



**“APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS
PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO
LOCAL DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO. 2018”**

T E S I S

Para optar el Grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Percy Alexis Orellana Aylas

Asesora: Mtra. Carmen Rosa Valdivia Arenas

LIMA, 2018

Dedicatoria

Con cariño dedico esta tesis a toda mi familia: a mi madre Rebeca por su ejemplo de perseverancia, a mi padre Juan por su empeño en el curso de la vida; a mi querida Mary Luz por su dedicación y apoyo incondicional; a mis hijas Harumi y Danna por alegrarme la vida en los momentos difíciles y ser mi motivación; a mi tía Victoria que me brindó su protección en los tiempos difíciles; y a Dios por mantenerme con vida y lograr mis objetivos.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por haberme permitido entrar a sus aulas y haberme brindado las facilidades para lograr concluir satisfactoriamente la maestría.

A la doctora Carmen Valdivia Arenas por su valioso apoyo en la orientación en los aspectos estadísticos y lineamientos de la investigación.

A la Municipalidad distrital de Pacaycasa, sus autoridades de la gestión 2015 -2018, funcionarios y servidores públicos, la población en general del distrito, que me brindaron su apoyo y me permitieron conocer su realidad.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer como la aplicación del modelo de gestión por resultados, desde el año 2015, ha podido mejorar la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho. Partiendo de esa percepción el investigador, en su condición de funcionario principal de la Municipalidad, ha querido demostrar que la aplicación de esta nueva metodología de gestión pública, basada en resultados y en compartir las buenas practicas adquiridas durante los años, puede generar cambios tangibles en la mentalidad de las autoridades y de la sociedad civil. Así mismo, permite la concepción de infraestructuras públicas que cierren brechas de pobreza y fomenten el desarrollo de la población.

El propósito de la investigación es contribuir a la mejora de la gestión local, aprovechando de las oportunidades de progreso que generan experiencias como la que se está desarrollando a la fecha en la municipalidad involucrada. A través de esta investigación, se pretende facilitar la consolidación y el debate sobre un estilo alternativo de gestión local con resultados, encentrado en la participación activa de la sociedad civil y las autoridades. Todo ello, a pesar de las limitaciones presupuestales y del escaso conocimiento de los funcionarios municipales sobre los procesos de implementación de la gestión por resultados, conforme se viene implementando desde la promulgación del D.S. N° 004-2013-PCM.

Finalmente, se ha podido demostrar que los pobladores y la clase política del distrito están satisfechos con la evolución y aplicación de la gestión por resultados, emprendidas desde el año 2015. Se ha podido observar que los resultados de la gestión se consolidan en la construcción y el equipamiento de modernas infraestructuras públicas en salud y educación y en el financiamiento de proyectos para el mejoramiento de los sistemas de agua potable, mejorando sensiblemente la calidad de vida de la población. Este último ítem es muy importante ya que, una vez finalizada su ejecución, los pobladores ya no se ven afectados por diferentes enfermedades diarreicas infectocontagiosas, anemia y desnutrición, debidos a la falta de agua tratada de calidad. Por otro lado, se vienen superando los niveles de conflicto y la desconfianza entre autoridades de turno y la población, con la consolidación y el fortalecimiento de los espacios de participación de rendición de cuentas y el presupuesto participativo basado en resultados. En concreto, es el resultado de un nueva experiencia de gestión local moderna con resultados, que se viene implementando con

visión a mediano y largo plazo gracias a la firme determinación de las autoridades del periodo municipal 2015 – 2018. Se espera que las futuras autoridades continúen con esta práctica de gestión por resultados en los próximos periodos de gestión municipal.

Palabras clave: Liderazgo, gobierno local, gestión local con resultados, agua potable.

Abstract

The main objective of this research is to know how the application of the management by results model since 2015 can improve the public management of the local government of Pacaycasa - Huamanga - Ayacucho. From that perception with the collaboration of the researcher, as the main official of the Municipality, it was understood that this new methodology of public management based on results and the sharing of personal experience assimilated over the years; It can generate tangible changes in the mindset of the authorities and civil society, as well as design public infrastructures that close gaps in poverty and the lack of sustained development in the population.

The purpose of the research is to contribute to local management, an opportunity to progress from this experience, as it has been happening on the date within the municipality involved, and to allow through this research tool the consolidation and debate of another style of local management with results, with the active participation of civil society and the authorities, despite budgetary constraints and the limited knowledge of municipal officials about the implementation processes of results-based management, as it has been implemented since the promulgation of the DS No. 004-2013-PCM.

The conclusion is that the residents and the political class of the district are satisfied with the evolution and application of the management by results undertaken since 2015, particularly when it is observed that the results of the management is consolidated in the construction and equipment of modern public infrastructures in health, education and the financing of projects for the improvement of drinking water systems throughout the district, which should improve the quality of life of the population, once its execution is completed, since date are being affected by different diarrheal diseases infectious, anemia and malnutrition in the absence of the presence of quality treated water. On the other hand, the levels of conflict and mistrust between authorities in turn with the population have been overcome, with the consolidation and strengthening of participation spaces for accountability and participatory budgeting based on results; in particular, it is the result of a new experience of modern local management with results, which is being implemented with a medium and long-term vision, thanks to the firm determination of the authorities of the municipal period 2015 - 2018; hoping that this practice of management by results will continue in the next periods of municipal management.

Keywords: Leadership, local governance, local management with results, potable water.

Índice temático

Resumen	iii
Abstract	v
Introducción	xi
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos:	3
1.3 Justificación del tema de investigación	3
1.4 Objetivos de la investigación	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEORICO	5
2.1 Antecedentes del estudio.....	5
2.2 Bases teóricas	8
2.2.1 Gestión pública.....	13
2.2.2 Políticas públicas.....	14
2.2.3 Planeamiento estratégico.....	14
2.2.4 Presupuesto por resultados	15
2.2.5 Gestión por procesos	15
2.2.6 Servicio civil meritocrático	16
2.3 Definición de términos básicos	16
2.4 Hipótesis de la investigación.....	16
2.4.1 Hipótesis general	16
2.4.2 Hipótesis específicas	16
CAPITULO III: METODOLOGIA	18
3.1 Enfoque de la investigación	18

3.2	Alcance de la investigación.....	18
3.3	Diseño de la investigación.....	18
3.4	Descripción de la investigación.....	18
3.5	Variables	18
3.5.1	Definición conceptual de las variables.....	18
3.5.2	Operacionalización de variables.....	19
3.6	Delimitaciones.....	20
3.6.1	Temática	20
3.6.2	Temporal	20
3.6.3	Espacial	20
3.7	Limitaciones.....	20
3.8	Población y muestra	20
3.9	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.10	Validez y confiabilidad del instrumento	20
3.11	Plan de recolección y procesamiento de datos	20
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....		21
4.1	El distrito de Pacaycasa.....	21
4.1.1	Características del distrito de Pacaycasa.....	21
4.1.2	Diagnóstico del distrito de Pacaycasa	26
4.2	Gestión tradicional en la municipalidad distrital de Pacaycasa.....	28
4.2.1	Estructura y organización de la municipalidad distrital de Pacaycasa	28
4.2.2	Diagnóstico del modelo de gestión tradicional (2012 – 2014).....	30
4.2.3	Diagnóstico del modelo de gestión administrativa municipal (2012 – 2014).....	43
4.3	Reorientación de la gestión municipal hacia los resultados a partir del año 2015	44
4.3.1	El nuevo enfoque de la gestión pública basado en resultados.....	47
4.3.2	Conocimiento de las competencias municipales.	49
4.3.3	Presupuesto participativo por resultados.....	49
4.3.4	La aplicación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM	50

4.4	Propuestas de mejora de la gestión pública local en la municipalidad distrital de Pacaycasa	50
4.4.1	Programas presupuestales y ejecución del presupuesto municipal	51
4.4.2	Formulación y elaboración del plan de desarrollo concertado “PDC”.....	55
4.4.3	Fortalecimiento del presupuesto participativo basado en resultados.....	56
4.4.4	Aplicación de la simplificación administrativa y organización institucional.....	56
4.4.5	Modernización de la gestión pública municipal según Decreto Supremo N° 004-2013-PCM	57
4.4.6	Resultados de la aplicación del modelo de gestión por resultados en la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa hacia el año 2018.	58
CAPITULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES		62
5.1	Conclusiones	62
5.2	Recomendaciones.....	63
Bibliografía		64
Anexos.....		69

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables	19
Tabla 2: Ingresos por rubros. Pacaycasa. 2012 (En nuevos soles)	31
Tabla 3: Programación y ejecución presupuestal año 2012 (en nuevos soles).....	33
Tabla 4: Ingresos por rubros año 2013 (en nuevos soles)	36
Tabla 5: Programación y ejecución presupuestario año 2013 (en nuevos soles)	37
Tabla 6: Ingresos por rubros año 2014 (en nuevos soles)	39
Tabla 7: Programación y ejecución presupuestario año 2014 (en nuevos soles)	40
Tabla 8: Relación de proyectos viables año 2015	45
Tabla 9: Relación de proyectos con categoría presupuestal	53

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia	70
---------------------------------------	----

Introducción

En el presente texto, se exponen los resultados y las propuestas planteadas en la investigación realizada para la obtención del grado de magíster en administración pública en la Escuela de postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. En este sentido, se considera como problema fundamental la forma tradicional de la gestión pública municipal, desarrollada hasta antes del año 2015 en la comunidad objeto de estudio; es decir la incorrecta asignación de los recursos presupuestales y el deficiente funcionamiento del sistema administrativo de la Municipalidad Distrital de Pacaycasa. En tal sentido, los objetivos del estudio se enfocan en la aplicación y el progreso del modelo de gestión por resultados y su incidencia en la calidad del gasto con la correcta asignación de recursos financieros a los programas presupuestales conforme, a los lineamientos y directivas del Ministerio de Economía y Finanzas “MEF”. Así mismo, se ha analizado la mejora de los procedimientos administrativos, que coadyuvan la mejora de la calidad de servicio a la población. Se ha considerado también la toma de decisiones de manera concertada con la sociedad civil, la cual facilita un adecuado uso del gasto público enfocado a resultados, para un desarrollo sostenido de la ciudadanía en su conjunto. Del mismo modo se plantea la aplicación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con la finalidad de formular, aprobar y ejecutar las políticas de modernización de la administración pública. En lo específico, se ha evaluado su aplicación dentro del aparato de la Municipalidad, con la finalidad de mejorar el sistema administrativo que promueve la simplificación administrativa y la utilización de los recursos de la entidad, de manera eficaz y eficiente.

Se ha tomado como referencia la asignación presupuestal que realizaba la municipalidad de manera tradicional; en su gran mayoría, no resolvía los problemas sociales: por ello resultaba necesaria la implementación y la consolidación de una gestión pública local basada resultados. Su aplicación ha mejorado la calidad del gasto público y sobre todo ha permitido obtener la financiación de proyectos de inversión pública por parte del gobierno central, gracias a los cuales se viene cerrando brechas sociales, mejorando los niveles de vida de la población, sobre todo de los más vulnerables.

En ese contexto, en el presente trabajo, el primer capítulo describe el planteamiento del problema, es decir la forma tradicional de tomar decisiones sobre la gestión local y presupuestaria hasta el año 2015, sin tener en cuenta los resultados para un verdadero cambio de rumbo de la calidad de gestión. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico desde la experiencia y el punto de vista de los investigadores y la comparación de otras realidades de los diferentes gobiernos locales del Perú y de los países de América Latina. Así mismo, se plantean los términos teóricos para un adecuado entendimiento de la gestión local. Ahora bien, en el tercer capítulo se precisa la metodología de investigación y sus procedimientos, concluyendo el cuarto capítulo con el desarrollo del trabajo de investigación como una experiencia propia planteada y realizada en la Municipalidad distrital de Pacaycasa.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

El distrito de Pacaycasa, viene a ser uno de los distritos rurales más pobres del Perú, se ubica en uno de los valles interandinos de la provincia de Huamanga – Ayacucho; tiene una población de 2,842 habitantes. Las elecciones municipales se llevan a cabo cada cuatro años; a pesar de ello, durante las últimas décadas la gestión municipal aún no ha plasmado otro estilo de gestión orientado a resultados, de acuerdo a las últimas tendencias y la normativa vigente. Es decir, a pesar de la existencia de muchas teorías y experiencias contemporáneas en la administración pública, que enfatizan las ventajas de promover una gestión pública orientada a resultados, así como los lineamientos y directrices del Ministerio de Economía y Finanzas “MEF” en relación al desarrollo del proceso presupuestario en función a los programas presupuestales, en la municipalidad distrital de Pacaycasa, hasta el año 2015, se venía enfatizando el manejo presupuestal y administrativo en una orientación tradicional.

De esa manera la municipalidad, de los pocos recursos con que contaba, asignaba la mayoría de manera inequívoca y en forma considerable, a asignaciones presupuestales que no resultan en productos (APNOP) y otras actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (ACCIONES CENTRALES). Por ello, los problemas sociales y la falta de servicios de calidad persistían en el ámbito del distrito. Esto quiere decir que, así como la municipalidad distrital de Pacaycasa, en el Perú hasta la fecha existen diversas municipalidades que invierten muchos recursos en actividades no orientadas a resultados que cierran brechas de desigualdad y pobreza de la población. Sin embargo, la inversión realizada debe ser correspondida por la calidad del gasto y que resultados expresarse en el mejoramiento de los niveles de vida de la población; para ello, es necesario plantear una estrategia para el mejoramiento de la gestión local orientado a generar resultados y el fortalecimiento de la sociedad civil.

Ahora bien, en vista de que la municipalidad distrital de Pacaycasa no cuenta con suficientes recursos, por ser un distrito rural, tiene que adecuarse a las condiciones de financiamiento de las diferentes instancias del gobierno central; los recursos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas deben de servir solamente para

la formulación de proyectos de inversión pública y mejorar la calidad de sus procedimientos administrativos dentro del aparato burocrático. El personal técnico y profesional de la municipalidad, hasta el año 2015, cumplía funciones empíricas y tradicionales; generalmente eran remplazados cada cierto tiempo por tema del clientelismo político, o los profesionales se retiraban porque muy mal pagados por los escasos recursos económicos de la municipalidad. Ello generaba falta de gestión de conocimiento y la respectiva adecuación de la gestión pública local a los tiempos modernos.

Finalmente, con fecha 09 de enero del año 2013, se promulga el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con la finalidad de “formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado,... así también, dicha Ley establece que los sistemas administrativos regulen la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso” (DS N° 004-PCM, 2013). Por tanto la aplicación de los lineamientos y contenido de la indicada normativa gubernamental, puede hacer posible la mejora de la calidad de servicio en los gobiernos locales rurales como es el caso del distrito de Pacaycasa. Si se plantea y sensibiliza a las autoridades a la pronta aplicación de este modelo sistemático y técnico con resultados, delegando dichas atribuciones de modernización y gestión a las personas indicadas; de esa manera, la gestión pública local se convierte en otra forma de convivencia social en los pueblos con verdaderos resultados de cambio organizacional y, sobre todo, una mejora en la calidad de gasto, para favorecer a los más pobres.

En consecuencia, la forma tradicional de tomar decisiones sobre la gestión presupuestaria y administrativa, basadas solamente en el cumplimiento de metas presupuestales y compromisos políticos del alcalde, debe ser remplazada por el gasto público eficiente y la simplificación administrativa que favorezca la mejora de los niveles de calidad de vida de sus habitantes. El gasto público debe ejecutarse con mesura y prudencia, generando valor agregado a los servicios públicos; en tal sentido la gestión debe orientarse a mejorar las condiciones de vida de la población, particularmente de los más vulnerables.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo la aplicación del modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa, provincia de Huamanga – Ayacucho desde el año 2015?

1.2.2 Problemas específicos:

- ¿Cuáles han sido las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM?
- ¿Cómo la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga - Ayacucho?
- ¿Cuáles han sido las mejoras en el nivel de bienestar de la población como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa?

1.3 Justificación del tema de investigación

Partiendo de la premisa que las municipalidades distritales son una institución pública que vela por el bienestar social de los vecinos y por el desarrollo en todas sus dimensiones del entorno que administra y dentro de ellos el desarrollo económico sostenible, estas son entidades básicas de la organización territorial del Estado, tiene la obligación de implementar los mecanismos necesarios para dar cumplimiento a las normas establecidas en la constitución del Estado; así como en su ley orgánica; en aras de una gestión eficiente, eficaz y oportuna que responda a los requerimientos que demanden las necesidades sociales”; este trabajo de investigación pretende dar a conocer a las autoridades locales involucradas, la existencia de herramientas de gestión, como es el D.S. N° 004-2013-PCM y otras directivas y lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas “MEF”, para aplicar la gestión por resultados y generar capacidades para mejorar la gestión pública municipal en general. En ese sentido, el aporte generado por el análisis de los resultados de estas normativas,

aparte de ser novedoso, puede servir como base para el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades humanas de quienes están involucrados en la administración pública municipal; no solo del gobierno local referido, sino de otras municipalidades y personas que pueden interesarse con este aporte.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Conocer como la aplicación del modelo de gestión por resultados mejoró la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho desde el año 2015

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM en el año 2015
- Determinar cómo la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados, ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho.
- Determinar cuáles han sido las mejoras en el nivel de bienestar de la población, como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Para el presente trabajo se han buscado referencias y antecedentes aptos para guiar el proceso de investigación sobre el modelo de gestión por resultados, así como de la gestión pública en general en las diferentes instituciones del Estado. Se ha puesto particular énfasis sobre todo en los gobiernos locales con las mismas características de la municipalidad distrital de Pacaycasa de provincia Huamanga – Ayacucho, organizaciones especializadas en la gestión municipal. Al respecto, existen diversas definiciones sobre gestión, administración y reforma del estado, lo cual incluye temas de política económica, social, administración pública, y las iniciativas de modernización del Estado, centrándose básicamente en la simplificación administrativa, el plan de incentivos para la mejora de gestión municipal y la Ley del Servicio Civil.

También, se tienen referencias y antecedentes que guían el proceso de investigación concerniente a la aplicabilidad del modelo de gestión por resultados, así como de la gestión pública en general en las diferentes municipalidades del país, para conllevar a la experiencia específica en el gobierno local distrital de Pacaycasa de la provincia Huamanga – Ayacucho. Se han tenido en cuenta las experiencias y estudios de las organizaciones especializadas en gestión municipal y sus respectivas definiciones sobre la gestión y la administración pública. También se han recogido las experiencias derivadas de la reforma del Estado, incluyendo temas de política económica, social, administración pública y las iniciativas de modernización del Estado, concentrándose básicamente en la simplificación administrativa, el plan de incentivos para la mejora de gestión municipal, Ley del Servicio Civil entre otros aspectos.

Luego de haber cumplido la búsqueda de los antecedentes y con el propósito de mejorar, es preciso indicar que el presente trabajo se ha iniciado con la descripción de la problemática: la gestión pública tradicional y sus resultados en la municipalidad distrital de Pacaycasa hasta el año 2015. En función de ello, se ha verificado la aplicación de un modelo de gestión con resultados, para la mejora de la gestión pública local en la municipalidad involucrada. Con las diferentes variables

planteadas, se ha realizado el análisis de causa – efecto sobre ítems verificables en la actualidad. Finalmente, el presente trabajo pretende servir de referencia a las futuras investigaciones relacionadas en la administración pública municipal.

La secretaria de gestión pública de la PCM (2012), en el trabajo denominado “Memoria del Seminario Internacional: Modernización de la Gestión Pública en el Perú hacia un Estado al servicio del ciudadano”, indica que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, ha asumido la labor de impulsar, desde el más alto nivel y en coordinación con los gobiernos regionales y locales, el proceso de reforma del Estado, empezando por la modernización de la gestión pública. Este proceso busca responder a una nueva visión de Estado, plasmada por el Gobierno en la Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional; es decir de contar con una administración pública moderna orientada al ciudadano, eficiente, un Estado unitario y descentralizado, inclusivo y abierto que permite aprovechar el crecimiento económico para avanzar en la inclusión social y reducir las brechas económicas y sociales existentes: “La gestión pública moderna reconoce al ciudadano como su fin y su razón de ser. No se sirve a sí misma, sino que está enfocada en conocer y atender de manera óptima las necesidades de los ciudadanos. Ello debe suponer que las instituciones de la administración pública cuenten con funcionarios y servidores idóneos para el puesto, motivados para servir, y respetuosos de los principios éticos de la función pública. Una gestión pública que rinda cuentas a la ciudadanía, que promueva su participación en la toma de decisiones y se somete a su fiscalización; una gestión pública que cuenta con procesos modernos de producción de los bienes y servicios que apuntan a brindar una mayor satisfacción a los ciudadanos y ciudadanas al menor costo posible”.

Del mismo modo el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), presentó el trabajo titulado “Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe”, en el cual se señala: “mientras la gestión para resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado, en América Latina y el Caribe su propósito es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo”. “Esto exige una mirada

integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que abarcan desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos”. Esto debe significar que los gobiernos locales también deben utilizar esta herramienta para mejorar y acelerar su desarrollo local y lograr la calidad de los servicios públicos para la satisfacción de sus ciudadanos.

Por otro lado, Enrique José Varela Álvarez (2010), presentó su tesis para comparar la gestión de dos gobiernos locales en el ámbito de modernización administrativa, en la Universidad Complutense de Madrid (Madrid-España), para obtener el grado de Doctor en Gobierno y Administración Pública. En el trabajo de investigación se menciona que los intereses de los gobiernos locales en estudio delimitan los objetivos y cada uno de los gobiernos se maneja bajo un solo criterio de gestión, de tal manera que deben regirse a las normas y políticas propuestas. De lo mencionado se puede hacer una comparación con los gobiernos locales peruanos, donde se aprecia que las funciones no se hallan determinadas ni normalizadas, aspecto que hace que los recursos públicos se empleen de una manera inapropiada, haya duplicidad de funciones y otros efectos colaterales de una gestión de ese nivel.

No obstante, desde 1990 se han experimentado cambios importantes tanto en la economía como en la gestión pública de los gobiernos locales en latino américa, aspecto que pre suponen una mejoría de los servicios que se imparten a los usuarios de estas instituciones. Sin embargo estos cambios o reformas en la gestión no se han diseminado en su totalidad y sobre todo en aquellos gobiernos locales lejanos como es el caso de los pueblos rurales, donde también se encuentra el distrito de Pacaycasa.

Por otro lado, Evangelina Pérez Aramburu (2011), presenta una tesis para obtener la Licenciatura en Sociología, en la Universidad Nacional de la Plata, trata en su investigación acerca de los enfoque teóricos en el ámbito de la administración pública moderna. En esta investigación afirma que es una condición actual y generalizada que la administración pública tenga una imagen desmerecida y deteriorada, donde el sólo mencionar el término es asociado automáticamente a la

corrupción, la burocracia, ineficiencia y otros términos que solo desmerecen la labor de la gestión pública.

De acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), en su política cuarta del Estado de acuerdo nacional menciona que el Estado debe ser eficiente en los recursos que administra, debe mostrar transparencia en la información, programas, proyectos y todo tipo de actividad y finalmente debe ser un gobierno descentralizado que pueda delegar poder y funciones en las instituciones correspondientes. Todo ello con el objetivo de construir un estado firme, moderno y diáfano que esté al servicio de la población, así también dar las condiciones para que haya un adecuado funcionamiento del mercado.

Del mismo modo, Grosvald (2005) citado por Correa (2007, p. 1), menciona que El gobierno electrónico es aquel que realiza una gestión transparente y enfocada en el usuario, haciendo uso de las tecnologías de la información para hacer una gestión eficiente y al servicio de las personas. En esa misma línea la consultora Forrester (2005) citado por Correa (2007, p. 1), acota que existen aplicaciones virtuales que permiten al usuario realizar sus gestiones de manera más rápida y desde el lugar donde se encuentre, esta práctica se realiza en los diferentes niveles de gobierno y se le denomina e-gobierno. De todo ello se puede concluir que el Estado en el ánimo de mejorar las condiciones para el servicio de los ciudadanos hace uso de las tecnologías de información como equipos de última generación y el internet para que los ciudadanos realicen sus gestiones de manera rápida, oportuna, eficiente y desde el lugar donde se encuentren.

2.2 Bases teóricas

En cuanto a las bases teóricas de esta investigación, se desarrolló en este acápite las teorías relacionadas a las variables de investigación, las cuales son “Modelo de gestión por resultados” y “Gestión pública”. Para tal efecto se ha considerado emplear la normatividad de la Presidencia del Consejo de Ministros, así también para efectos de esta investigación se tomará en cuenta los conceptos básicos emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Sobre la administración municipal, de acuerdo a la Ley N° 27972 menciona que los gobiernos locales están conformados por funcionarios, servidores públicos y todo el

personal de los diferentes niveles organizacionales que la conforman y que trabajan para cumplir los objetivos organizacionales teniendo en cuenta una adecuada gestión en el proceso administrativo. Así también cada gobierno local realiza actividades de acuerdo a su presupuesto y necesidades con la intención de satisfacer de la manera más óptima las necesidades colectivas de su jurisdicción.

Echevarría y Cortazar (2007, pág. 139), señalan que:

“la administración pública es el agregado de organizaciones, personas, reglas formales e informales, capacidades y prácticas, cuya misión normativa es convertir las políticas, las leyes y el presupuesto en servicios útiles a los ciudadanos. En este proceso de intermediación la administración pública no es neutral, y de su configuración e incentivos que produce se derivan efectos trascendentales sobre los ciudadanos. La administración pública convierte las expectativas y deseos sobre el modo de funcionamiento del Estado en la realidad que experimentan los ciudadanos”.

La nueva reforma de la administración pública consiste en un conjunto de intervenciones estructuradas que tienen por finalidad reorientar los incentivos institucionales de las organizaciones y los funcionarios del estado, para así lograr la eficiencia, eficacia y responsabilidad en la generación de servicios para los ciudadanos.

Según la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002), en el Perú, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental “la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Ley N° 27658, 2002). El objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía.
- Con canales efectivos de participación ciudadana.
- Descentralizado y desconcentrado.
- Transparente en su gestión.
- Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.

- Fiscalmente equilibrado

Los ciudadanos demandan un estado moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

“El proceso de modernización de la gestión del Estado se apoya en la suscripción de Convenios de Gestión y en la implementación de Programas Pilotos de Modernización en los distintos sectores de la administración pública Central, en todas sus instancias. Esto último implica una reorganización integral del sector, incluyendo aspectos funcionales, estructurales, recursos humanos, entre otros” (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002).

Al respecto se consideró hacer efectivo el traslado de personal calificado del gobierno central a todas aquellas regiones y distritos donde fue necesario con la intención de cumplir con el objetivo del proceso de descentralización. El proceso de modernización institucional integral comprende aspectos de reestructuración, simplificación administrativa, orientación a resultados, mejora de la calidad del gasto y democratización, entre otros (Decreto Legislativo N° 1026, 2008).

La Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ (2012), señala que:

“El Sistema de Modernización de la Gestión Pública, sin embargo, se diferencia de los demás sistemas administrativos en que no regula un proceso específico de soporte de la gestión. Se trata de un sistema que impulsa reformas en todos los ámbitos de la gestión pública, aplicables a todas las entidades y niveles de gobierno. La adopción de las reformas depende de una serie de factores ajenos al ámbito legal y administrativo, como la voluntad política de las autoridades de cada entidad y de los demás sistemas administrativos, los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión”.

En ese marco, el ente rector también debería promover la articulación de los sistemas administrativos y la implementación de plataformas nacionales para integrar los

sistemas de información y comunicación de las entidades de los tres niveles de gobierno, por ser aspectos claves para el funcionamiento articulado y eficiente del Estado en su conjunto.

Por todo ello, los instrumentos a ser aplicados por este sistema administrativo no se limitan a la emisión de normas y reglamentos, sino que deben buscar apoyar a las entidades en la modernización de su gestión pública.

“En este sentido, el ente rector debe desarrollar principalmente instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno, tales como la formulación de lineamientos y orientaciones; la realización de acciones de coordinación y articulación entre los actores del proceso de modernización de la gestión; la ejecución de programas y acciones de desarrollo de capacidades; e incluso, la administración de incentivos económicos para alentar e impulsar la formulación e implementación de propuestas de modernización. Cabe destacar este último punto, que se refiere a la administración de fondos concursales o transferencias condicionadas, de tal manera que el ente rector pueda financiar iniciativas y esfuerzos de las entidades públicas, y acompañarlas con apoyo técnico” (Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ, 2012).

Acuña, Huaita y Mesinas (2012, pág. 134), determinan que el objetivo del “PpR es una estrategia de gestión pública que viene liderando la DGPP, con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población”

“La característica más relevante para el desarrollo del PpR es la generación de información sistemática sobre la eficiencia y eficacia del gasto público. Sin embargo, únicamente si esta información es confiable y está disponible en el momento adecuado, será posible tomar decisiones informadas. En este sentido, uno de los desafíos principales en el desarrollo del PpR es mantener la información de desempeño simple y utilizable. Y acá hay que diferenciar entre generar la información y usarla. No hay un

completo PpR si es que se tiene la información, pero no se usa para tomar decisiones. La experiencia de varios países, incluidos países desarrollados, nos revela que este objetivo es difícil de conseguir por lo que nosotros debemos ser más persistentes si queremos conseguirlo” (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012).

McBride (2011), indica que:

“La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados”.

Lo citado tiene por finalidad indicar que la gestión por resultados requiere contar con gobiernos y organizaciones públicas que actúen de manera ética y transparente, que busquen trabajar en conjunto para mejorar su desempeño.

Makón (2014, pág. 123) señala que:

“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad”.

Stein (1981), refiere “La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cerrando la acción se repite continuamente esta actividad del Estado que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama “Administración del Estado”. Es decir, la administración pública, tiene como objetivo la satisfacción de necesidades de la

sociedad, para ello, labora en su perpetuación y desarrollo. El estado debe generar condiciones que ayuden a la perpetuidad de la sociedad, asimismo debe crear los elementos que la constituyen: individuales y colectivos.

Quevedo (2012, pág. 212) indica que:

“se puede determinar que la gestión municipal debe contar con los elementos básicos de carácter administrativo organizativo como son: Estructura Orgánica, Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos (Sistemas). Además, debe considerar otros criterios especiales que determinarán su capacidad de gestión que es la que tiene que ver con la oferta, potencialidades y limitaciones que tienen, para presentarse como respuesta a demandas comunes sobre problemas concretos y que afectan a la comunidad”.

Ahora bien si se desea que la municipalidad presente una estructura sólida y un desarrollo efectivo, hay que considerar la complejidad y heterogeneidad de estas instituciones, determinándose en base a variables como: tamaño territorial, densidad poblacional, niveles de empleo, niveles de pobreza, niveles de instrucción, etc.; de esta manera, se tiene que la Municipalidad debe organizarse a nivel interno en base a “documentos de gestión” y a nivel externo en base a “índices de desarrollo local” lo que determinará su eficiencia y eficacia y categoría en el consenso ciudadano.

Con las definiciones anteriormente explicadas podemos analizar y llegar a conceptualizar algunos términos relacionados con la administración pública y la gestión por resultados, con los cuales llegaremos a determinar las conclusiones de la investigación y el cumplimiento de los objetivos trazados, de la siguiente manera:

2.2.1 Gestión pública

La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. Es el conjunto de procesos y acciones mediante “los cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas” (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008, pág. 14).

2.2.2 Políticas públicas

Las políticas públicas son diseños que sustentan la acción pública. Establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados los recursos disponibles (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

En un Estado unitario y descentralizado, las políticas públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los planes sectoriales, así como en los planes regionales y locales de desarrollo concertado, en los planes estratégicos y operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo, el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y de forma desarticulada

2.2.3 Planeamiento estratégico

La presidencia del Consejo de Ministros (2012), indica que el Planeamiento Estratégico es un proceso por el cual los integrantes de cada institución reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i) sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii) sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv) sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v) sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado.

Producto de ese proceso, el Plan Estratégico debe contener los objetivos generales de la entidad que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan

Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contiene objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que le permitirán satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente.

2.2.4 Presupuesto por resultados

Un Estado moderno al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo, considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos.

De ese modo, se contribuirá con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de ser una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a estar guiada por la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

2.2.5 Gestión por procesos

Martínez (2015, p.1), indica que, “una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles”. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

2.2.6 Servicio civil meritocrático

La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

2.3 Definición de términos básicos

- **Economía:** está relacionada con la adquisición y el aprovechamiento de los recursos, los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima posible, en una cantidad adecuada y con un nivel de calidad aceptable.
- **Eficacia:** se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de gestión en cada uno de los ámbitos de análisis de la esfera de los servicios municipales
- **Eficiencia:** enuncia el nivel de aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del proceso de actividades o servicios municipales.
- **Excelencia:** formula el nivel de calidad de los servicios; tiene dos componentes: el objetivo, de difícil medición, y el subjetivo, relativo a la forma en que perciben los ciudadanos dicho nivel de calidad de servicio.

2.4 Hipótesis de la investigación

2.4.1 Hipótesis general

La aplicación del modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM eran deficientes, tanto en la planificación y ejecución de presupuestos como en procedimientos administrativos y de participación comunitaria.

- La aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados, ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho.
- Las mejoras en el nivel de bienestar de la población como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local se han dado principalmente en el acceso a servicios básicos y participación ciudadana.

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Enfoque de la investigación

Es una investigación mixta, a través de la cual se buscará la comprensión de la esencia del problema, con el análisis histórico de datos y la implementación dentro de la Municipalidad los conceptos básicos de la modernización de la gestión pública, en su condición de gobierno local.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio es correlacional, y concierne la situación de la gestión pública local tradicional, hasta el año 2015, en la municipalidad distrital de Pacaycasa; la labor de sus funcionarios y servidores públicos para la verificación de la satisfacción y/o insatisfacción de los ciudadanos.

3.3 Diseño de la investigación

Para lograr el grado de validez de la hipótesis, se ha utilizado el diseño de investigación no experimental, para luego medir el grado de relación existente entre el modelo de gestión por resultados y la gestión pública local del gobierno local involucrado.

3.4 Descripción de la investigación

Es un caso de la realidad actual en el País y por ende en la municipalidad distrital de Pacaycasa; los datos de las variables no son manipulables, puesto que se ha trabajado con datos históricos.

3.5 Variables

3.5.1 Definición conceptual de las variables

- **Modelo de gestión por resultados:** es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización y los resultados de su gestión.
- **Gestión pública local:** es un proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de una administración.

3.5.2 Operacionalización de variables

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Sub variables	Indicadores	Fuente de datos	Instrumento
Gestión por resultados	Cumplimiento de directivas del MEF	Nivel de cumplimiento de las directivas del MEF	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Planificación de presupuesto	Nivel de planificación	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Ejecución de presupuestos	Nivel de ejecución de presupuesto	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
		Asignación de fondos	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Calidad de la gestión	Nivel de la calidad de la gestión	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
Gestión pública local	Calidad de servicios	Nivel de prestación de servicios públicos	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Fortalecimiento de la Participación ciudadana	Nivel de participación de la ciudadanía	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Transparencia y rendición de cuenta	Nivel de transparencia	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos
	Eficacia de los gastos públicos	Nivel de eficacia	Portal de transparencia MEF	Ficha de datos
	Gestión de conocimiento	Uso de TICs	Gobierno local de Pacaycasa	Ficha de datos

Fuente: elaboración propia

3.6 Delimitaciones

3.6.1 Temática

La investigación se inserta en el área de la administración pública de la municipalidad distrital de Pacaycasa

3.6.2 Temporal

Se ha elegido el periodo de tiempo del 2013 al 2015, dado que se busca estudiar cómo se ha iniciado la implementación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en dicha entidad.

3.6.3 Espacial

La investigación tiene como espacio todo el ámbito del distrito de Pacaycasa, su gobierno local y sus organizaciones de base.

3.7 Limitaciones

En el periodo de la investigación puede presentarse la falta de la decisión política de las autoridades locales así como la falta de bibliografía sobre estos temas recientes.

3.8 Población y muestra

En esta tesis no ha sido necesario identificar una población ni una muestra de referencia, debido a la naturaleza peculiar de la investigación, enfocada en el análisis de datos históricos.

3.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se ha realizado un análisis de datos históricos, tanto del portal de consulta amigable del MEF como de datos internos de la municipalidad distrital de Pacaycasa.

3.10 Validez y confiabilidad del instrumento

Para este estudio no se requiere de instrumentos.

3.11 Plan de recolección y procesamiento de datos

No ha habido recojo de datos de campo, solo se ha trabajado con series históricas.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.1 El distrito de Pacaycasa

Según el Plan Estratégico de la municipalidad del distrito de Pacaycasa (2012 al 2021); “Pacaycasa, también conocido como Pacaicasa o Pacaiccasa (en quechua: Pakayqasa, nevado oculto) es uno de los dieciséis distritos que conforman la provincia de Huamanga, ubicada en el Departamento de Ayacucho, perteneciente a la región Ayacucho, en el Perú. Su capital es Pacaycasa, la cual se encuentra al margen derecho del río Ocopa, afluente del río Mantaro.

Dentro de su jurisdicción se halla la cueva de Piquimachay, abrigo rocoso que forma parte del complejo arqueológico de Pacaicasa, célebre por las excavaciones de Richard MacNeish, en las cuales se encontraron los artefactos líticos más antiguos del Perú, asociados a huesos de fauna extinguida (mastodontes, tigres dientes de sable, paleo-lamas). El hombre de Pacaicasa sería el más antiguo del Perú, con una antigüedad de 20.000 a 17.500 años a.C.” (Plan estratégico del distrito de Pacaycasa, 2012-2021).

En parte de su territorio, al igual del territorio del distrito de Quinua, también se encuentran los restos arqueológicos de la gran ciudad preincaica de Huari o Wari, capital de la cultura del mismo nombre, que habría albergado una población de 55.000 habitantes y fue el centro de un gran imperio panandino.

“Fue creado distrito por Ley 12562 del 26 de enero de 1956, en un principio estaba comprendido dentro de la provincia de Huanta, pero la Ley 24718 dispuso su traslado a la actual provincia de Huamanga en el Gobierno de Alan García Pérez” (Plan estratégico del distrito de Pacaycasa, 2012-2021).

4.1.1 Características del distrito de Pacaycasa

4.1.1.1 Características demográficas

El distrito de Pacaycasa, según el Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007, tienen una población total de 2,842 habitantes, en una

extensión territorial de 41.8 km²; la densidad poblacional es de 67,99 hab/km².

La dinámica poblacional del distrito de Pacaycasa, se caracteriza por tener una amplia base juvenil, dedicada a la práctica constante del deporte (fútbol). Varones y mujeres entre los 15 y 29 años de edad representan el 27.13% de la población total, lo que significa un gran potencial humano para impulsar el desarrollo económico del distrito; asimismo, el 14,43% de la población está conformado por adolescentes de 10 años a 15 años de edad”.

Otra de las características demográficas del distrito, es que la población infantil representa un 22,84% del total, porcentaje propio de un país en vía de desarrollo que cuenta con elevadas demandas de servicios de salud y educación. Por otro lado, los grupos quinquenales superiores a los 60 años, indican una alta mortalidad, que impide llegar a los pobladores hasta la esperanza de vida estándar; en otras palabras, existe una gran cantidad de años de vida potenciales perdidos, que se traducen en pérdida económica y disminución del ingreso per cápita distrital.

4.1.1.2 Características socio económicas

De acuerdo al plan estratégico distrital 2012 al 2021, se ha podido determinar, a través de la línea basal de actividades económicas hechas al distrito de Pacaycasa, la actividad extractiva artesanal de la tuna y cochinilla como principal sustento de las familias. Se maneja a través de organizaciones familiares, que trabajan prevalentemente para la comercialización de dichos productos, siendo esta actividad una de las más importantes y difundidas en todo el distrito. Sin embargo, a la fecha son escasos las mejoras y los esfuerzos de tecnificar este cultivo de uso mixto de aprovechamiento; prueba de ello es la comunidad de Allpaorccuna, en la cual existen hectáreas de terreno que están aplicando el manejo tecnificado, siendo imperativo y necesario buscar estas mejoras en las comunidades.

La tendencia mundial al uso de productos naturales, acordes con el aprovechamiento sostenible de los recursos, es creciente y está asociada con un incremento de los ingresos monetarios, que puede significar la mejora de

la economía de aquellas poblaciones que estén haciendo uso racional y sostenible de estos recursos, situación que el distrito de Pacaycasa muestra con una oportunidad y fortaleza de desarrollo de la población. Por otra parte, la producción de tara en vainas ha demostrado la versatilidad del distrito, pero a la fecha también se encuentra en las mismas condiciones básicas de extracción y aprovechamiento que tuna y cochinilla.

El 50,72% de las familias del distrito de Pacaycasa se dedican a la agricultura, actividad económica primaria, puramente orientada a la extracción de los recursos naturales, ya sea para el consumo o para la comercialización. La segunda actividad importante, es la producción artesanal de ladrillos, que representa el 23,43% de la PEA. También se dedican a realizar actividades temporales como la ganadería en pequeñas proporciones y el comercio, entre otros. Aunada a esta situación encontramos la actividades económicas terciarias, que están relacionadas con los ingresos familiares a través de la prestación de servicios ligados a la construcción civil, que representa un 6,25%, actividades de comercio menor, 5,29%, y el 8,17% dedicado a transporte público y comunicaciones, entre otros servicios.

La actividad económica de producción de ladrillo artesanal, se caracteriza por ser de escasa tecnificación y desfavorables condiciones de competencia y comercialización. Es una actividad económica que utiliza una gran cantidad de mano de obra poco calificada, con prácticas inadecuadas y que provoca el deterioro del medio ambiente. Funcionan 117 empresas productoras de ladrillos artesanales, de las cuales 70 desarrollan actividad económica en la comunidad de la Compañía y representan el 59,83% del total de empresas registradas; le siguen en importancia Orcasitas y Huayllapampa con 17,09% y 12,82% respectivamente. No menos importantes están las empresas ubicadas en el anexo de Ocopa.

El proceso para la producción de ladrillo artesanal es asumido generalmente por toda la familia, en donde cada uno de sus miembros tiene un rol importante en cada etapa de la producción.

El padre de familia realiza la mayoría de las actividades en el proceso de producción: extracción de tierra arcillosa, preparación y tamizado del material para la mezcla, moldeado, carga y carboneo de ladrillos, encendido y supervisión de la cocción del horno y venta de los productos. La madre, por lo general realiza las labores de moldeado de los ladrillos y volteado de los mismos en la etapa de secado; traslado de los ladrillos del área de secado hacia el horno. Los hijos, mayores de 15 años apoyan en la mayoría de actividades realizadas en el proceso, y los menores de 15 años apoyan en el volteado de ladrillos, traslado y carga de ladrillos crudos al horno.

Se puede observar la PEA según área rural y urbana, sexo y condición de actividad económica. El total de la PEA urbana es de 1,111 habitantes, de los cuales, 414 están ocupados generando alguna actividad económica y 25 desocupada, mientras que el total de la PEA Rural es de 1,363 habitantes, de los cuales 402 están ocupados y 3 desocupados.

El censo XI de población y VI de vivienda, específica que la PEA desocupada, tanto del área urbana y rural, suma a 28 personas, de los cuales: 01 no tiene nivel educativo, 13 alcanzan la primaria, 12 alcanzan la secundaria y 02 el nivel superior universitario completo.

La PEA ocupada del distrito de Pacaycasa asciende a 816 trabajadores, de los cuales el 45% pertenece al sector primario, orientado a la actividad agrícola de subsistencia; el 25% está vinculado al sector secundario, donde destaca la actividad manufacturera (22%) basado en la artesanía y pequeñas industrias. El sector terciario aglutina el 31%, de trabajadores, insertos en pequeñas tiendas o negocios minoristas, enseñanza, así como algunas dependencias públicas.

4.1.1.3 Características culturales

El distrito de Pacaycasa cuenta con diversas características culturales, su presencia en la historia nacional, según algunos historiadores, se remonta a 20,000 años a.C., gracias al descubrimiento de los rasgos de la presencia del hombre, más antiguos del Perú. Para efectos del presente estudio vamos identificar a los siguientes conforme a su importancia:

a) Pikimachay

Es una cueva, que se encuentra a 24 km. de la ciudad de Ayacucho, a 500 metros del Km. 24 de la carretera Ayacucho - Huanta, a 2,850 m.s.n.m. Generalmente se le conoce con el nombre de Pacaicasa (distrito en el que se ubica) por pertenecer, con otras cuevas, al complejo cultural Pacaicasa, descubierto por el arqueólogo norteamericano Richard Mc Neish [1918-2001] en 1969, con la expedición arqueológica - botánica Peabody. Se encontraron restos de animales prehistóricos como el megaterio gigante, el mastodonte, el tigre con dientes de sable, paleo-caballos, paleo-cérvidos, hoy extinguidos, asociados a instrumentos de piedra y materia orgánica que, al ser analizados con el método de carbono 14, arrojaron una antigüedad aproximada de la presencia del hombre en el Perú. Fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación según Resolución Directoral Nacional N° 202 del Instituto Nacional de Cultura del 21 de julio de 1998.

b) Cerro Tanta Orcco

Se encuentra a una distancia aproximada de 600 m del parque principal del distrito. Como medio de acceso cuenta con un camino de herradura provisto de escalinatas, barandas de seguridad y tres descansos elaborados con material rústico. En la cima del Mirador se halla la escultura del Cristo de Pacaycasa, una glorieta con vigas, columnas y asientos de rollizos de eucalipto y techo tejido con paja, así como un peculiar jardín natural de plantas xerofíticas entre las que destacan las cactáceas. Permite visualizar el panorama en 360°, pudiéndose apreciarse el panorama de la antigua capital del gran imperio Wari, paisajes naturales, zonas urbanas y rurales rodeada de cerros revestidos por plantas silvestres y caminitos de herradura que invitan a recorrerlos. También se observa el Valle del río Ocopa. Su posición estratégica lo consagra ya que posibilita observar la Cueva de Pikimachay y el Obelisco del Santuario Histórico de las Pampas de Ayacucho.

4.1.2 Diagnóstico del distrito de Pacaycasa

4.1.2.1 Educación

La cobertura del sistema educativo en el distrito bordea el 100%, sobre todo en el nivel inicial y primario. Pero su infraestructura educativa hasta el año 2015 era muy precaria y antipedagógica, por no decir que se han encontrado estructuras antiguas de adobe y teja, que ya no reunían las condiciones mínimas para impartir conocimientos académicos. Es decir, se puede precisar que la infraestructura es inadecuada: existe carencia de material didáctico, déficit en el equipamiento, bajos niveles de capacitación docente, deficiencias en el monitoreo, escaso apoyo directo de los padres de familia en la educación de sus hijos, los planteles educativos no cuentan con los servicios básicos de agua y desagüe. La población joven en su gran mayoría no accede a la educación superior por diferentes motivos.

La oferta de educación básica en el distrito de Pacaycasa está conformada por 09 instituciones educativas, en los tres niveles. Del total, ninguna es de gestión privada; la población estudiantil, en relación al número de profesores y aulas existentes, no se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el MINEDU.

4.1.2.2 Salud

El distrito de Pacaycasa en el año 2015, cuenta con un establecimiento de salud de categoría I-2 y otro de categoría I-1 (puestos de salud), ubicados en el cercado del distrito y en la comunidad de la Compañía respectivamente; ambos pertenecen a la Micro Red de Salud de Muyurina y prestan servicios de lunes a sábado en el horario de 8 de la mañana a 5 de la tarde, dejando sin servicio en horas de la noche.

Los servicios que prestan son: medicina general ambulatoria con énfasis en la promoción de la salud, prevención de los riesgos y daños, fomentando la participación ciudadana en la promoción de la salud comunitaria. No cuentan con infraestructura adecuada conforme corresponde a la normativa de salud,

su personal de salud es en su mayoría técnicos y hasta el año 2016 no contaban con ambulancias para atender las diversas emergencias.

4.1.2.3 Nutrición

Según los datos del puesto de salud, más del 40% de la población menor de 5 años de edad tiene desnutrición. Ahora bien, la importancia de combatir la desnutrición infantil está establecida en las políticas nacionales y compromisos internacionales. Los factores de riesgo de la desnutrición vienen a ser principalmente la pobreza, la anemia durante el embarazo de la madre, las inadecuadas prácticas de alimentación de los niños y las dificultades para acceder a alimentos nutritivos. La desnutrición también está asociada a las infecciones diarreicas agudas (EDA), por las inadecuadas prácticas de higiene y la no existencia de los servicios básicos de agua y desagüe.

4.1.2.4 Servicios públicos

En el distrito de Pacaycasa hasta el año 2015, los servicios públicos eran carentes; siendo la principal limitante para el desarrollo sostenido de la población; las viviendas de las familias son rústicas en su mayoría y por ende no cuentan con los servicios básicos, a falta de un planeamiento estratégico y de los recursos económicos necesarios para dotarlos.

a) Agua potable y desagüe

Todo el ámbito distrital no cuenta con agua potable, en algunas comunidades existe solamente la denominada agua entubada sin tratamiento alguno; en la capital del distrito se consume agua con metales pesados no apta para consumo humano. Hay algunos sectores que no cuentan con ningún tipo de instalación de servicio público de agua y desagüe, por ello la presencia de la desnutrición infantil es muy alta.

b) Electrificación

Si bien la gran mayoría del distrito ya cuenta con este servicio, aún hay viviendas en algunos sectores que no cuentan con ello. Además, es necesario precisar que la infraestructura eléctrica, casi en su totalidad, es

de las décadas de los años 80 y 90; salvo algunas excepciones, el servicio es prestado por Electro Centro S.A.

c) Telecomunicaciones

No existe cobertura alguna del servicio de telefonía fija y de internet, pero si se puede notar la presencia de la telefonía móvil en casi todo el ámbito distrital.

d) Servicio de seguridad ciudadana

Se ha encontrado un deficiente servicio de seguridad ciudadana, brindado por la municipalidad de acuerdo a sus posibilidades económicas. La población beneficiaria no paga ningún tipo de retribución por la prestación de este servicio. Está a cargo de la subgerencia de seguridad ciudadana, cuenta con 03 personales permanentes que se turnan en el centro de trabajo y 01 vehículo motorizado para patrullar las diferentes zonas del distrito. Existe incidencia de casos de inseguridad ciudadana en las comunidades de Ocopa, Orcasitas, Huayllapampa y la Compañía.

e) Servicio de limpieza pública

Se observa que el servicio de limpieza pública es realizado por la propia municipalidad, la cual cuenta con un camión recolector de residuos sólidos, tiene únicamente 04 personales disponibles de los cuales 01 es el jefe de área. También se observa que los mismos personales son los encargados de colaborar en el mantenimiento de las áreas verdes de la ciudad. Los residuos sólidos son almacenados en un botadero municipal, implementado de manera experimental por sus limitaciones presupuestales.

4.2 Gestión tradicional en la municipalidad distrital de Pacaycasa

4.2.1 Estructura y organización de la municipalidad distrital de Pacaycasa

Se debe precisar que esta estructura de carácter gerencial recién se ha implementado en el año 2015, con el cambio de gestión municipal 2015- 2018, con la cual se ha

reformulado el Reglamento de Organización y Funciones “ROF”, conteniendo la siguiente Estructura Orgánica.

a) Los órganos de gobierno municipal

- Concejo municipal
- Comisiones de regidores
- Alcaldía

b) Órganos de coordinación

- Concejo de coordinación local distrital
- Junta de delegados vecinales
- Comité distrital de defensa civil
- Comité distrital de seguridad ciudadana
- Comité de administración del vaso de leche

c) Órgano de control

- Órgano control institucional

d) Órgano de defensa judicial

- Procuraduría pública municipal

e) Órgano de alta dirección

- Gerencia municipal.

f) Órgano de apoyo

- Oficina de secretaria general
- Sub gerencia de administración

g) Órgano de asesoramiento

- Sub gerencia de planificación y presupuesto

- Sub gerencia de asesoría jurídica

h) Órganos de línea

- Sub gerencia de administración tributaria
- Sub gerencia de desarrollo social y humano
- Sub gerencia de infraestructura y obras publicas
- Sub gerencia de gestión ambiental.
- Sub gerencia de desarrollo económico local
- Sub gerencia de seguridad ciudadana

4.2.2 Diagnóstico del modelo de gestión tradicional (2012 – 2014)

Durante décadas la gestión pública local de la municipalidad de Pacaycasa, se ha caracterizado por ser muy antigua y tradicional, es decir sus autoridades y los diferentes actores locales no habían adecuado la gestión pública a las realidades actuales, ya sea en la ejecución correcta de su presupuesto así como de sus procedimientos administrativos. Se destinaba el presupuesto municipal a asignaciones presupuestales que no resultan en productos (APNOP) y otras pequeñas actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (acciones centrales), sin importar los alcances de los programas presupuestales que generan un resultado final de mejora y de desarrollo humano. Es así que la generación de nuevas instituciones complejas, dinámicas, cambiantes y competitivas como es el MEF, exigen que las entidades públicas, especialmente las municipalidades, cumplan en estar debidamente organizadas y cuenten con herramientas modernas de gestión pública gerencial basada en resultados. Por lo tanto es imprescindible utilizar al presupuesto por resultados como herramienta básica, fundamental y de soporte institucional para la planificación, organización, dirección y control con visión de desarrollo, en procura de ofrecer más y mejores servicios básicos a la población y que posibiliten cumplir con el logro de sus objetivos y metas basados en resultados correspondiente a un período.

En la municipalidad distrital de Pacaycasa, los funcionarios públicos deben de orientar su esfuerzo a mejorar su gestión, necesariamente dándole importancia al

Presupuesto por Resultados, ya que es un nuevo enfoque “para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto público, ya que articula los bienes y servicios a ser previstos con los cambios generados en el bienestar de los ciudadanos que deben ser logrados bajo criterios de eficiencia, eficacia y equidad; implicando de esa manera virar la forma tradicional de tomar decisiones de gestión centrada en las instituciones hacia otra que privilegia a los ciudadanos como ejes principales”.

En este contexto, se ha realizado el análisis de los ingresos anuales presupuestales de la Municipalidad y su respectivo ejecución presupuestal para hacer una comparación y lograr entender la real dimensión de los gastos en actividades que no resultan en productos y que porcentaje del presupuesto ha sido utilizado para acciones que si resultan un producto final.

Tabla 2: Ingresos por rubros. Pacaycasa. 2012 (En soles)

Tipo de recurso por fuente de financiamiento	Monto autorizado	Monto acreditado
Canon minero	177,275.99	177,275.99
Regalía minera	25,176.69	25,176.69
Focam - Fondo De Desarrollo De Camisea	111,927.20	111,927.20
Canon forestal	131.78	131.78
Programa de vaso de leche	41,834.00	41,834.00
Participaciones – Foniprel	126,656.00	126,656.00
Foncomun	566,284.49	566,284.49
Participaciones - Boi	57,600.00	57,600.00
Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal	43,428.00	43,428.00
TOTAL INGRESOS	1,150,314.15	1,150,314.15

Fuente: Elaboración propia basado en transparencia Económica MEF, 2012.

Ahora bien, haciendo un análisis de las actividades y los proyectos de inversión pública por toda fuente de financiamiento, se puede observar que en dicho año el presupuesto se ha programado y se ejecutado de la siguiente manera:

Tabla 3: Programación y ejecución presupuestal año 2012 (en nuevos soles)

Proyecto	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
2000032: Apoyo a la producción agropecuaria	50,000	34,275	34,275	27,922	27,922	27,922	27,922	81.5
2000563: Implementación del sistema informático	0	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	100.0
2000634: Fortalecimiento institucional	6,000	32,872	32,872	30,986	30,986	30,986	30,986	94.3
2001383: Construcción y equipamiento de centros educativos	14,775	14,775	14,775	13,400	13,400	13,400	13,400	90.7
2001621: Estudios de pre-inversión	125,000	216,074	212,545	192,750	192,750	192,750	192,750	89.2
2001722: Mantenimiento de caminos rurales	15,000	7,996	7,996	7,996	7,996	7,996	7,996	100.0
2003071: Ampliación de sistema de abastecimiento de agua potable	100,000	42,663	42,545	42,545	42,545	42,545	42,545	99.7
2003157: Ampliación de complejos recreacionales	0	69,605	54,605	52,795	52,795	52,795	52,795	75.8
2004388: Construcción de letrinas	0	90,800	89,454	87,584	87,584	87,584	85,780	96.5
2006048: Construcción de locales comunales	0	208,337	208,336	185,984	185,984	185,984	185,984	89.3
2006679: Construcción de mini complejo deportivo	0	28,185	28,185	26,149	26,149	26,149	25,993	92.8
2007748: Construcción de sistema de abastecimiento de agua potable	0	2,770	2,770	2,645	2,645	2,645	2,645	95.5

2007751: Construcción de sistema de abastecimiento de agua potable y desagüe	120,000	0	0	0	0	0	0	0.0
2008302: Construcción de vías urbanas	0	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	100.0
2009064: Desarrollo de capacidades	30,000	47,975	47,975	47,534	47,034	47,034	47,034	98.0
2009677: Equipamiento de locales municipales	0	39,685	39,685	39,685	39,685	39,685	38,749	100.0
2019326: Reconstrucción de defensas ribereñas	14,000	22,004	22,004	18,713	18,713	18,713	18,713	85.0
2095647: Ampliación del sistema de agua potable en el anexo de Orcasitas, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	432,608	367,014	314,329	314,329	312,529	303,059	72.2
2136988: Construcción de letrinas en la comunidad de Orcasitas - Estanque, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	50,337	50,337	5,038	4,823	4,823	4,823	9.6
2145131: Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable de la comunidad Ocopa, Distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	45,337	40,000	25,513	25,513	25,513	25,513	56.3
3033249: Comunidades saludables promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	0	63,123	63,123	62,653	62,653	62,653	62,653	99.3
3033252: Hogares con cocinas mejoradas	0	12,000	12,000	10,900	10,900	10,900	10,900	90.8
3999999: Sin producto	433,342	626,825	606,955	590,728	582,570	582,570	575,218	92.9

Fuente: Elaboración propia basado en consulta amigable MEF, 2012.

Si bien el Estado, a través del Ministerio de Economía y Finanzas viene promoviendo, desde el año 2007, el presupuesto por resultados, hasta el año 2015 en la municipalidad de Pacaycasa de alguna manera no se han aplicado los contenidos de las diferentes directivas emanadas por el MEF. Eso también con respecto al presupuesto participativo, que es una instancia muy débil en el cual los actores y/o agentes participantes de la sociedad civil siguen avocándose a la atomización del presupuesto de la municipalidad, asignando techos presupuestales muy pequeños a los APNOPs y gastos corrientes para su gestión administrativa.

Es así que, en el año 2012, en la municipalidad se han observado ejecuciones presupuestales que, en su gran mayoría derivan de asignaciones que no resultan en productos (APNOP) y otras pequeñas actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (acciones centrales); las mismas que no están orientadas a los objetivos estratégicos del plan de desarrollo del distrito.

Por ejemplo, se han observado proyectos relacionados al mejoramiento de pistas y veredas, construcción de locales comunales, construcción de complejos deportivos, equipamientos a los cuales se ha destinado un alto techo presupuestal tanto en la PIA y el PIM, dejando a un lado los programas presupuestales que sí generan un producto final, como es el caso de la disminución de la desnutrición crónica y la mejora de la calidad de agua para consumo humano.

Tabla 4: Ingresos por rubros año 2013 (en soles)

Tipo de recurso por fuente de financiamiento	Monto autorizado	Monto acreditado
090: Canon minero	36,188.99	36,188.99
208: Regalía minera	20,792.27	20,792.27
209: Focam - Fondo de desarrollo de Camisea	128,320.44	128,320.44
349: Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	20,418.00	20,418.00
351: Foncomun - Fondo de Compensación Municipal	4,635.00	4,635.00
356: Programa del Vaso De Leche	41,834.00	41,834.00
458: Foncomun	609,168.85	609,168.85
507: Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal	106,278.00	106,278.00
554: Financiamiento de proy.de inversión en ejec.(canon y otros)	194,275.00	194,275.00
TOTAL INGRESOS	1,161,910.55	1,161,910.55

Fuente: Elaboración propia basado en Transparencia Económica MEF, 2013.

De la misma forma se puede observar que, en dicho año el presupuesto se ha programado y se ejecutado de la siguiente manera:

2017434: Ampliación del servicio de limpieza publica	0	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	100.0
2019373: Reconstrucción de vías urbanas	44,919	28,919	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	17.3
2095647: Ampliación del sistema de agua potable en el anexo de Orcasitas, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	32,000	19,574	19,574	19,574	19,574	19,574	61.2
2174602: Instalación de viviendas saludables en varias localidades, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	26,600	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	24.1
2176620: Mejoramiento de baños domiciliarios en la comunidad de Huayllapampa, Distrito De Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	120,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	91.7
2180436: Instalación de puente peatonal de Ocopa, Distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	92,514	92,514	92,514	92,514	92,514	92,514	100.0
2219992: Instalación de letrinas sanitarias en la comunidad de Piticha, distrito De Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	100.0
3033249: Comunidades saludables promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	0	40,060	39,910	39,910	39,910	39,910	39,910	99.6
3999999: Sin producto	537,851	641,610	564,172	564,172	562,855	562,855	562,591	87.7

Fuente: Elaboración propia basado en Consulta amigable MEF, 2013.

Para el año 2013, en la municipalidad se han observados ejecuciones presupuestales que en su gran mayoría derivan de asignaciones que no resultan en productos (APNOP) y otras pequeñas actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (acciones centrales); las mismas tampoco estaban orientadas a los objetivos estratégicos del plan de desarrollo del distrito.

Por ejemplo, se ha seguido observando la programación y ejecución de proyectos relacionados al mejoramiento de pistas y veredas, construcción de locales comunales, mejoramiento de cementerios, construcción de baños privados en viviendas, construcción de puentes peatonales, mejoramiento de casa de cultura y museos. Para ello, se ha destinado un alto techo presupuestal tanto en la PIA y el PIM, dejando a un lado los programas presupuestales, a sabiendas de que este distrito hasta la fecha no contaba con un sistema de saneamiento básico y es el distrito con mayor incidencia de enfermedades diarreicas e infecciones contagiosas.

Tabla 6: Ingresos por rubros año 2014 (en soles)

Tipo de recurso por fuente de financiamiento	Monto autorizado	Monto acreditado
090: Canon minero	6,813.53	6,813.53
208: Regalía minera	20,523.72	20,523.72
209: Focam - Fondo de desarrollo de Camisea	113,660.75	113,660.75
349: Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	20,418.00	20,418.00
351: Foncomun - Fondo de Compensación Municipal	10,105.00	10,105.00
354: Canon forestal	203.16	203.16
356: Programa del Vaso De Leche	41,834.00	41,834.00
395: Participaciones - Foniprel	228,680.00	228,680.00
458: Foncomun	666,873.67	666,873.67
507: Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal	117,698.00	117,698.00
529: Fondo Fonie	782,778.00	782,778.00
TOTAL INGRESOS	2,009,587.83	2,009,587.83

Fuente: Elaboración propia basado en Transparencia Económica MEF, 2014.

En el siguiente cuadro, se muestra como en el año 2014 año el presupuesto se ha programado y ejecutado presupuesto con algunos indicios de aplicación de la estructura programática basada en resultados, como se detalla a continuación:

Tabla 7: Programación y ejecución presupuestario año 2014 (en soles)

Proyecto	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
2000032: Apoyo a la producción agropecuaria	20,000	11,290	0	0	0	0	0	0.0
2000248: Evaluación del impacto ambiental	25,000	21,641	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	17.1
2000634: Fortalecimiento institucional	96,000	64,493	26,773	26,773	26,773	26,773	26,773	41.5
2001621: Estudios de pre-inversión	21,042	248,951	243,680	234,990	234,990	232,991	232,991	93.6
2001707: Liquidación de obras	100,000	138,237	70,201	62,440	62,440	62,440	62,440	45.2
2006048: Construcción de locales comunales	0	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	100.0
2007096: Construcción de Plaza de Armas	0	20,000	20,000	13,678	13,678	13,678	13,678	68.4
2176620: Mejoramiento de baños domiciliarios en la comunidad de Huayllapampa, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	29,302	29,302	28,362	28,362	28,362	28,362	96.8
2180436: Instalación de puente peatonal de Ocopa, distrito de Pacaycasa - Huamanga –	0	24,486	24,486	24,411	24,411	24,411	24,411	99.7

Ayacucho									
2191959: Mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable en el barrio de Quiuicho de la comunidad de Pacaycasa, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	74,576	74,576	73,755	73,755	73,755	73,755	73,755	98.9
2209436: Instalación del sistema de alcantarillado y letrinas sanitarias comunidad de Allpaorccuna, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	782,778	464,633	464,633	464,633	464,633	464,633	464,633	59.4
2210341: Mejoramiento de capacidades para reducir el embarazo en adolescentes en Pacaicasa, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho	0	33,561	33,561	21,275	21,275	21,275	21,275	21,275	63.4
3000355: Patrullaje por sector	10,600	22,850	22,850	22,400	22,400	22,400	22,400	22,400	98.0
3000580: Entidades con sistema de gestión integral de residuos solidos	68,842	297,337	221,667	217,735	217,735	217,735	217,735	217,735	73.2
3000610: Población con medidas de protección física ante peligros hidro-metereologicos	0	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	100.0
3033249: Comunidades saludables promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	0	23,132	21,132	20,645	20,645	20,645	20,645	20,645	89.2
3999999: Sin producto	541,248	750,267	572,002	554,125	547,216	511,019	511,019	511,019	68.1

Fuente: Elaboración propia basado en Consulta amigable MEF, 2014.

Para el año 2014, todavía se han realizado en la municipalidad ejecuciones presupuestales que en su gran mayoría derivan de asignaciones que no resultaban en productos (APNOP) y otras pequeñas actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (acciones centrales). Sin embargo, se observa que esta figura se ha aplicado en menor dimensión, como son los casos de la construcción de la Plaza de Armas y locales comunales.

De alguna manera ya en ese año, tanto en el PIA como en el PIM, se consideran algunos proyectos de los programas presupuestales considerados en las diferentes directivas del MEF, como es el caso de comunidades saludables, que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación, mejoramiento de capacidades para la reducción del embarazo en los adolescentes, construcción y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en la comunidad de Allpaorccuna. De esa forma, se promueve el desarrollo integral del ser humano y permite cerrar algunas brechas de pobreza; lo negativo es que el aparato administrativo de la gestión del gobierno local hasta este año no ha sabido aprovechar las oportunidades de la bonanza económica del País, para lograr el financiamiento de proyectos de inversión pública a través de las instancias del gobierno central.

En los 03 años analizados, la Municipalidad no ha tenido una visión de desarrollo conforme a la exigencia del presupuesto basado en resultados. El propósito de la población era conformarse con montos pequeños de presupuesto para proyectos que no generan producto o resultados; la asignación presupuestal tradicional, correspondiente a la modalidad empleada en los años 1980 y 1990, no sirve para satisfacer las necesidades básicas, tal como se analizado en la parte del diagnóstico del Distrito. Por eso, se entiende que en pleno siglo XXI, la población de casi de toda la jurisdicción del Distrito no cuenta con los servicios de agua potable y desagüe ni con infraestructura educativa adecuada, o servicios de salud.

Por ello, para que una gestión municipal sea eficiente, es necesario vincular el presupuesto a la planificación; el presupuesto institucional debe permitir el cumplimiento de objetivos de la acción municipal y de metas del plan estratégico articulado a la provincia, región y el país. Si el presupuesto no se orienta por objetivos y metas, la acción municipal no tiene rumbo, tal como venía sucediendo en la municipalidad distrital de Pacaycasa. Es decir los objetivos del presupuesto no se

orientaban a resultados o a aquello que se esperaba alcanzar. Se ha verificado que los montos programados habían sido establecidos sin direccionamiento técnico, con cálculos someros de acuerdo al planteamiento y requerimiento de los agentes participantes en el presupuesto participativo. El equipo técnico de la municipalidad no había brindado la información necesaria de cómo orientar la asignación presupuestal, ni en qué programas presupuestales se debían utilizar; generalmente el Alcalde ha determinado su presupuesto de acuerdo a su visión electorera.

4.2.3 Diagnóstico del modelo de gestión administrativa municipal (2012 – 2014)

De la misma forma se ha podido verificar y diagnosticar el manejo del aparato administrativo de la municipalidad, de los trámites y servicios que brindaba a los ciudadanos. Y sobre el particular se ha concluido que estos servicios administrativos eran ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad; los procesos contaban con requisitos, pasos y costos innecesarios, no se había promovido la simplificación administrativa, todo trámite pasaba por el concejo municipal (Sesión de Concejo), dejando a un lado la responsabilidad de las áreas. Así mismo, cabe resaltar el limitado uso de las tecnologías de información y comunicación “TIC”, los recursos humanos renuentes al cambio, conforme al tiempo moderno, débil participación y coordinación de los actores administrativos.

Es decir el manejo administrativo durante estos años estaba a cargo del concejo municipal; la determinación de cualquier trámite administrativo sea cual fuere su naturaleza tenía que esperar la aprobación de los miembros del concejo. Por último, había poca participación ciudadana en el manejo de los asuntos del gobierno municipal.

Inicio de procedimiento administrativo (mesa de partes)	Pasa a sesión de concejo cada 07 días (miércoles de cada semana) Aprueba o rechaza	Pasa a las áreas correspondientes para su atención
---	--	--

Elaboración propia

4.3 Reorientación de la gestión municipal hacia los resultados a partir del año 2015

A partir del ingreso de la nueva gestión edil (2015-2018), se ha determinado una reorientación de la gestión municipal, con la implementación de algunos cambios en la gestión propiamente dicha, como por ejemplo la aprobación de una nueva estructura orgánica, que ha sido la base de la reformulación del Reglamento de organización y Funciones “ROF”. El nuevo documento cumple una de las características fundamentales: “la gerencial”, que permite la delegación de funciones a la Gerencia Municipal y por ende a las diferentes sub gerencias. De la misma manera, se ha creado la Oficina de Programación e inversiones “OPI”, para permitir la correcta estructuración, evaluación de los proyectos de inversión pública bajo los lineamientos de la normativa del SNIP.

Ha permitido que la administración municipal sea más ágil, que las documentaciones fluyan más rápidas y que los usuarios se sientan más satisfechos y cercanos a la administración municipal. La asignación de los recursos económicos ha sido replanteada bajo el conocimiento y la aprobación de los representantes de la sociedad civil, con la intención de optimizar el uso de los pocos recursos municipales y destinarlo a los gastos administrativos. Consecuencia de ello, brindar mayores recursos a la formulación de los estudios técnicos (Perfil y Expediente Técnico) de los proyectos de inversión pública, orientados a captar proyectos en paquetes en los sectores de salud, educación, saneamiento básico y seguridad ante los desastres naturales. Se ha brindado mucha atención a la ejecución de programas presupuestales para favorecer al desarrollo de la calidad de vida de la población del ámbito del Distrito de Pacaycasa. El primer resultado de la gestión para el año 2015 es el siguiente:

Tabla 8: Relación de proyectos viables año 2015

CODIGO	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO	FUNCION
309541	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE PROTECCION EN LA MARGEN DERECHA DEL RIO PONGORA, EN LAS LOCALIDADES DE SOCCOSCUCHO, LAGUNILLA, COMPAÑÍA Y CHANCHARA PACAICASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	14,934,584	ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD
2283294	CREACION DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN EN LA MARGEN IZQUIERDA Y DERECHA DEL RIO OCOPA, DE LAS LOCALIDADES DE OCOPA, ORCASITAS Y HUAYLLAPAMPA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	10,404.922	ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD
2282712	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE EDUCACION INICIAL EN 04 I.E. DEL, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	9,732,001	EDUCACIÓN
2331669	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE EN PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	8,258,760	SANEAMIENTO
2282670	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA MARISCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO	6,454,558	EDUCACIÓN
2303763	MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD RESOLUTIVA DE LOS PUESTOS DE SALUD DE PACAYCASA Y LA COMPAÑÍA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO	5,957,669	SALUD
2281728	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CREACION DE UNIDADES BASICAS DE SANEAMIENTO (UBS) EN LAS LOCALIDADES DE HUAYLLAPAMPA, ORCASITAS, CONCHOPATA, QUIUCHO Y OCOPA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO	5,274,556	SANEAMIENTO

2331658	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE, LA CREACIÓN DE ALCANTARILLADO Y UNIDADES BASICAS DE SANEAMIENTO (UBS) EN LAS LOCALIDADES DE COMPAÑÍA Y CHANCHARA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO	4,855,583	SANEAMIENTO
2289419	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIA DE LAS I.E. N 38806/MX-P DE HUAYLLAPAMPA Y N 38343/MX-P DE COMPAÑÍA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	4,072,111	EDUCACIÓN
2255923	CREACION DE PISTAS Y VEREDAS EN EL JR. WARI, AV. SANTA CRUZ, AV. CENTRAL DE LA LOCALIDAD DE PACAYCASA Y EN LAS CALLES PRINCIPALES DE LA COMUNIDAD DE HUAYLLAPAMPA , DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	3,166,953	TRANSPORTE
2292209	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD CIUDADANA EN EL AMBITO DEL DISTRITO DE PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	2,501,130	ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD
301590	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE LIMPIEZA PÚBLICA EN LA CIUDAD DE PACAYCASA Y DISPOSICIÓN FINAL EN LAS COMUNIDADES DEL, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	2,314,687	AMBIENTE
2300415	MEJORAMIENTO Y REHABILITACION DEL CAMINO VECINAL, ORCASITAS - ESTANQUE - CEMENTERIO - CONCHOPATA - QUIUCHO - PITICHA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	2,275,556	TRANSPORTE
2275615	MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA – AYACUCHO	1,851,500	PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA

Fuente: Elaboración propia basado en SNIP MEF, 2015.

De esta manera se ha observado que, a partir del año 2015, los proyectos han sido formulados orientándolos hacia una programación presupuestal efectiva; los resultados se han reflejado en la mejora de la calidad de vida, salvo algunas excepciones, para las cuales se ha visto necesario solicitar un financiamiento específico a las instancias del gobierno central. Se ha logrado sensibilizar la población del distrito para una determinación diferente de los destinos del poco presupuesto que se transfiere a la municipalidad; ahora los actores de la sociedad civil consideran que la planificación se debe hacer a mediano y largo plazo, para de esta manera evitar gastos innecesarios en proyectos y actividades que no generan beneficio y desarrollo.

Desde esta perspectiva, en el afán de mejorar la calidad de gestión pública local en las diferentes municipalidades, sobre todo en la municipalidad distrital de Pacaycasa, en el presente capítulo se va a explicar cómo una propuesta de gestión pública municipal basada en resultados, bajo los lineamientos considerandos en los diferentes programas presupuestales aprobados a través de las diferentes directivas del Ministerio de Economía y Finanzas MEF, es posible lograr resultados con evidencias palpables. A continuación, se analizan algunos puntos considerados necesarios dentro de la administración pública, que coadyuvan a la mejora la calidad de gestión y su correspondiente modernización.

4.3.1 El nuevo enfoque de la gestión pública basado en resultados

La gestión pública como disciplina se ha planteado enfrentar nuevos retos mediante bajo el enfoque de la lógica gerencial desde el año 2003, con la aprobación de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; es decir, desde la racionalidad económica se busca conseguir eficacia y eficiencia. Esta lógica comparte, más o menos explícitamente, tres objetivos principales:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos orientados a los programas presupuestales, como respuesta a las exigencias de más servicios de calidad, más eficacia, más eficiencia, más equidad y mejora del procedimiento administrativo, tal como se ha planteado en la municipalidad de Pacaycasa a partir del año 2015.

- Asegurar en la municipalidad distrital de Pacaycasa, que el proceso de adquisición de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución de los recursos, así como las medidas para mejorar el rendimiento de la gestión municipal, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos de fortalecimiento para mejorar el desempeño de las autoridades y funcionarios públicos de la municipalidad distrital de Pacaycasa y con ello promover la efectividad y eficiencia en su gestión local, con miras a posibilitar la ejecución de los dos objetivos anteriores.

Estos propósitos u objetivos son las actuales demandas ciudadanas, a las cuales se orienta la gestión pública por resultados, con la participación activa de la ciudadanía, base para legitimar el accionar municipal. De esta forma, la nueva gestión pública propuesta por el gobierno central aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública en general, así como para elevar el grado de credibilidad y gobernabilidad del sistema político.

La administración de una municipalidad, desde la lógica gerencial, debe partir del entendimiento de éste como una organización o una empresa, es decir como “medio” destinado a alcanzar determinados “fines”, entre ellos la “calidad de servicios” para mejorar la calidad de vida humana. Para lograr estos fines, toda organización fija políticas, define programas y metas y debe establecer procesos y competencias mediante los cuales administran y optimiza sus recursos, todo ello bajo ciertas condiciones del entorno de la gestión y en el marco de la normatividad vigente.

El concepto de gestión pública debe estar directamente asociado a los resultados y debe definirse como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes circunstancias: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática.

En estos términos, la gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados, para reducir las brechas de la pobreza, mejorar la calidad de vida de los habitantes y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible en los pueblos.

4.3.2 Conocimiento de las competencias municipales.

Un poblador que aspire a ser dirigente de su municipalidad, o aquél que le exija a su gobernante resultados sobre los compromisos establecidos en su plan de gobierno y el plan de desarrollo concertado, debe tener claro que las acciones que desempeña la administración están limitadas por las competencias que le asignan la constitución y las leyes, como es el caso de la Ley Orgánica de las Municipalidades. Es decir, una autoridad municipal no puede hacer nada diferente de lo que la normatividad establece, en caso contradiga ello, será sujeto a sanciones penales y disciplinarias.

Una competencia es la capacidad legal de los organismos y entidades públicas para desarrollar con exclusividad las potestades y atribuciones que le corresponden, de manera directa e inmediata, respecto a los asuntos encomendados por la ley, las directivas, las ordenanzas, acuerdos o el reglamento interno.

4.3.3 Presupuesto participativo por resultados

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (s.f. Párr. 1), el Presupuesto por Resultados (PPR), se puede definir como “una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuenta”

Para tal efecto, la población participa por derecho mediante su intervención el presupuesto participativo, a través de este documento de gestión se democratiza la gestión pública debido a que el ciudadano puede estar vigilante al cumplimiento de lo establecido en dicho documento.

El presupuesto participativo basado en resultados, significa diseñar el presupuesto de acuerdo a resultados concretos que se quiere lograr en nuestra comunidad. En el caso del distrito de Pacaycasa, a través de este espacio democrático, se ha procurado la mejora de la calidad de los servicios en salud, educación y sobre todo en saneamiento básico. Esto ha implicado la identificación de los problemas y necesidades a resolver en esta localidad, de acuerdo a su importancia y urgencia (priorización), y la formulación de proyectos de inversión pública que coadyuven a alcanzar esos

resultados, para brindar una señal de esperanza de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

4.3.4 La aplicación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

Mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, publicado el 09 de enero de 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Este decreto es el principal instrumento para la modernización de la gestión pública del país, ya que establece la visión, principios y lineamientos para un mejor servicio y desarrollo del Perú.

La norma comprende el diagnóstico sobre las deficiencias de la gestión pública del Perú. Hace énfasis en los gobiernos sub-nacionales. A su vez, plantea los fundamentos de la política pública. Cabe indicar que la Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021, tiene como estrategia principal a la gestión pública orientada a resultados y enfocada en el servicio al ciudadano.

Finalmente, cabe indicar que la Política de Modernización del Estado se compone cinco pilares centrales y tres ejes transversales.

4.4 Propuestas de mejora de la gestión pública local en la municipalidad distrital de Pacaycasa

Para la mejora de la gestión pública local en la municipalidad distrital de Pacaycasa, a partir del año 2015, se ha planteado el cambio de estilo tradicional de gobierno municipal con lo respecta al modelo de gestión pública por resultados, aprovechando el contenido del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, los lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas “MEF”, así algunas experiencias exitosas de otras realidades del país. Para ello, se han realizado el análisis y el diagnóstico situacional de la gestión municipal desde el año 2012 a 2014. Se ha comprobado que los presupuestos habían sido determinados en su gran mayoría por asignaciones que no resultan en productos (APNOP) y otras pequeñas actividades orientadas al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros (acciones centrales) y que los procedimientos administrativos eran precarios y deficientes, generando la consecuente postergación del desarrollo sostenido de la población del Distrito. Por ello, ha sido necesario realizar diversos planteamientos de cambio de rumbo en la

gestión local, no solo con el propósito de modernizar la gestión pública municipal sino sobre todo brindar la oportunidad a los pobladores de recibir mejores servicios de calidad de parte de su gobierno local y que el accionar municipal refleje la mejora de la calidad de vida de sus pobladores.

4.4.1 Programas presupuestales y ejecución del presupuesto municipal

Era necesaria la programación presupuestal en las diferentes categorías presupuestales aprobadas por las directivas del MEF; de esta manera, se ha garantizado la calidad del gasto, con resultados que cierran brechas sociales y que conllevan a la mejora de la calidad de vida de la población. Dichos programas presupuestales de competencia municipal, implementados y aplicados en el contexto de la municipalidad distrital de Pacaycasa, son los siguientes:

- 0001 Programa articulado nutricional
- 0030. Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana
- 0036. Gestión integral de residuos solidos
- 0068. Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres
- 0083. Programa nacional de saneamiento rural
- 0101 Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana
- 0091: Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular
- 0121. Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado

La aplicación de estas categorías presupuestales tiene mucha importancia en el desarrollo del ser humano; objetivamente, desde que se ha iniciado la implementación de este modelo en el año 2015, y con la articulación de los diferentes actores de la sociedad civil, sea logrado que el modelo de gestión por resultados se empodere y logre un cambio de mentalidad en las autoridades y población en general. Ello para la asignación de los escasos presupuestos municipales a la formulación y elaboración de perfiles y expedientes técnicos de los diferentes proyectos de inversión pública, con calidad de inversión y categoría presupuestal. Del mismo modo, a través de este empoderamiento, también se han planteado ideas de proyecto

que respetan las diferentes categorías presupuestales, conforme se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Relación de proyectos con categoría presupuestal

N° DE CODIGO PTAL	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO DE INVERSION	CATEGORIA PRESUPUESTAL
309541	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE PROTECCION EN LA MARGEN DERECHA DEL RIO PONGORA, EN LAS LOCALIDADES DE SOCCOSCUCHO, LAGUNILLA, COMPAÑÍA Y CHANCHARA PACAICASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	14,934,584.00	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres
2283294	CREACION DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN EN LA MARGEN IZQUIERDA Y DERECHA DEL RIO OCOPA, DE LAS LOCALIDADES DE OCOPA, ORCASITAS Y HUAYLLAPAMPA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	10,404.922.00	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres
2282712	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE EDUCACION INICIAL EN 04 I.E. DEL, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	9,732,001.00	Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular
2331669	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE EN PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	8,258,760.00	Programa nacional de saneamiento rural
2282670	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA MARISCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	6,454,558.00	Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular
2303763	MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD RESOLUTIVA DE LOS PUESTOS DE SALUD DE PACAYCASA Y LA COMPAÑÍA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	5,957,669.00	Programa articulado nutricional y otros
2281728	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CREACION DE UNIDADES BASICAS DE SANEAMIENTO (UBS) EN LAS LOCALIDADES DE HUAYLLAPAMPA, ORCASITAS, CONCHOPATA, QUIUCHO Y OCOPA, DISTRITO DE	5,274,556'00	Programa nacional de saneamiento rural

	PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO		
2331658	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE, LA CREACIÓN DE ALCANTARILLADO Y UNIDADES BASICAS DE SANEAMIENTO (UBS) EN LAS LOCALIDADES DE COMPAÑÍA Y CHANCHARA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	4,855,583.00	Programa nacional de saneamiento rural
2289419	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIA DE LAS I.E. N 38806/MX-P DE HUAYLLAPAMPA Y N 38343/MX-P DE COMPAÑÍA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	4,072,111.00	Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular
2292209	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD CIUDADANA EN EL AMBITO DEL DISTRITO DE PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	2,501,130.00	Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana
301590	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE LIMPIEZA PÚBLICA EN LA CIUDAD DE PACAYCASA Y DISPOSICIÓN FINAL EN LAS COMUNIDADES DEL, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	2,314,687,00	Gestión integral de residuos solidos
SIN CODIGO	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA PARA RIEGO EN EL VALLE INTERANDINO DE PACAYCASA Y OCOPA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	IDEA DE PROYECTO SIN MONTO	Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado
SIN CODIGO	MEJORAMIENTO DELA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO EN EL VALLE DE COMPAÑÍA, CHANCHARA Y OCCOROY, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	IDEA DE PROYECTO SIN MONTO	Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado
SIN CODIGO	MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS EN LAS COMUNIDAES DE PACAYCASA ORCASITAS, HUAYLLAPAMPA Y COMPAÑÍA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	IDEA DE PROYECTO SIN MONTO	Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana

FUENTE: Elaboración propia basado en Consulta amigable del MEF, 2015.

Muchos de estos proyectos han logrado su financiamiento a través de las instancias del gobierno central y, con su ejecución, se está mejorando la calidad de los servicios públicos a favor de la población beneficiaria. De la misma manera, en el cuadro anterior se muestra el planeamiento de la gestión local para ser aplicado en un mediano y largo plazo.

4.4.2 Formulación y elaboración del plan de desarrollo concertado “PDC”

En este contexto, el distrito de Pacaycasa cuenta con su PDC 2012 al 2021, elaborado y aprobado en el gobierno municipal del Señor Alberto Justo Quispe Antezana; en ello se recoge la visión de desarrollo, los objetivos estratégicos y los lineamientos políticos para conseguir lo realmente plasmado. Se ha observado que este plan no está convenientemente articulado con los planes estratégicos de la provincia de Huamanga y la región Ayacucho y por ende no está articulado al plan nacional sectorial. Su elaboración aparentemente no ha sido participativa y refleja ser una copia de algún PDC de otra parte de la región.

Por ello, sea planteado la necesidad de reformular el PDC, con un periodo de vigencia de 05 años, rumbo al bicentenario de la independencia del país (2016-2020) (Aun no elaborada hasta la fecha). Ahora bien, este documento debe contener los objetivos generales de la municipalidad, que se expresan como los resultados de un trabajo en equipo y participativo, realizado por todos los actores involucrados para responder a las demandas ciudadanas. Para llevar esto a la práctica, deben estar reflejados los objetivos generales del plan estratégico en los planes operativos de la institución, los cuales deben tener ciertas características que permitan satisfacer las demandas de los ciudadanos de manera eficaz y eficiente.

También es necesario que este documento refleje la visión y la misión de la municipalidad, para lo cual se debe definir bien los objetivos, que manifiesten las prioridades de su ámbito jurisdiccional. A partir de ello, se deben de establecer políticas públicas que guarden coherencia con dichos objetivos. Sus instituciones y sus organizaciones sociales, por su parte, deben generar alianzas estratégicas para fortalecer los principios y lineamientos de la visión y reflejarlos sus diferentes trabajos al logro de resultados que beneficien a los ciudadanos en su conjunto.

4.4.3 Fortalecimiento del presupuesto participativo basado en resultados

Conforme a las directivas y los lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas, el desarrollo y la formulación del presupuesto participativo deben buscar los resultados finales, cierre de brechas sociales, dejando en la historia el estilo tradicional. La distribución de los recursos orientados a los programas presupuestales, debe ser fortalecida y ser parte de la gestión local, como una práctica cotidiana que certifique la calidad del gasto público, asegurando la mejora de la prestación de los servicios públicos con eficacia en las diferentes operaciones del año fiscal. El gobierno local de Pacaycasa debe continuar con el empoderamiento de la aplicación en los presupuestos participativos el programa presupuestal con enfoque de resultados, impulsada por el MEF; también a través de este espacio, debe permitir la continuidad de los proyectos de inversión pública en curso hasta su finalización. En pocas palabras, no se debe atomizar el presupuesto en actividades y programas de inversión con calidad de APNOPS y acciones centrales.

4.4.4 Aplicación de la simplificación administrativa y organización institucional

El gobierno local de Pacaycasa, viene adoptando de manera paulatina la gestión por procesos, con el fin de brindar servicios de manera más eficiente y eficaz y lograr los resultados esperados. Por ello, es necesario fortalecer los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, con el fin de eliminar obstáculos innecesarios que generen un funcionamiento deficiente en su manejo interno, con los sobrecostos que ocasiona a la ciudadanía un precario procedimiento administrativo como venía ocurriendo hasta el año 2015. El uso del TIC sería de mucha importancia para simplificar la administración; paralelo a esto, se debe buscar el cambio de mentalidad en todos los trabajadores que conforman esta municipalidad.

Para asegurar una gestión pública municipal eficiente, se debe contar con un sistema que recoja, organice y analice datos para convertirlos en información útil y oportuna para la toma de decisiones dentro del aparato administrativo. El sistema debe contar con indicadores de resultados, asimismo debe tener plazos establecidos y validados con criterios de confiabilidad y transparencia. Además, se debe contar con un proceso de monitoreo y seguimiento que verifique que las actividades programadas

dentro del aparato administrativo estén ocurriendo conforme a lo previsto presentando datos que permitan conocer los resultados tangibles de la administración pública. También se debe incluir un proceso de evaluación del desempeño del personal de planta, con el cual determinar los cambios generados por cada actividad y servicio y, a partir de ello, hacer una comparación entre el estado inicial y el estado actual de la gestión.

4.4.5 Modernización de la gestión pública municipal según Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

La modernización de la gestión pública municipal en el distrito de Pacaycasa, concretamente, debe apoyarse en los tres ejes transversales que plantea el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, para modernizar la su gestión pública y estos son:

a) Gobierno Abierto: “Un Gobierno Abierto es aquel que se muestra transparente, rinde cuentas de sus acciones y resultados, y ofrece canales de participación ciudadana activos que inciten al ciudadano a estar, no sólo al tanto de las decisiones que toma su gobierno actual, sino también a participar del escrutinio público sobre estas decisiones”.

b) Gobierno Electrónico: “El Gobierno Electrónico implica un uso intensivo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las entidades públicas para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar la transparencia y la participación de los ciudadanos. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto”.

C. Articulación Interinstitucional: “Un Estado unitario y descentralizado requiere asegurar el logro de sus objetivos a través de la acción conjunta y la colaboración de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno. Para ello, el Estado necesita generar mecanismos de colaboración, coordinación y cooperación que permitan que las entidades sumen sus recursos y capacidades para atender las demandas ciudadanas de manera más eficiente, adecuada y oportuna”.

Por tanto, este nuevo contexto compromete a que las organizaciones y actores de todo tipo trabajen de forma coordinada para identificar intereses comunes, acordar acciones compartidas y actuar estratégicamente, dando respuesta a las nuevas cuestiones que se incorporan en la agenda local. En los últimos años se han realizado transferencias de funciones y servicios a los gobiernos locales, esto como parte de la descentralización, logrando así que las municipalidades enfrenten nuevos desafíos, tales como la gestión de establecimiento de programas de salud, nutrición, saneamiento, seguridad ciudadana, etc.

4.4.6 Resultados de la aplicación del modelo de gestión por resultados en la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa hacia el año 2018.

La aplicación del modelo de gestión por resultados, como parte de un nuevo enfoque y otro estilo de gestión dentro del gobierno local de Pacaycasa hacia el año 2018, ciertamente ha tenido resultados positivos y concretos que se pueden observar efectivamente en estos últimos años, los mismos que podemos resumir en los siguientes:

- a) **Reestructuración y modernización del aparato administrativo:** en primer término se debe saludar la decisión política de las autoridades locales, que han tenido la firme decisión de cambiar el estilo de gobierno local, para dar un giro de una administración tradicional ochentera a una administración planificada bajo los últimos lineamientos y directrices del MEF. Bajo esta perspectiva y la iniciativa de la Gerencia Municipal, se ha aprobado el nuevo Reglamento de Organización y Funciones “ROF” en el mes de febrero del año 2015 (02 meses posteriores del inicio de gestión). Con ello, se ha puesto en marcha un nuevo sistema administrativo, basado en la agilidad y la atención oportuna a los usuarios y, por primera vez, se ha implementado una administración de carácter gerencial, dejando a un lado el sistema arcaico y tradicional aplicado durante muchos años. A pesar de la resistencia de los trabajadores nombrados y permanentes, se ha cumplido con implementar las nuevas sub gerencias, que se han consolidado cumpliendo las funciones para las cuales han sido implementadas; se han organizado talleres de fortalecimiento institucional y laboral; se ha verificado que el entorno laboral no estaba en las condiciones adecuadas para la correcta prestación de servicios; por tanto ha sido necesario

buscar los mecanismos de implementación de entornos laborales saludables. Ahora bien, el resultado de todo aquel esfuerzo de fortalecer los entornos de trabajo, es la concretización de un proyecto denominado “Mejoramiento y fortalecimiento de los servicios municipales de Pacaycasa, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho”, que actualmente representa la mejora de las condiciones laborales y la modernización del aparato administrativo con ambientes adecuados y el equipamiento correspondiente, para implementar los programas de la actividad gubernamental.

- b) Creación de la Oficina de Programación e Inversiones “OPI”:** esta importante oficina, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, ha sido creada con la finalidad de formular proyectos de inversión pública de acuerdo a los lineamientos del SNIP, en el año 2015. A partir de su creación, ha formulado proyectos de inversión pública estructurados en paquetes en los sectores de salud, educación y saneamiento básico; en alianza estratégica con el sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil, que han entendido y apostado por el desarrollo integral del Distrito. La aplicación de otra metodología de hacer gestión municipal, junto con la aceptación de modificar el Presupuesto Institucional de Apertura “PIA”, ha permitido destinar mayor presupuesto, a partir del 2015, a la formulación y elaboración de perfiles y expedientes técnicos de proyectos de inversión pública con categoría presupuestal, atacando las diferentes brechas sociales.

Tabla 10: Inversión en estudios y expedientes (en nuevos soles)

Año fiscal	Monto acreditado PIA	Monto acreditado PIM
Año 2015	0.00	208,847.00
Año 2016	218,824.00	78,378.00
Año 2017	0.00	8,512.00

Fuente: Elaboración propia basado en Transparencia Económica MEF, 2017.

- c) **Formalización de convenios para la ejecución de proyectos de inversión pública:** durante estos últimos años, se han concretizado y formalizado convenios con diferentes instituciones del gobierno central, como es el caso del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Se han puesto en marcha proyectos de gran envergadura, los cuales pretenden alcanzar la modernización de las infraestructuras de los principales Instituciones educativas de nivel inicial y primario, así como la infraestructura y equipamiento de los dos establecimientos de salud del Distrito. Se ha logrado el financiamiento de un proyecto de saneamiento básico, entre otros que están cambiando los destinos del pueblo de Pacaycasa, conforme se puede demostrar en el siguiente cuadro:

Tabla 11: Financiamiento de proyectos de inversión pública con categoría presupuestal (en nuevos soles)

NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO FINANCIADO	ENTIDAD FINANCIANTE
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE EDUCACION INICIAL EN 04 I.E. DEL, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	10,159,797.00	MINISTERIO DE EDUCACION (PRONIED)
MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD RESOLUTIVA DE LOS PUESTOS DE SALUD DE PACAYCASA Y LA COMPAÑIA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	5,454,514.00	MINISTERIO DE SALUD
DESARROLLO DE MEDIDAS DE INTERVENCION PARA LA PROTECCION FISICA FRENTE A PELIGROS	616,384	PCM – DEFENSA CIVIL
MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE EN PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	7,008,304.00	MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO
MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE PACAYCASA, DISTRITO DE PACAYCASA - HUAMANGA - AYACUCHO	1,169,864.00	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA Y RECURSOS PROPIOS MDP
TOTAL INVERSION	24,408,863,00	

Fuente: Elaboración propia basado en Transparencia Económica MEF, 2017.

- d) Mejora del entorno para la prestación de los servicios básicos:** el servicio de la limpieza pública ha tenido cambios importantes, a partir de la implementación del camión recolector a través de la gestión en la PCM y la rotación y contratación de personal de planta para estos fines. Del mismo modo, por la decisión política de las autoridades y funcionarios, se ha generado el cambio de mentalidad en los vecinos, quienes han comprendido la importancia de no botar la basura a la calle, si no esperar el cronograma de recolección de los residuos sólidos, así como su manejo adecuado.

El local institucional de la municipalidad era una de la infraestructuras más humildes de la zona, a pesar de la cercanía a la capital de la región Ayacucho; habiendo sido construido en la década de los años 1960 del siglo pasado. Esto generaba un ambiente no adecuado para la atención al público y la consecuente prestación de servicio de mala calidad a los vecinos; por ello, ha sido importante la ejecución del proyecto “Mejoramiento y fortalecimiento de los servicios municipales de Pacaycasa, distrito de Pacaycasa - Huamanga – Ayacucho” que reúne las condiciones y características para la implementación de tecnologías de información y comunicación “TIC”, logrando así el paso paulatino a la etapa de un gobierno municipal electrónico. En síntesis, la aplicación del modelo de gestión por resultados, ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho.

CAPITULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La aplicación del modelo de gestión por resultados en la municipalidad distrital de Pacaycasa, a partir del año 2015, ha logrado un cambio razonable en el pensamiento organizacional de las autoridades y la población en general del Distrito. Ellos han expresado su interés en el desarrollo de los procesos participativos, aptos a generar resultados y están motivados a lograr los objetivos de mejora de la gestión pública local como una opción de desarrollo local. Así mismo, han entendido que los lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas, pueden servir para optimizar los presupuestos de los proyectos con categoría presupuestal y, por ende, cerrar brechas de pobreza y así mismo lograr los objetivos para el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo sostenido del distrito.
- Existía una débil capacidad y conocimiento gerencial de los funcionarios de turno hasta el año 2015, los cuales no han podido mostrar su efectividad, especialmente en lo referido a la planificación, la correcta asignación y ejecución de los presupuestos transferidos; no era común transparentar la gestión y generar confianza en la población. Ahora bien, con la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, las innovaciones aportadas han sido esenciales para modernizar la administración pública y para lograr objetivos comunes para la formulación de proyectos de inversión pública, que han generado la mejora de la calidad de los servicios básicos en salud y educación y la simplificación de los diferentes procedimientos administrativos.
- El liderazgo del alcalde Reinaldo Cuadros Aguado en el proceso de cambio basado con resultados y la expectativa de los vecinos en los procesos de participación ciudadana, han determinado el gran paso hacia la planificación a mediano y largo plazo; con proyectos integrales que solucionan principalmente el acceso a servicios básicos en salud, educación y consolidan la participación ciudadana en diferentes espacios democráticos.

5.2 Recomendaciones

- Aplicar el estudio en otras municipalidades de la provincia y/o región, concientizando a las autoridades, trabajadores y funcionarios de las municipalidades que se comprometan con la gestión, para lograr mejores resultados utilizando las herramientas brindadas por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, a fin de optimizar sus funciones promotoras del desarrollo local así como para institucionalizar la modernización de la gestión pública.
- Implementar de manera progresiva la metodología de gestión por resultados, con la finalidad de ser de ejemplo para otras municipalidades que, cuando existe participación y empoderamiento de los ciudadanos, es posible que la gestión tenga resultados positivos.
- El modelo de gestión por resultados significa un cambio en el estilo de gobierno de la Municipalidad, desde una experiencia tradicional hacia un modelo participativo; ello implica la negociación y toma de decisiones de manera conjunta, sobre todo a la espera de los resultados que cierren brechas de pobreza. Por eso, los proyectos de inversión pública tienen que estar articulados a los programas presupuestales del MEF
- Publicar el presente trabajo de investigación para que sirva como reflexión y fuente de consulta a estudiantes, docentes, autoridades municipales y población en general, así como a la municipalidad en la cual se ha realizado el presente trabajo.

Bibliografía

- Acuña, R. & Huaita, F. & Mesinas, J. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (PpR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf
- Alza, C. (2012). Gestión Pública: balance y perspectivas. VI Seminario de Reforma del Estado. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3489/LIBRO%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS_EPS.pdf?sequence=1
- Congreso de la República del Perú. (2000). Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley N° 27293). Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley_que_crea_el_SNIP\(2014_agosto\).pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley_que_crea_el_SNIP(2014_agosto).pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658). Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972). Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDC A05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDC A05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2012). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411). Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B84B3D4769B9D94C05257D4F0075BC92/\\$FILE/1.1Ley_28411_pp.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B84B3D4769B9D94C05257D4F0075BC92/$FILE/1.1Ley_28411_pp.pdf)

Consultora Forrester. (2005). Documento de la consultora. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: www.forrester.com

Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ. (2012). Informe de Misión: Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores. Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/Diagnostico_30-07-2012.pdf

Correa Morocho, R. (2007). *Propuesta de Gobierno Electrónico para la Modernización de la Administración Pública y la Lucha contra la Corrupción en el Perú* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Piura. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2eIXmODZpaQJ:www.unp.edu.pe/institutos/iipd/trabajosinvestigacion/2007-InformeFinalInvestigDocenteGbnoElectr%25F3nico.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Decreto Legislativo N° 1026. Régimen Especial Facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales, que deseen Implementar Proceso de Modernización Institucional Integral. Diario El Peruano, Lima, Perú. 21 de junio de 2008. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferencia_sectorial/normas_proceso_transferencia/5_DL_Nro_1026.pdf

Echevarría, K. & Cortazar, J. C. (2007). *Las Reformas de la Administración y el Empleo Públicos en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Instituto de Investigación y Capacitación Municipal. (2010). *Manuales prácticos para la gestión municipal*. Tomo I: Balance y cierre de la gestión municipal. Lima: Instituto de Investigación y Capacitación Municipal. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=dc897953-ac60-44b9-6cee-73b6eb73588f&groupId=252038

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. (2008). *Gestión Pública*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

- Ley N° 27658. Diario El Peruano, Lima, Perú. 30 de enero de 2002. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- López, R. & Wiener, B. (2004). Planeamiento y el presupuesto participativo regional 2003 – 2004: Enfoque el desarrollo, prioridades de inversión y roles de los “Agentes participantes”. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/cd11_completo.pdf
- Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. Recuperado el 17 de mayo de 2018 de: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Martínez, B. (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú. Recuperado el 17 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/\\$FILE/martimal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/$FILE/martimal.pdf)
- McBride, D. (2011). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Lima: Conexión ESAN. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Presupuesto por resultados. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/ique-es-ppr>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). Consulta amigable 2012. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). Transparencia Económica 2012. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). Consulta amigable 2013. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). Transparencia Económica 2013. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). Consulta amigable 2014. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). Transparencia Económica 2014. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Consulta amigable 2015. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Relación de proyectos viables 2015. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mef.gob.pe/es/aplicativos-invierte-pe?id=5455>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Transparencia Económica 2017. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>
- Municipalidad Distrital de Pacaycasa. (2012). Plan de Desarrollo Concertado 2012 al 2021. Ayacucho: Municipalidad Distrital de Pacaycasa.
- Perez, E. (2011). La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública. (Tesis de Licenciatura). Universidad de la Plata, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 21 de mayo de 2018 de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.667/te.667.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZACIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZACIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). Lima: Diario el Peruano. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. (2004). La Democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <https://www2.ohchr.org/spanish/issues/democracy/costarica/docs/pnud-seminario.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2012). Memoria del seminario: Modernización de la gestión pública en el Perú. Lima: Secretaría de Gestión Pública. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de: <http://cietsigubernamental.com/blog/memoria-del-seminario-modernizacion-de-la-gestion-publica-en-el-peru-111/>
- Stein, L. (1981). Movimientos Sociales y Monarquía. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Torres, S. (2005). Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf
- Varela, E. (2010). Gestión y gobernanza local en perspectiva comparada: las políticas públicas de modernización administrativa en los gobiernos locales de Galicia y el norte de Portugal. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado el 21 de mayo de 2018 de: <https://eprints.ucm.es/10715/1/T31557.pdf>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores
<p>¿Cómo la aplicación del modelo de gestión por resultados mejoró la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga – Ayacucho desde el año 2015?</p>	<p>Conocer como la aplicación del modelo de gestión por resultados mejoró la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga – Ayacucho desde el año 2015.</p>	<p>La aplicación del modelo de gestión por resultados mejoró la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga – Ayacucho.</p>	<p>Modelo de gestión por resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de las directivas del MEF • Nivel de ejecución de presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM? • ¿Cómo la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga - Ayacucho? • ¿Cuáles han sido las mejoras en el nivel de bienestar de la población como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM en el año 2015 • Determinar cómo la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga – Ayacucho. • Determinar cuáles han sido las mejoras en el nivel de bienestar de la población como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de la gestión del gobierno local de Pacaycasa de la provincia de Huamanga – Ayacucho antes de la aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM eran deficientes tanto en la planificación y ejecución de presupuestos como en procedimientos administrativos y de participación comunitaria. • La aplicación del D.S. N° 004-2013-PCM, como modelo de gestión por resultados ha mejorado la gestión pública del gobierno local de Pacaycasa de la Provincia de Huamanga – Ayacucho. • Las mejoras en el nivel de bienestar de la población como producto de las mejoras en la gestión pública del gobierno local se han dado principalmente en el acceso a servicios básicos y participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de presupuesto • Asignación de fondos • Nivel de la calidad de la gestión <p>Gestión pública local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Prestación de servicios públicos • Nivel de participación de la ciudadanía • Nivel de Transparencia • Nivel de eficacia • Uso de TICs

Fuente: Elaboración propia