultados y los procesos de ejecución presupuestaria.

La comprensión del contexto institucional resulta fundamental para interpretar adecuadamente los resultados del caso de estudio, ya que permite situar el desempeño observado dentro de las capacidades reales de la entidad, su estructura organizativa, su disponibilidad de recursos y su nivel de articulación interna. Factores como la capacidad técnica del personal, los sistemas administrativos disponibles, la cultura organizacional y los mecanismos de control influyen de manera directa en la eficiencia de la gestión y en la calidad del gasto público.

Asimismo, el contexto institucional del caso de estudio refleja las particularidades propias de los gobiernos locales, tales como la cercanía con la ciudadanía, la presión por atender demandas inmediatas y la dependencia de transferencias intergubernamentales. Estas condiciones generan desafíos específicos para la planificación, la ejecución del presupuesto y la implementación de una gestión orientada a resultados, lo que hace necesario analizar el caso dentro de su entorno real.

En este sentido, la presentación del contexto institucional del caso de estudio constituye un elemento clave para comprender el funcionamiento de la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en el gobierno local analizado. A partir de este

marco, se desarrollan los apartados siguientes, en los que se describen las características organizacionales, los actores involucrados y las condiciones que enmarcan el desempeño presupuestario y de gestión de la entidad.

3.2.1. Caracterización del gobierno local

El gobierno local objeto del presente caso de estudio se enmarca dentro de la estructura del Estado peruano como una entidad pública con autonomía política, económica y administrativa para la gestión de los asuntos de su competencia. Su función principal se orienta a promover el desarrollo integral de su jurisdicción, garantizar la provisión de servicios públicos básicos y ejecutar políticas, programas y proyectos que respondan a las necesidades prioritarias de la población.

Desde el punto de vista organizacional, el gobierno local presenta una estructura administrativa jerarquizada, encabezada por la máxima autoridad edil, y conformada por órganos de gobierno, órganos de asesoramiento, órganos de apoyo y órganos de línea. Esta estructura permite articular las funciones políticas con las funciones técnicas y administrativas, siendo estas últimas las responsables directas de la planificación institucional, la gestión presupuestaria y la ejecución de los recursos públicos. Áreas como planificación y presupuesto, administración y finanzas, contabilidad, tesorería y programación de inversiones desempeñan un rol central en la implementación de la gestión por resultados y en la ejecución presupuestaria.

En términos funcionales, el gobierno local asume competencias vinculadas a la gestión del desarrollo urbano y rural, la provisión de servicios básicos, la promoción del desarrollo económico local, la gestión ambiental y la ejecución de proyectos de inversión pública. Estas funciones demandan una adecuada articulación entre la planificación estratégica, la programación presupuestaria y la ejecución del gasto, a fin de asegurar que los recursos asignados se traduzcan en resultados concretos y beneficios tangibles para la ciudadanía.

La caracterización institucional del gobierno local también evidencia una alta dependencia de los recursos transferidos por el gobierno nacional, complementados con ingresos propios de limitada capacidad recaudatoria. Esta condición financiera influye directamente en la dinámica de la ejecución presupuestaria, ya que la disponibilidad y

oportunidad de los recursos condicionan el ritmo de ejecución del gasto y la continuidad de los proyectos y servicios públicos. En este contexto, la eficiencia en la gestión presupuestaria se convierte en un factor crítico para maximizar el impacto de los recursos disponibles.

Asimismo, el gobierno local se desenvuelve en un entorno institucional marcado por restricciones normativas, procedimientos administrativos rígidos y limitaciones en la capacidad técnica del personal. La rotación de funcionarios, la insuficiente capacitación especializada y la presión por atender demandas inmediatas de la población representan desafíos constantes para la implementación efectiva de una gestión orientada a resultados. Estas condiciones influyen en la forma en que se planifican las intervenciones, se ejecuta el presupuesto y se monitorean los resultados institucionales.

Desde una perspectiva de gestión pública, la caracterización del gobierno local analizado refleja las condiciones comunes que enfrentan muchas municipalidades en el Perú: limitaciones estructurales, desafíos en la articulación interna y una creciente exigencia ciudadana por una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados. Este contexto institucional resulta determinante para comprender el desempeño observado en la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, así como para interpretar los hallazgos del caso de estudio.

En síntesis, el gobierno local objeto de análisis se configura como una entidad clave para el desarrollo territorial, con responsabilidades directas en la gestión del gasto público y la generación de valor para la población. Su caracterización institucional permite contextualizar el estudio empírico y comprender las condiciones en las que se desarrolla la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, constituyendo un elemento fundamental para el análisis integral del caso.

3.2.2. Organización administrativa y funciones

La organización administrativa del gobierno local analizado responde a un modelo jerárquico–funcional, diseñado para articular la conducción política con la gestión técnica y administrativa de la entidad. Esta estructura organizacional tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de las competencias municipales, facilitar la ejecución de las

políticas públicas y garantizar el uso adecuado de los recursos presupuestarios en beneficio de la población.

En la cúspide de la organización administrativa se encuentra la autoridad política máxima, responsable de la dirección estratégica del gobierno local y de la toma de decisiones de carácter político y administrativo. Esta autoridad ejerce funciones de conducción general, representación institucional y supervisión del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los instrumentos de planificación. Su rol resulta determinante para orientar la gestión hacia un enfoque de resultados y promover una adecuada ejecución presupuestaria.

Bajo la autoridad política se ubican los órganos de gobierno y coordinación, cuya función principal es apoyar la toma de decisiones estratégicas y facilitar la articulación entre las distintas áreas de la municipalidad. Estos órganos cumplen un papel relevante en la definición de prioridades institucionales, la aprobación de planes y programas, y el seguimiento del desempeño de la gestión municipal.

La organización administrativa se complementa con los órganos de asesoramiento, encargados de brindar soporte técnico y legal a la gestión institucional. Estas unidades asesoran en materias de planificación, presupuesto, asuntos jurídicos y control, contribuyendo a que las decisiones adoptadas se ajusten al marco normativo vigente y a los objetivos institucionales. Su función es clave para fortalecer la coherencia entre la planificación estratégica, la programación presupuestaria y la ejecución del gasto.

Los órganos de apoyo constituyen un componente esencial de la estructura administrativa, ya que son responsables de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de la entidad. Áreas como administración, finanzas, contabilidad, tesorería, logística y recursos humanos desempeñan funciones directamente vinculadas a la ejecución presupuestaria. Estas unidades aseguran el cumplimiento de los procedimientos administrativos, la correcta aplicación de las normas presupuestarias y la operatividad de los sistemas administrativos del Estado.

Por su parte, los órganos de línea tienen a su cargo la ejecución directa de las actividades y proyectos orientados a la prestación de servicios públicos y al desarrollo local. Estas áreas operativas implementan los programas y proyectos definidos en los

planes institucionales, utilizando los recursos asignados a través del presupuesto. Su desempeño incide de manera directa en el logro de resultados y en la percepción ciudadana sobre la calidad de la gestión municipal.

La distribución de funciones dentro de la organización administrativa busca garantizar una clara delimitación de responsabilidades y una adecuada coordinación entre las distintas áreas. Sin embargo, en la práctica, esta articulación puede verse afectada por limitaciones de capacidad técnica, duplicidad de funciones o debilidades en los mecanismos de coordinación interna, lo que impacta en la eficiencia de la gestión y en la ejecución del presupuesto.

En síntesis, la organización administrativa y las funciones del gobierno local analizado constituyen el soporte institucional sobre el cual se implementan la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria. La forma en que se estructuran y articulan estas funciones influye directamente en el desempeño de la entidad, en la calidad del gasto público y en la capacidad del gobierno local para cumplir sus objetivos y generar valor público para la población.

3.2.3. Rol institucional en la provisión de servicios públicos

El rol institucional del gobierno local en la provisión de servicios públicos constituye uno de los ejes fundamentales de su razón de ser y de su legitimidad frente a la ciudadanía. Como nivel de gobierno más cercano a la población, la municipalidad asume la responsabilidad directa de garantizar el acceso oportuno y adecuado a servicios básicos que inciden de manera inmediata en la calidad de vida y en el desarrollo social y económico de su jurisdicción.

Desde una perspectiva funcional, el gobierno local es responsable de la prestación de servicios vinculados al ordenamiento territorial, la infraestructura urbana y rural, la gestión ambiental, la limpieza pública, el mantenimiento de vías, el saneamiento básico, la seguridad ciudadana, entre otros. Estas funciones demandan una gestión eficiente de los recursos públicos y una adecuada articulación entre la planificación institucional, la programación presupuestaria y la ejecución del gasto, a fin de asegurar que los servicios se brinden con criterios de calidad, continuidad y equidad.

El rol institucional en la provisión de servicios públicos también se expresa en la ejecución de programas y proyectos de inversión orientados a reducir brechas sociales y territoriales. A través de estas intervenciones, el gobierno local busca atender necesidades prioritarias de la población, mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo local. En este contexto, la ejecución presupuestaria se convierte en un factor determinante para el cumplimiento de los compromisos asumidos y para la generación de resultados tangibles en beneficio de la comunidad.

Asimismo, la provisión de servicios públicos por parte del gobierno local se desarrolla en un entorno de alta demanda ciudadana y de recursos limitados. Esta situación exige una gestión pública orientada a resultados, que priorice el uso eficiente del presupuesto y la focalización del gasto en aquellas intervenciones que generan mayor impacto social. La capacidad del gobierno local para responder a las expectativas de la población depende, en gran medida, de su desempeño en la gestión presupuestaria y en la implementación de políticas públicas efectivas.

El rol institucional del gobierno local se ve reforzado por su función articuladora con otros niveles de gobierno y con actores de la sociedad civil. La coordinación intergubernamental y la participación ciudadana permiten complementar esfuerzos, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la transparencia en la gestión de los servicios públicos. En este sentido, el gobierno local actúa como un nodo clave en la implementación de políticas públicas a nivel territorial.

Desde el enfoque de gestión por resultados, la provisión de servicios públicos debe evaluarse no solo en términos de cobertura o volumen de servicios prestados, sino también a partir de los resultados e impactos generados en la población. Este enfoque refuerza la importancia de contar con sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el desempeño institucional y retroalimentar la toma de decisiones.

En síntesis, el rol institucional del gobierno local en la provisión de servicios públicos es central para el desarrollo territorial y el bienestar de la población. Su cumplimiento efectivo depende de una gestión pública eficiente, de una ejecución presupuestaria oportuna y de la adopción de enfoques orientados a resultados que

permitan maximizar el impacto del gasto público y fortalecer la confianza ciudadana en la gestión municipal.

3.3 Variables y dimensiones analizadas

El análisis del presente caso de estudio se estructura a partir de la identificación y operacionalización de variables y dimensiones que permiten examinar de manera sistemática la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú. La definición clara de estas variables resulta fundamental para garantizar la coherencia del análisis y asegurar que los resultados obtenidos respondan a los objetivos planteados en el estudio.

Las variables analizadas representan dos enfoques centrales de la gestión pública contemporánea. Por un lado, la gestión por resultados, entendida como un modelo de administración orientado al logro de objetivos, la medición del desempeño y la generación de valor público. Por otro lado, la ejecución presupuestaria, concebida como el proceso mediante el cual los recursos asignados se materializan en acciones concretas del Estado. Ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas, ya que la orientación a resultados requiere de una ejecución eficiente del presupuesto para alcanzar los propósitos institucionales.

Cada variable se desagrega en dimensiones específicas que permiten captar sus principales componentes y facilitar su medición. Estas dimensiones reflejan los procesos clave que caracterizan la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, y constituyen unidades de análisis que posibilitan una comprensión más detallada del desempeño institucional. La desagregación en dimensiones permite, además, identificar áreas críticas de mejora y analizar de manera diferenciada el comportamiento de cada componente.

La selección de las variables y dimensiones analizadas responde a criterios teóricos y empíricos, sustentados en la literatura especializada y en el marco normativo de la gestión pública. Asimismo, estas variables se han definido de manera que resulten pertinentes para el contexto de los gobiernos locales, considerando sus competencias, capacidades institucionales y desafíos operativos.

En este contexto, el análisis de las variables y dimensiones constituye la base para la recolección y el procesamiento de la información empírica, así como para la interpretación de los resultados del caso de estudio. A partir de esta estructura analítica, se desarrollan los apartados siguientes, en los que se describen las variables, sus dimensiones y los indicadores utilizados para evaluar la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en el gobierno local analizado.

3.3.1. Gestión por resultados

La gestión por resultados constituye una de las variables centrales del presente caso de estudio, en tanto representa un enfoque moderno de la administración pública orientado al logro de objetivos, la medición del desempeño y la generación de valor público. En el ámbito de los gobiernos locales, este enfoque adquiere especial relevancia debido a la necesidad de optimizar el uso de recursos limitados y responder de manera efectiva a las demandas crecientes de la ciudadanía.

Desde una perspectiva analítica, la gestión por resultados se concibe como un modelo de gestión que prioriza los resultados obtenidos sobre los procedimientos empleados, sin dejar de lado la observancia del marco normativo. Este enfoque promueve una administración pública enfocada en metas claras, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, la gestión por resultados busca fortalecer la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la acción pública.

En el contexto del caso de estudio, la gestión por resultados se analiza como una variable multidimensional, integrada por componentes que reflejan los principales procesos de planificación, asignación y control orientados al logro de resultados. Estas dimensiones permiten examinar cómo el gobierno local define sus objetivos, asigna recursos en función de prioridades estratégicas, gestiona programas y proyectos, y monitorea el desempeño institucional. La articulación de estos elementos resulta determinante para el éxito del enfoque de gestión por resultados.

La incorporación de la gestión por resultados en el ámbito municipal implica un cambio significativo en la cultura organizacional, al desplazar el énfasis tradicional en el cumplimiento de procedimientos hacia una orientación basada en el desempeño y los

resultados alcanzados. Este cambio exige capacidades técnicas, sistemas de información confiables y liderazgo institucional que promueva la utilización de la información para la toma de decisiones. En los gobiernos locales, estos requerimientos suelen representar un desafío debido a limitaciones estructurales y operativas.

Asimismo, la gestión por resultados se encuentra estrechamente vinculada con la ejecución presupuestaria, ya que el logro de resultados depende, en gran medida, de la capacidad de la entidad para ejecutar de manera eficiente los recursos asignados. Una gestión orientada a resultados requiere que el presupuesto se convierta en un instrumento estratégico, alineado con las prioridades institucionales y con mecanismos que permitan evaluar su impacto en el cumplimiento de metas.

En este estudio, la gestión por resultados se operacionaliza a través de dimensiones que permiten medir su nivel de implementación en el gobierno local analizado. Estas dimensiones reflejan aspectos clave como la planificación orientada a resultados, el presupuesto por resultados, la gestión de programas y proyectos, y los sistemas de monitoreo y evaluación. El análisis de esta variable proporciona una base fundamental para comprender su relación con la ejecución presupuestaria y para identificar los factores que influyen en el desempeño de la gestión pública local.

En síntesis, la gestión por resultados se configura como una variable estratégica para el análisis del caso de estudio, al permitir evaluar el grado en que el gobierno local orienta su gestión hacia el logro de objetivos y resultados concretos. Su estudio resulta esencial para comprender las dinámicas de la gestión municipal y su impacto en la eficiencia del gasto público y en la generación de valor para la población.

3.3.2. Ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria constituye la segunda variable fundamental del presente caso de estudio, debido a su papel central en la materialización de las políticas públicas y en la implementación efectiva de las decisiones adoptadas en el proceso de planificación y asignación de recursos. En el ámbito de los gobiernos locales, la ejecución del presupuesto representa un indicador clave del desempeño institucional, ya que refleja la capacidad de la entidad para transformar los recursos asignados en bienes, servicios y proyectos que impactan directamente en el bienestar de la población.

Desde una perspectiva analítica, la ejecución presupuestaria se concibe como el proceso mediante el cual los créditos presupuestarios aprobados se convierten en gasto efectivo, siguiendo una secuencia ordenada de etapas administrativas. Este proceso se desarrolla dentro de un marco normativo específico y se rige por principios como la legalidad, la eficiencia, la transparencia y la disciplina fiscal. En este sentido, la ejecución presupuestaria no se limita a un acto financiero, sino que constituye un componente esencial de la gestión pública.

En el contexto del caso de estudio, la ejecución presupuestaria se analiza como una variable multidimensional que permite evaluar el desempeño del gobierno local en cada una de las etapas del gasto público. Estas dimensiones reflejan la forma en que la entidad gestiona la disponibilidad de recursos, asume compromisos, reconoce obligaciones y realiza pagos, proporcionando una visión integral del proceso de ejecución del presupuesto. El análisis de estas dimensiones resulta fundamental para identificar fortalezas y debilidades en la gestión presupuestaria local.

La ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada a la gestión por resultados, ya que el logro de los objetivos institucionales depende, en gran medida, de la capacidad de ejecutar oportunamente los recursos asignados. Una baja ejecución presupuestaria o una ejecución ineficiente limita el impacto de las políticas públicas y reduce la efectividad de la gestión municipal, aun cuando existan planes y objetivos claramente definidos.

En los gobiernos locales, la ejecución presupuestaria enfrenta desafíos específicos relacionados con la disponibilidad de recursos, la capacidad técnica del personal, la rigidez de los procedimientos administrativos y la dependencia de transferencias intergubernamentales. Estas condiciones influyen en el ritmo de ejecución del gasto y en la posibilidad de cumplir con las metas establecidas, lo que hace necesario analizar esta variable dentro de su contexto institucional.

Para efectos del presente estudio, la ejecución presupuestaria se operacionaliza a través de dimensiones que representan las principales etapas del proceso de gasto público, tales como la certificación del crédito presupuestario, el compromiso, el devengado y el pago. El análisis de esta variable permite evaluar el nivel de eficiencia alcanzado por el

gobierno local en la ejecución de su presupuesto y comprender su relación con la gestión por resultados.

En síntesis, la ejecución presupuestaria se configura como una variable clave para el análisis del caso de estudio, al reflejar el desempeño operativo y financiero del gobierno local. Su estudio permite comprender cómo se implementan las decisiones de gestión y cómo la orientación a resultados se traduce —o no— en una ejecución efectiva del presupuesto público, aportando elementos esenciales para la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones.

3.4 Resultados del caso de estudio

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir del análisis empírico desarrollado en el caso de estudio, con el propósito de examinar la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú. Los resultados constituyen el eje central de este capítulo, ya que permiten contrastar los planteamientos teóricos abordados en los capítulos anteriores con la evidencia observada en la práctica institucional.

El análisis de los resultados se orienta, en primer lugar, a describir el comportamiento de cada una de las variables estudiadas, identificando los niveles de desempeño alcanzados en la gestión por resultados y en la ejecución presupuestaria. Esta descripción permite reconocer cómo se manifiestan las dimensiones de cada variable en el contexto del gobierno local analizado y cuáles son las tendencias predominantes en su aplicación.

En segundo lugar, los resultados permiten examinar la relación existente entre ambas variables, así como entre sus respectivas dimensiones, a partir del análisis estadístico correspondiente. Este enfoque posibilita determinar el grado de asociación entre la orientación a resultados y el desempeño de la ejecución presupuestaria, aportando evidencia empírica sobre la importancia de una gestión pública alineada con objetivos y resultados claros.

La presentación de los resultados se realiza de manera ordenada y coherente con los objetivos del caso de estudio, facilitando su interpretación y comprensión. En este

sentido, los hallazgos no solo se limitan a mostrar valores numéricos o niveles de correlación, sino que se analizan en función de su significado para la gestión pública local y su contribución al fortalecimiento de la eficiencia y la calidad del gasto público.

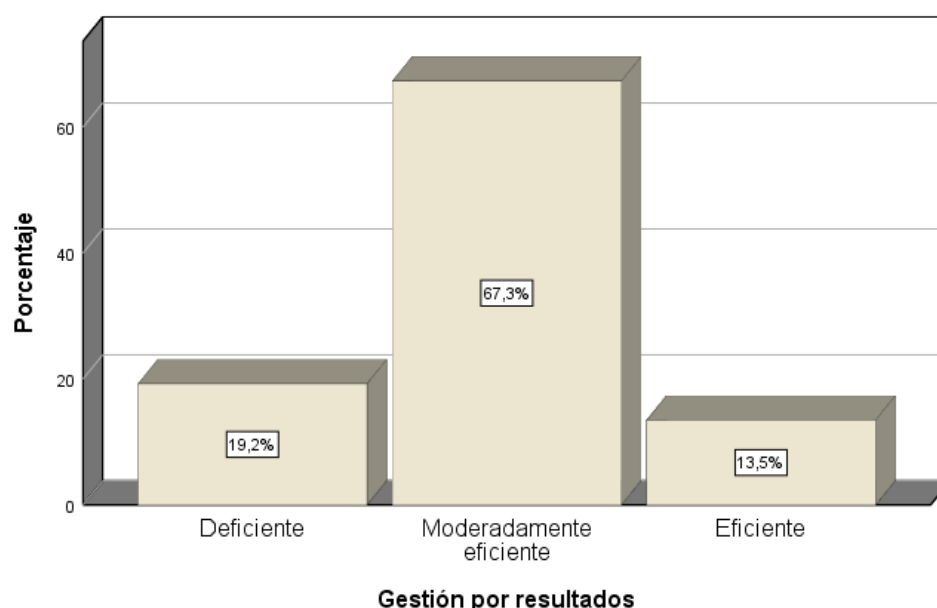
Finalmente, los resultados del caso de estudio constituyen un insumo fundamental para la discusión y las conclusiones del libro, en la medida en que permiten identificar fortalezas, debilidades y desafíos en la implementación de la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria. A partir de estos hallazgos, se generan reflexiones orientadas a mejorar el desempeño institucional y a promover una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al bienestar de la población.

3.4.1. Resultados descriptivos

Tabla 1. Descripción de los niveles de la variable 1 gestión por resultados

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	19.2
Moderadamente eficiente	35	67.3
Eficiente	7	13.5
Total	52	100.0

Figura 16. Descripción de los niveles de la variable 1 gestión por resultados.

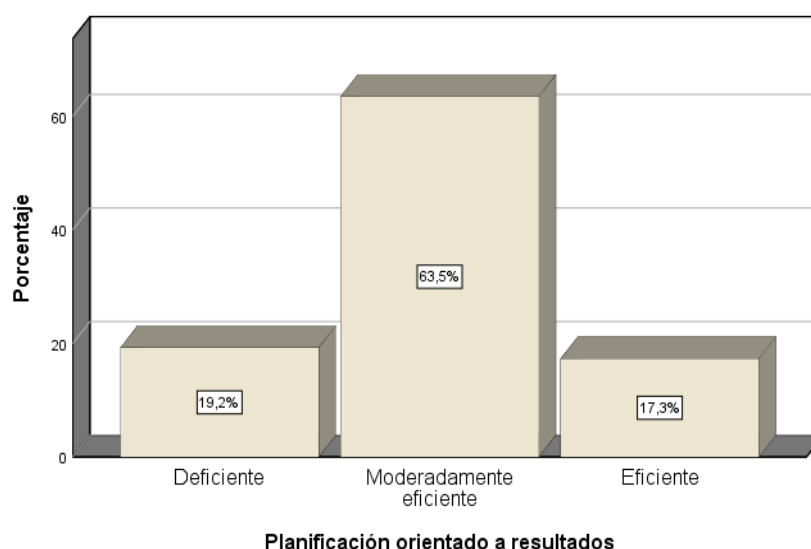


Se demuestra que el 67.3% indicaron que la gestión por resultados se encuentra en un nivel moderadamente eficiente; un 19.2% deficiente y un 13.5% indicaron eficiente.

Tabla 2. Descripción de los niveles de la dimensión planificación orientado a resultado

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	19.2
Moderadamente eficiente	33	63.5
Eficiente	9	17.3
Total	52	100.0

Figura 17. Descripción de los niveles de la dimensión planificación orientado a resultados.

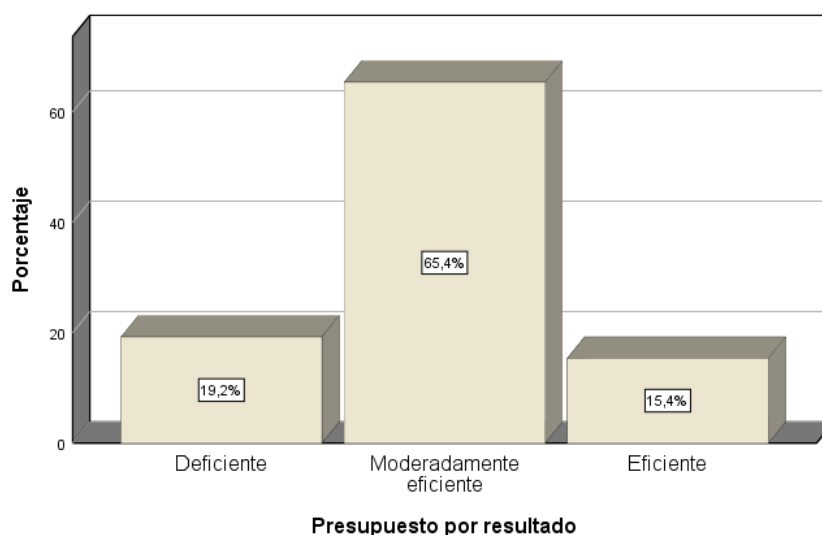


Se evidencia que el 6.5% indicaron que la planificación orientada a resultados se encuentra en un nivel moderadamente eficiente; un 19.2% deficiente y un 17.3% indicaron eficiente.

Tabla 3. Descripción de los niveles de la dimensión presupuesto por resultado

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	19.2
Moderadamente eficiente	34	65.4
Eficiente	8	15.4
Total	52	100.0

Figura 18. Descripción de los niveles de la dimensión presupuesto por resultado

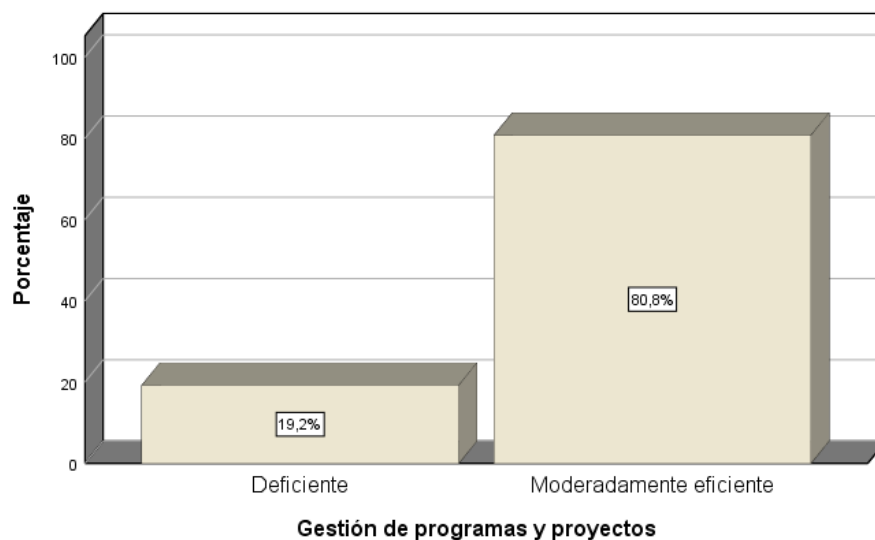


Se constata que el 65.43% indicaron que el presupuesto por resultado se halla en un nivel moderadamente eficiente; un 19.2% deficiente y un 15.4% indicaron eficiente.

Tabla 4. Descripción de los niveles de la dimensión gestión de programas y proyectos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	19.2
Moderadamente eficiente	42	80.8
Eficiente	0	0.0
Total	52	100.0

Figura 19. Descripción de los niveles de la dimensión gestión de programas y proyectos.

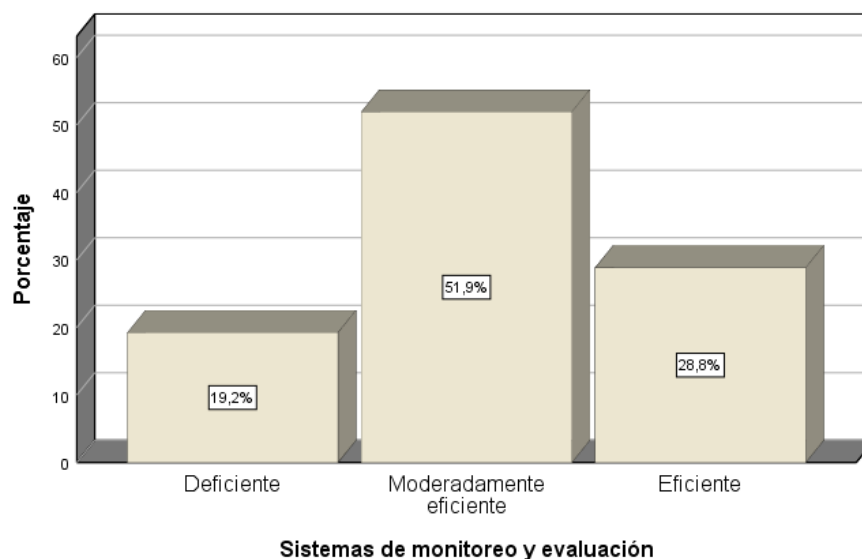


Se constata que el 80.8% indicaron que la gestión por programas y proyectos se halla en un nivel moderadamente eficiente y un 19.2%.

Tabla 5. Descripción de los niveles de la dimensión sistemas de monitoreo y evaluación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	10	19.2
Moderadamente eficiente	27	51.9
Eficiente	15	28.8
Total	52	100.0

Figura 20. Descripción de los niveles de la dimensión sistemas de monitoreo y evaluación

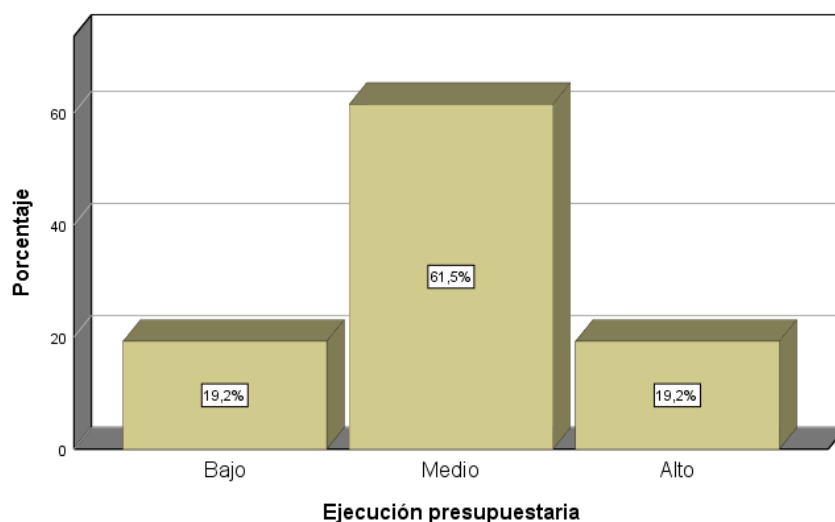


Se evidencia que el 51.4% afirmaron que los sistemas de monitoreo y evaluación se halla en un nivel moderadamente eficiente; un 28.8% eficiente y un 19.2% indicaron deficiente.

Tabla 6. Descripción de los niveles de la variable 2 ejecución presupuestaria

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	10	19.2
Medio	32	61.5
Alto	10	19.2
Total	52	100.0

Figura 21. Descripción de los niveles de la variable 2 ejecución presupuestaria.

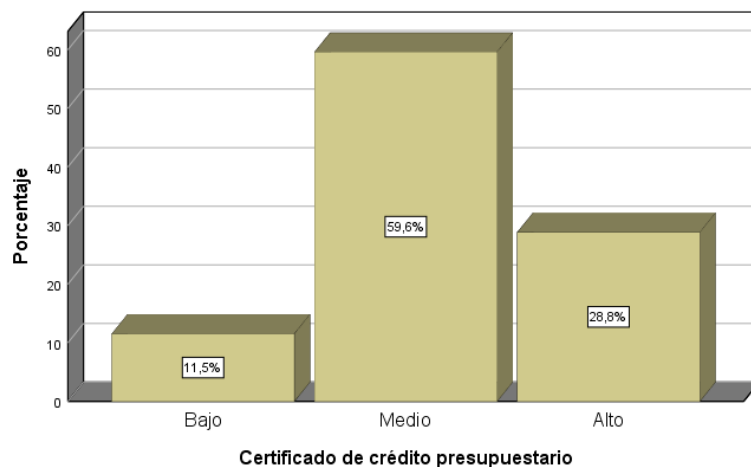


Se evidencia que el 61.5% afirmaron que la ejecución presupuestaria se halla en un nivel medio; un 19.2% bajo y un 19.2% alto.

Tabla 7. Descripción de los niveles de la dimensión certificado de crédito presupuestario

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	11.5
Medio	31	59.6
Alto	15	28.8
Total	52	100.0

Figura 22. Descripción de los niveles de la dimensión certificado de crédito presupuestario

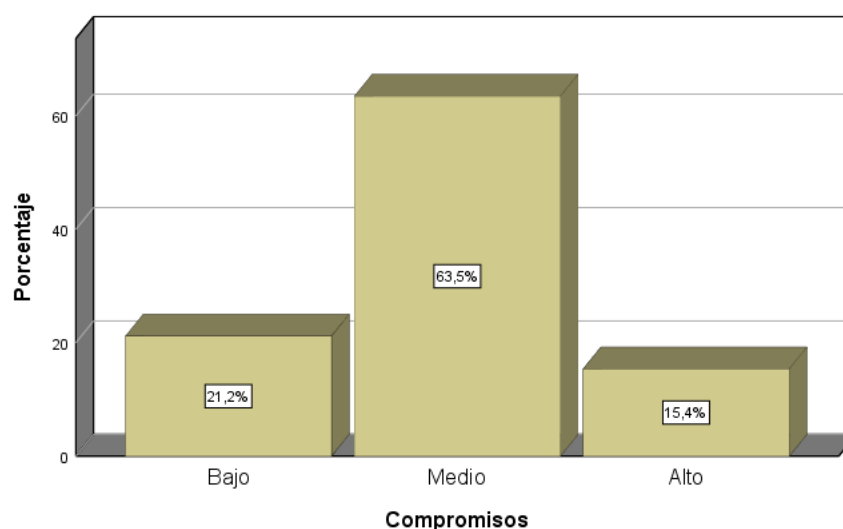


Se constata que el 59.6% afirmaron que la dimensión certificado de crédito presupuestario se halla en un nivel medio; un 11.5% bajo y un 28.8% alto.

Tabla 8. Descripción de los niveles de la dimensión compromisos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	11	21.2
Medio	33	63.5
Alto	8	15.4
Total	52	100.0

Figura 23. Descripción de los niveles de la dimensión compromisos.

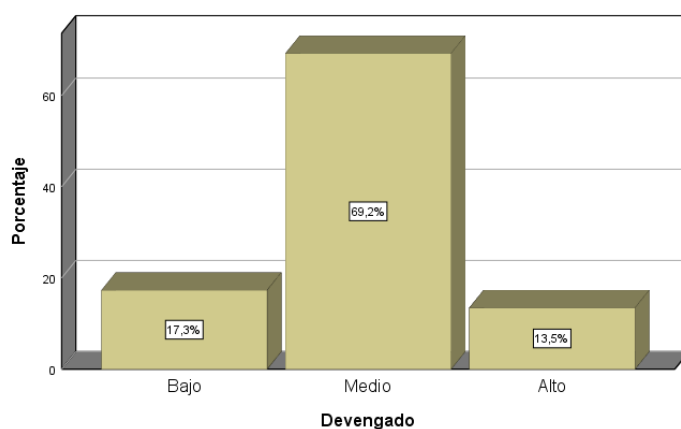


Se constata que el 63.5% afirmaron que la dimensión compromisos se halla en un nivel medio; un 21.2% bajo y un 15.4% alto.

Tabla 9. Descripción de los niveles de la dimensión devengado

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	9	17.3
Medio	36	69.2
Alto	7	13.5
Total	52	100.0

Figura 24. Descripción de los niveles de la dimensión devengado.

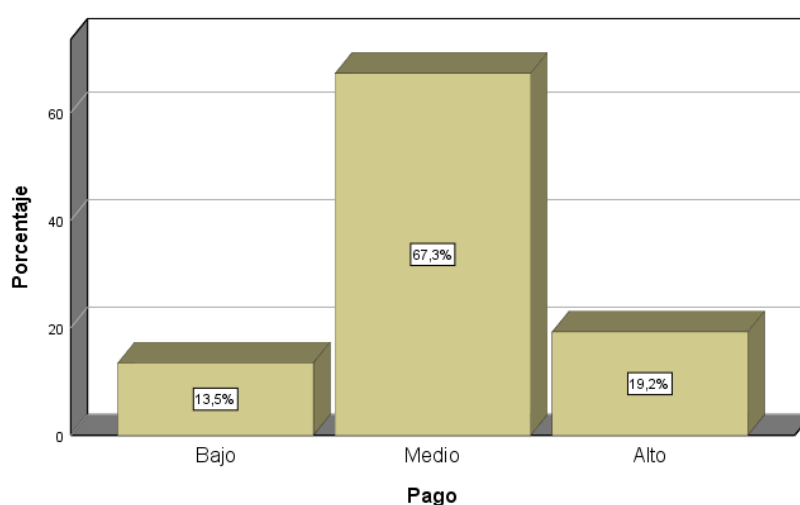


Se constata que el 69.2% afirmaron que la dimensión devengado se halla en un nivel medio; un 17.3% bajo y un 13.5% alto.

Tabla 10. Descripción de los niveles de la dimensión pago

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	13.5
Medio	35	67.3
Alto	10	19.2
Total	52	100.0

Figura 25. Descripción de los niveles de la dimensión pago.



Se demuestra que el 67.3% afirmaron que la dimensión pago se halla en un nivel medio; un 13.5% bajo y un 19.2% alto.

3.4.2. Resultados inferenciales

Hipótesis general

H0: Gestión por resultado no tiene una relación con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Hi: Gestión por resultado tiene una relación con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 11. *Correlación gestión por resultado y la ejecución presupuestaria*

			Ejecución	
			Gestión por resultado	presupuestari a
Rho de Spearman	Gestión por resultado	Coeficiente de correlación	1,000	,844**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Ejecución presupuestari a	Coeficiente de correlación	,844**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se constata que se presenta una afinidad afirmativa entre ambos fenómenos, arrojando como resultado correlativo 0.844; y $p = 0.000 < 0.05$ indicando que se niega la hipótesis nula y se afirma la alternativa.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

H0: La planificación orientada a resultados no se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Hi: La planificación orientada a resultados se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 12. *Correlación entre la planificación orientado a resultados y la ejecución presupuestaria*

			Planificació n	Ejecución presupuestari a
Rho de Spearman	Planificación orientado a resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Ejecución presupuestari a	Coeficiente de correlación	,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se constata que se presenta una afinidad afirmativa entre ambos fenómenos, arrojando como resultado correlativo 0.737; y $p = 0.000 < 0.05$ indicando que se niega la hipótesis nula y se afirma la alternativa.

Hipótesis específica 2

H0: El presupuesto por resultado no se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Hi: El presupuesto por resultado se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 13. *Correlación entre el presupuesto por resultado y la ejecución presupuestaria*

			Presupuest o por resultado	Ejecución presupuestari a
Rho de Spearman	Presupuesto por resultado	Coeficiente de	1,000	,820**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Ejecución presupuestari a	Coeficiente de	,820**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se constata que se presenta una afinidad afirmativa entre ambos fenómenos, arrojando como resultado correlativo 0.820; y $p = 0.000 < 0.05$ indicando que se niega la hipótesis nula y se afirma la alternativa.

Hipótesis específica 3

H0: La gestión de programas y proyectos no se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Hi: La gestión de programas y proyectos se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
Spearman

Estadístico: Rho de

Tabla 14. *Correlación entre la gestión de programas y proyectos y la ejecución presupuestaria*

			Gestión de programas y proyectos	Ejecución presupuestari a
Rho de Spearman	Gestión de programas y proyectos	Coeficiente de	1,000	,157
		correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,266
		N	52	52
	Ejecución presupuestari a	Coeficiente de	,157	1,000
		correlación		
		Sig. (bilateral)	,266	.
		N	52	52

Se evidencia que no se presenta una afinidad entre ambos fenómenos, arrojando como resultado correlativo 0.157; y $p = 0.266 < 0.05$ indicando que no se niega la hipótesis nula y se niega también la alternativa.

Hipótesis específica 4

H0: Los sistemas de monitoreo y evaluación no se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Hi: Los sistemas de monitoreo y evaluación se relaciona con la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú, 2024.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
Spearman

Estadístico: Rho de

Tabla 15. *Correlación entre los sistemas de monitoreo y evaluación y la ejecución presupuestaria*

			Sistemas de monitoreo y evaluación	Ejecución presupuestari a
Rho de	Sistemas de	Coeficiente de	1,000	,836**
Spearman	monitoreo y	correlación		
	evaluación	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Ejecución	Coeficiente de	,836**	1,000
	presupuestari	correlación		
	a	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se demuestra que se presenta una afinidad afirmativa entre ambos fenómenos, arrojando como resultado correlativo 0.836; y $p = 0.000 < 0.05$ indicando que se niega la hipótesis nula y se afirma la alternativa.

3.4.3. Análisis descriptivo de los resultados

El análisis descriptivo de los resultados permite caracterizar el comportamiento de las variables gestión por resultados y ejecución presupuestaria en el gobierno local analizado, a partir de la percepción de los funcionarios y servidores involucrados en los procesos de planificación, gestión y ejecución del gasto público. Este análisis constituye una base fundamental para comprender el desempeño institucional antes de examinar las relaciones estadísticas entre las variables.

En relación con la **gestión por resultados**, los resultados descriptivos evidencian que una proporción mayoritaria de los encuestados percibe este enfoque en un nivel **moderadamente eficiente**. Este resultado refleja que el gobierno local ha incorporado parcialmente prácticas orientadas a resultados, tales como la planificación basada en objetivos, el uso de instrumentos de gestión y ciertos mecanismos de seguimiento; sin

embargo, estas prácticas aún no se encuentran plenamente consolidadas ni sistematizadas. Un porcentaje menor de los encuestados considera que la gestión por resultados se desarrolla de manera **eficiente**, lo que sugiere la existencia de avances puntuales en determinadas áreas o procesos. Por otro lado, un grupo significativo identifica un nivel **deficiente**, lo que pone en evidencia brechas relacionadas con la articulación de planes, la claridad de metas, el uso de indicadores y la cultura organizacional orientada al desempeño.

El análisis descriptivo por dimensiones de la gestión por resultados muestra que la **planificación orientada a resultados** presenta un comportamiento predominantemente moderado, lo que indica que, si bien existen instrumentos de planificación institucional, estos no siempre se encuentran plenamente alineados con las metas operativas ni con la asignación presupuestaria. De manera similar, el **presupuesto por resultados** es percibido mayoritariamente en un nivel intermedio, evidenciando dificultades para vincular de forma consistente los recursos asignados con los resultados esperados. En cuanto a la **gestión de programas y proyectos**, los resultados descriptivos revelan mayores debilidades, asociadas a limitaciones en la evaluación previa, la priorización de intervenciones y la gestión integral de los proyectos. Por su parte, los **sistemas de monitoreo y evaluación** muestran avances relativos, aunque todavía presentan deficiencias en el uso sistemático de indicadores y en la retroalimentación para la toma de decisiones.

Respecto a la **ejecución presupuestaria**, los resultados descriptivos indican que la mayoría de los encuestados percibe su desempeño en un nivel **medio**, lo que sugiere que el gobierno local logra ejecutar una parte importante de los recursos asignados, pero enfrenta dificultades para alcanzar niveles óptimos de ejecución. Este resultado es consistente con la presencia de restricciones administrativas, limitaciones técnicas y rigideces normativas que afectan el ritmo y la oportunidad del gasto. Un porcentaje menor de los participantes identifica un nivel **alto** de ejecución presupuestaria, lo que evidencia que existen áreas o periodos en los que el gasto se ejecuta de manera más eficiente. No obstante, también se observa un grupo que percibe la ejecución en un nivel **bajo**, lo que pone de manifiesto problemas de subejecución y retrasos en determinadas etapas del proceso.

El análisis por dimensiones de la ejecución presupuestaria revela que la **certificación del crédito presupuestario** presenta un comportamiento relativamente estable, aunque con dificultades asociadas a los tiempos de certificación y a la disponibilidad efectiva de recursos. En la dimensión de **compromiso**, los resultados muestran ciertos retrasos vinculados a los procedimientos administrativos y a los procesos de contratación. La etapa de **devengado** evidencia limitaciones relacionadas con la formalización oportuna de las obligaciones, mientras que la dimensión de **pago** refleja problemas de liquidez y demoras que afectan la culminación del ciclo del gasto público.

En conjunto, el análisis descriptivo de los resultados pone de manifiesto que tanto la gestión por resultados como la ejecución presupuestaria se desarrollan en niveles predominantemente intermedios en el gobierno local estudiado. Esta situación evidencia la existencia de avances en la adopción de enfoques modernos de gestión pública, pero también revela importantes desafíos institucionales que limitan su consolidación. Estos hallazgos descriptivos constituyen el punto de partida para el análisis inferencial, en el cual se examina el grado de relación entre ambas variables y se profundiza en la comprensión de su interacción dentro de la gestión pública local.

3.4.4. Análisis relacional entre gestión por resultados y ejecución presupuestaria

El análisis relacional tiene como finalidad examinar el grado de asociación existente entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en el gobierno local objeto del caso de estudio. A través de este análisis se busca determinar si una mayor orientación a resultados en la gestión institucional se vincula con un mejor desempeño en la ejecución del presupuesto público, aportando evidencia empírica que permita comprender la interacción entre ambas variables dentro de la gestión pública local.

Los resultados del análisis estadístico evidencian la existencia de una **relación positiva y significativa** entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria. El coeficiente de correlación obtenido muestra un nivel alto de asociación, lo que indica que, a medida que se fortalece la gestión orientada a resultados, también mejora el desempeño de la ejecución presupuestaria. Este hallazgo confirma que ambas variables no operan de

manera aislada, sino que se influyen mutuamente dentro del funcionamiento institucional del gobierno local.

La significancia estadística de la relación observada permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, lo que respalda la afirmación de que la gestión por resultados se encuentra estrechamente vinculada con la eficiencia en la ejecución del gasto público. En términos prácticos, este resultado sugiere que la claridad en los objetivos, la adecuada planificación, la asignación estratégica de recursos y el seguimiento del desempeño contribuyen a una ejecución presupuestaria más ordenada y eficaz.

El análisis relacional por dimensiones muestra que la **planificación orientada a resultados** mantiene una relación positiva y significativa con la ejecución presupuestaria. Este resultado evidencia que cuando los planes institucionales definen metas claras, coherentes y articuladas con el presupuesto, se facilita el proceso de ejecución del gasto y se reducen las probabilidades de subejecución o de desviaciones presupuestarias. La planificación se consolida, así, como un elemento clave para mejorar el desempeño presupuestario.

De igual manera, el **presupuesto por resultados** presenta una relación positiva y significativa con la ejecución presupuestaria. Este hallazgo pone de relieve la importancia de vincular los recursos asignados con los resultados esperados, ya que dicha articulación permite orientar el gasto hacia intervenciones prioritarias y facilita el seguimiento del uso de los recursos. La asignación presupuestaria basada en resultados contribuye a una mayor coherencia entre el gasto y los objetivos institucionales.

En cuanto a la **gestión de programas y proyectos**, el análisis relacional evidencia una relación débil o no significativa con la ejecución presupuestaria. Este resultado sugiere la existencia de limitaciones en la formulación, evaluación y gestión integral de los proyectos, lo que impide que esta dimensión contribuya de manera efectiva al desempeño presupuestario. La ausencia de evaluaciones ex ante, la débil priorización de intervenciones y la limitada articulación con la planificación estratégica pueden explicar esta situación.

Por otro lado, los **sistemas de monitoreo y evaluación** muestran una relación positiva y significativa con la ejecución presupuestaria. Este hallazgo resalta la importancia del seguimiento permanente y del uso de información para la toma de decisiones, ya que la disponibilidad de datos confiables y oportunos permite identificar desviaciones, adoptar medidas correctivas y mejorar la eficiencia del gasto público.

En síntesis, el análisis relacional confirma que la gestión por resultados constituye un factor relevante para el desempeño de la ejecución presupuestaria en el gobierno local analizado. La evidencia empírica demuestra que una gestión orientada a objetivos, apoyada en una planificación adecuada, un presupuesto alineado a resultados y sistemas de monitoreo efectivos, contribuye significativamente a mejorar la ejecución del presupuesto. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de fortalecer la gestión por resultados como estrategia clave para optimizar el uso de los recursos públicos y mejorar la calidad del gasto en los gobiernos locales del Perú.

3.4.5. Interpretación de los hallazgos

La interpretación de los hallazgos del caso de estudio permite comprender el significado y las implicancias de los resultados obtenidos en relación con la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en el gobierno local analizado. A partir del análisis descriptivo y relacional, se evidencia que ambos enfoques se encuentran estrechamente vinculados y que su interacción incide de manera directa en el desempeño institucional y en la calidad del gasto público.

Los resultados muestran que la gestión por resultados se desarrolla en un nivel predominantemente moderado, lo que sugiere que el gobierno local ha incorporado parcialmente los principios y herramientas de este enfoque, pero aún enfrenta dificultades para consolidarlo de manera integral. Esta situación puede interpretarse como una etapa de transición en la que coexisten prácticas tradicionales de gestión con intentos de orientación a resultados, sin que estos últimos se encuentren plenamente institucionalizados. La ausencia de una cultura organizacional sólida orientada al desempeño y al uso sistemático de indicadores limita el impacto de la gestión por resultados en la toma de decisiones.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, los hallazgos evidencian un desempeño igualmente intermedio, caracterizado por avances parciales y persistentes limitaciones en las distintas etapas del gasto público. La existencia de problemas en la certificación, el compromiso, el devengado y el pago refleja dificultades estructurales y operativas que afectan la oportunidad y la eficiencia del gasto. Esta situación es consistente con las condiciones que enfrentan muchos gobiernos locales, donde la capacidad técnica y la rigidez administrativa influyen negativamente en el desempeño presupuestario.

La relación positiva y significativa identificada entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria permite interpretar que una mayor orientación a resultados contribuye a mejorar el desempeño del gasto público. Este hallazgo confirma que la planificación clara, la asignación estratégica de recursos y el seguimiento del desempeño facilitan una ejecución presupuestaria más ordenada y coherente con los objetivos institucionales. En este sentido, la gestión por resultados se configura como un factor habilitante para la eficiencia presupuestaria.

El análisis por dimensiones ofrece interpretaciones adicionales relevantes. La fuerte relación entre la planificación orientada a resultados y la ejecución presupuestaria evidencia que los gobiernos locales que definen objetivos claros y los articulan con el presupuesto tienen mayores probabilidades de ejecutar eficazmente sus recursos. De igual manera, la relación significativa entre el presupuesto por resultados y la ejecución del gasto sugiere que la asignación de recursos basada en objetivos y resultados esperados contribuye a una mejor utilización del presupuesto.

Por el contrario, la débil relación observada en la gestión de programas y proyectos revela una problemática estructural en la formulación y gestión de las inversiones públicas. La falta de evaluaciones ex ante, la escasa priorización estratégica y la limitada capacidad para gestionar proyectos de manera integral reducen la contribución de esta dimensión al desempeño presupuestario. Este hallazgo pone de relieve la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y los procesos de gestión de proyectos en los gobiernos locales.

Finalmente, la relación positiva entre los sistemas de monitoreo y evaluación y la ejecución presupuestaria permite interpretar que el uso de información para el

seguimiento y la toma de decisiones constituye un elemento clave para mejorar la eficiencia del gasto. La disponibilidad de indicadores y la evaluación periódica del desempeño facilitan la identificación de problemas y la adopción de medidas correctivas oportunas.

En conjunto, los hallazgos del caso de estudio evidencian que la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria son procesos interdependientes que deben fortalecerse de manera conjunta. La interpretación de los resultados refuerza la idea de que mejorar la ejecución del presupuesto en los gobiernos locales del Perú requiere no solo ajustes administrativos, sino también la consolidación de una gestión pública orientada a resultados, capaz de articular planificación, presupuesto y desempeño institucional en función del bienestar de la población.

El desarrollo del presente capítulo ha permitido analizar de manera empírica la relación entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en un gobierno local del Perú, integrando los enfoques teóricos abordados previamente con la evidencia obtenida en un contexto institucional concreto. A través del caso de estudio, se ha evidenciado cómo los principios, instrumentos y procesos de la gestión pública se manifiestan en la práctica y condicionan el desempeño presupuestario de la entidad local.

Los resultados del análisis descriptivo muestran que tanto la gestión por resultados como la ejecución presupuestaria se desarrollan en niveles predominantemente intermedios, lo que refleja avances parciales en la adopción de enfoques modernos de gestión, pero también importantes limitaciones institucionales. Esta situación pone de manifiesto que la implementación de la gestión por resultados en los gobiernos locales aún enfrenta desafíos relacionados con la planificación, la articulación presupuestaria, la gestión de proyectos y el uso sistemático de información para la toma de decisiones.

El análisis relacional confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, evidenciando que una mayor orientación a resultados se asocia con un mejor desempeño en la ejecución del gasto público. Este hallazgo refuerza la idea de que la eficiencia presupuestaria no depende únicamente del cumplimiento de procedimientos administrativos, sino de la capacidad

institucional para planificar con claridad, asignar recursos de manera estratégica y monitorear el desempeño de las intervenciones públicas.

Asimismo, el análisis por dimensiones ha permitido identificar áreas críticas de mejora, particularmente en la gestión de programas y proyectos, donde se evidencian mayores debilidades. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas, los mecanismos de evaluación y la articulación entre planificación, presupuesto e inversión pública, a fin de maximizar el impacto del gasto en el desarrollo local.

En conjunto, el capítulo aporta evidencia empírica relevante que respalda la importancia de consolidar la gestión por resultados como un enfoque transversal en los gobiernos locales del Perú. Los hallazgos obtenidos permiten comprender que la mejora de la ejecución presupuestaria requiere una visión integral de la gestión pública, en la que planificación, presupuesto, ejecución y evaluación se articulen de manera coherente y orientada al logro de resultados y a la generación de valor público.

Este cierre sienta las bases para el capítulo final del libro, en el cual se presentan las conclusiones y reflexiones finales derivadas del estudio, así como las implicancias prácticas y académicas de los hallazgos obtenidos para el fortalecimiento de la gestión pública local.

REFLEXIONES FINALES

El desarrollo del presente libro ha permitido comprender, desde una perspectiva teórica y empírica, la estrecha relación existente entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales del Perú. A lo largo del análisis se ha evidenciado que ambos enfoques no constituyen procesos independientes, sino componentes interrelacionados de un mismo sistema de gestión pública orientado al logro de objetivos y al bienestar de la ciudadanía.

Los principales hallazgos del estudio muestran que la gestión por resultados se encuentra implementada de manera parcial en el gobierno local analizado, predominando niveles de desempeño moderados. Si bien existen instrumentos de planificación, presupuestación y seguimiento, estos no siempre se articulan de forma coherente ni se utilizan sistemáticamente para la toma de decisiones. De manera similar, la ejecución presupuestaria presenta un comportamiento intermedio, con avances en determinadas etapas del gasto público, pero también con limitaciones persistentes que afectan la oportunidad y eficiencia del uso de los recursos.

El análisis relacional confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria, lo que evidencia que una mayor orientación a resultados se asocia con un mejor desempeño en la ejecución del gasto público. Este hallazgo refuerza la importancia de fortalecer los procesos de planificación orientada a resultados, el presupuesto por resultados y los sistemas de monitoreo y evaluación, como factores clave para mejorar la eficiencia del gasto público en el ámbito local.

Las implicancias de estos hallazgos para la gestión pública local son significativas. En primer lugar, se evidencia que la mejora de la ejecución presupuestaria no depende únicamente del incremento de recursos financieros, sino de la capacidad institucional para gestionarlos de manera estratégica y orientada a resultados. Los gobiernos locales

requieren fortalecer sus capacidades técnicas y administrativas para articular de forma efectiva la planificación, el presupuesto y la ejecución del gasto.

En segundo lugar, los resultados sugieren que la gestión por resultados debe asumirse como un enfoque transversal que oriente todas las funciones del gobierno local, desde la formulación de políticas y planes hasta la ejecución y evaluación de los programas y proyectos. Esto implica promover cambios en la cultura organizacional, incentivando el uso de información, la rendición de cuentas y la responsabilidad por el logro de resultados concretos.

Asimismo, las implicancias prácticas del estudio destacan la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional y de participación ciudadana, de modo que las decisiones presupuestarias respondan de manera más efectiva a las necesidades reales de la población y contribuyan al desarrollo local sostenible.

El presente estudio aporta de manera significativa al análisis de la gestión por resultados en el contexto de los gobiernos locales del Perú, al proporcionar evidencia empírica sobre su relación con la ejecución presupuestaria. A diferencia de enfoques centrados únicamente en el cumplimiento normativo o en los niveles de gasto, este trabajo pone énfasis en la importancia de orientar la gestión pública hacia el logro de resultados y la generación de valor público.

Uno de los principales aportes del estudio es la identificación de las dimensiones de la gestión por resultados que tienen mayor incidencia en la ejecución presupuestaria, particularmente la planificación orientada a resultados, el presupuesto por resultados y los sistemas de monitoreo y evaluación. Este enfoque permite comprender que no basta con adoptar formalmente instrumentos de gestión, sino que es necesario integrarlos de manera efectiva en los procesos institucionales.

Además, el estudio contribuye a visibilizar las limitaciones existentes en la gestión de programas y proyectos, destacando la necesidad de fortalecer la evaluación ex ante, la priorización estratégica y la gestión integral de las inversiones públicas. Estos aportes resultan relevantes tanto para el ámbito académico como para los responsables de la formulación e implementación de políticas públicas.

La eficiencia del gasto público emerge como una de las principales preocupaciones abordadas en este libro. Los hallazgos evidencian que la subejecución presupuestaria, los retrasos en las distintas etapas del gasto y la débil articulación entre planificación y presupuesto limitan el impacto de las políticas públicas en el desarrollo local.

Desde una perspectiva reflexiva, la eficiencia del gasto público no debe entenderse únicamente como la capacidad de ejecutar la totalidad del presupuesto asignado, sino como la habilidad de utilizar los recursos de manera oportuna, eficaz y orientada a resultados concretos. En este sentido, la gestión por resultados se configura como una herramienta clave para mejorar la calidad del gasto, al promover la asignación estratégica de recursos y el seguimiento permanente del desempeño.

La eficiencia del gasto público también está estrechamente vinculada a la transparencia y la rendición de cuentas. La disponibilidad de información clara y accesible sobre el uso de los recursos públicos contribuye a fortalecer la confianza ciudadana y a legitimar la acción del Estado, aspectos fundamentales para el fortalecimiento de la gobernabilidad local.

Finalmente, el estudio permite identificar una serie de retos y perspectivas futuras para los gobiernos locales del Perú. Entre los principales retos se encuentran la necesidad de consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, fortalecer las capacidades técnicas del personal, mejorar la gestión de programas y proyectos de inversión y optimizar los sistemas de monitoreo y evaluación.

Asimismo, los gobiernos locales enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más complejo, caracterizado por mayores demandas ciudadanas, restricciones fiscales y exigencias de transparencia. En este contexto, la gestión por resultados y la ejecución presupuestaria eficiente se convierten en elementos estratégicos para garantizar la sostenibilidad de la gestión pública y el logro de objetivos de desarrollo.

Desde una perspectiva futura, resulta indispensable que los gobiernos locales continúen avanzando hacia modelos de gestión integrados, en los que la planificación, el presupuesto, la ejecución y la evaluación se articulen de manera coherente. La adopción de tecnologías de información, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la

coordinación intergubernamental representan oportunidades clave para mejorar el desempeño institucional.

En conclusión, las reflexiones finales del presente libro resaltan la importancia de fortalecer la gestión por resultados como eje central de la administración pública local, reconociendo su impacto directo en la eficiencia del gasto público y en la generación de valor para la ciudadanía. Estos elementos constituyen una base fundamental para la construcción de gobiernos locales más eficientes, transparentes y orientados al desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Alternativa Financiera. (2023) Gestión por resultados: un enfoque que plantea el hacer una actividad para lograr un objetivo Alternativa Financiera, 14. <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/article/download/2613/3295/916>
- Álvarez, A. y Álvarez, O. (2015). Presupuesto público comentado 2015: presupuesto por resultados y presupuesto participativo. *Instituto Pacífico*. 351.7222/A451
- Altamirano, M. y Manzano, S. (2015). *El control presupuestario y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la Fundación Dignidad y Vida en el ejercicio económico 2013*. [Escuela de administración de empresas, Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1297>
- Aldao, M., Astrada, G.M., Benicio, A. E., Bivilaqua, E. D., Camacho, L. E., Carrer, L., Castro, A. G., Comello, J. C., Escalera, M. P y Frontera, M. B. (2015). *Administración Financiera Gubernamental, un enfoque comparativo entre la Nación y la Provincia de Córdoba*. Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba.
- Arenas, A. y Berner, H. (2016). *Presupuesto por Resultado y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central de Chile BID*. Gráfica Lom. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578_doc_pdf.pdf.
- Barboza, E., Quispe, A., Cacho, A., y Mera, H. (2021). Gestión por resultados en el desempeño de especialistas del área de Gestión Pedagógica. UGEL, Utcubamba, Amazonas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(2), 87-96. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.184>.
- Bernal, T. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales Tercera edición*. (3º ed.). Pearson Educación.

Congreso de la República [CR] Ley N°28411 (08 de diciembre 2004). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf

Chávez, I. (2017). Presupuesto público, ingresos del gobierno general, 2017 – 2020

Decreto Legislativo [D.L.] N° 1440. (16 de setiembre de 2018). *Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público*. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>.

Díaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso

Dirección General de Presupuesto Público [DGPP] (22 de marzo de 2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto Guía Básica*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf.

Dicovski, L. (2008). *Estadística Básica*. Universidad Nacional de Ingeniería. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1571>

Dussauge, M. (2016). *Introducción a la Gestión para Resultados*. Editors: Mauricio <https://www.researchgate.net/publication/313856858>

Elearn, R. (2009). *Managing for Results*. Revised Edition.

Fuentes, J.L. (2017). *Ejecución del presupuesto público en el plan estratégico institucional del Instituto Peruano del Deporte - año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11365>

Fuentes, L. F (2023). Modelo de gestión por resultado para el desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del Estado Sucre.

Revista Honoris Causa, 15(1). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/download/279/253/970>

García, R. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. (2º ed.). Banco Interamericano de Desarrollo,

González, L.M y Largo, P.S. (2015). *Evaluación de presupuesto como sistema de planificación y herramienta de gestión administrativa de las empresas públicas. caso práctico: empresa pública de movilidad, tránsito y transporte de la municipalidad de cuenca (EMOVEP) 2014*”. [Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/24364>

Gutiérrez, P. (2006). *Calidad Total y Productividad* (2º ed.). Mc Graw Hill.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa* (4º ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a ed.) México: Mc Gram - Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Huarhua, M. (2017). *Ejecución presupuestaria y control interno según personal administrativo de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, Lima 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6362>

Levin, H. (2002). *Un marco global para la evaluación de los vales educativos, evaluación educativa y Análisis de Políticas*.

- López, J. (2011). *Motivación Laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Editorial LIMUSA.
- Merino, J. y Chávez, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 24(2), 37-59. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357963491002/357963491002.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (11 de enero de 2020). Guía de orientación al ciudadano *Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Lima peru: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (30 de diciembre de 2019). *Para la ejecución presupuestaria. Resolución directoral N°036-2019-EF/50.01*
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022). Glosario básico: *Ejecución presupuestaria*.
https://www.mef.gob.pe/images/stories/presu_publ/glosario/glosario_terminologia_basica_adm_financiera.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (31 de diciembre de 2021). Directiva para la ejecución presupuestaria. N°002 – 2021 –EF/50.01
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (31 de diciembre de 2021). *Crédito Presupuestario*. <https://acortar.link/YDIbyV>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (13 de julio de 2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto*. Guía Básica. Dirección General de Presupuesto Público. Lima: Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (18 de noviembre de 2013). *El Sistema Nacional de Presupuesto*. Guía Básica. Dirección General de Presupuesto Público. Lima: Perú.
- Monar, A. & García, M. (2023). Ejecución financiera y presupuestaria en el GAD Municipal del Cantón Pedro Carbo: promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1).

- Murillo, W. (2008). *La Investigación Científica*. Universidad Nacional de Colombia. -
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (16 de agosto de 2021). *La gestión por resultados en la contratación pública – Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado*. https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_resul1.pdf
- Pajuelo, P. (2017). *Presupuesto por resultados en la ejecución presupuestaria del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, 2015*. [Tesis de postgrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6746>
- Patiño M. (2017). *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008 – 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/11733>
- Perez, Y., y Rangel, G. (2001). *Paradigma Cuantitativo. Construcción de Instrumentos*.
- Pérez, D. (2010). *Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México*. Porrúa-Universidad Panamericana.
- Preschern P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- Purizaga, N. (2018). *Procesos de contrataciones públicas y metas presupuestarias del Instituto Nacional Materno Perinatal, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22407>.
- Rafael, A. (2019). *¿Qué es la Gestión por Resultados?* <https://blog.luz.vc/es/que-es/qu%C3%A9-y-gesti%C3%B3n-por-resultados/>.
- Ramos, J. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos*, 17(34), 64-84. doi:10.21670/ref.2016.34.a04

- Resolución directoral N°0022-2021-EF/50.01(31 de diciembre de 2021) directiva para la ejecución presupuestaria – Publicado en diario peruano
- Resolución directoral N°036-2019-EF/50.01 (30 de diciembre de 2019) para la ejecución presupuestaria – Publicado en diario peruano.
- Revilla, A., Lluncor, M., Bardales, W. y Cabanillas, A. (2020). Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 56-64. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.149>
- Sánchez, W.N. (2016). *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala*. [Tesis Postgrado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143520>
- Sarasola, J. (2024). Ejecución presupuestaria — qué es, definición y preguntas frecuentes. Ikusmira. <https://ikusmira.org/p/ejecucion-presupuestaria/>
- Shack, N., y Rivera, R. (2017). *Seis años de la gestión para resultados en el Perú*. Fondo Editorial
- Sierra, R. (2002). *Investigación científica*. Metodología general de su elaboración y documentación.
- Silva, J. (2008). *El director como gestor de aprendizaje*. AIQUE.
- Simon, A. y Kafel, P. (2018). Reasons for decertification of ISO 9001. *Revista Innovar*. (28)70, 69-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81857786006>
- Tito, P.L. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3155>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (02 de setiembre de 2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados: La labor conjunta en favor de la niñez*. Lois Jensen, The Write Way.

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Editorial San Marcos E I R LTDA

Van de Valde, H (2009). *Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales* – SEMSE, impresiones ISNAYA – Perú

Vara, A.A. (2015). *Siete pasos para elaborar una tesis* . Empresa Editora Macro EIRL