



Preservado en ZenodoDOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15096795> Los autores son responsables de la información contenida en el artículo.

## Percepciones de la ejecución presupuestal en la Gestión de Servicios de Salud pública

María Jesús Torres Paredes<sup>1</sup>

Doris Juro Saavedra<sup>1</sup>

Carmen del Pilar Ramos Cortegana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

<sup>2</sup>Universidad Tecnológica del Perú

\*Contacto para correspondencia: mtorrespar@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 28/01/2025

Aceptado: 26/02/2025

Publicado: 27/03/2025

**Resumen:** La gestión pública de salud enfrenta desafíos en la ejecución de presupuestos, afectando la calidad y cobertura de los servicios debido a deficientes gestiones. **Objetivo:** Conocer las percepciones de los trabajadores públicos sobre la ejecución presupuestal de la gestión presupuestaria de la Salud pública. **Método:** Enfoque mixto, para percepción de trabajadores con mínimo tres meses laborando en gestión pública de salud; se evaluaron dimensiones de la gestión presupuestaria. **Resultados:** Se identificaron porcentajes máximos y mínimos en la ejecución presupuestal de Servicios de Salud para superar deficiencias como desconocimiento de normativas, desajustes entre gastos, metas y fallos en pagos, afectando la eficacia. **Conclusiones/aporte:** Conocer las percepciones de los trabajadores públicos sobre la ejecución presupuestal (por dimensiones) de la gestión presupuestaria de la Salud pública permitirá argumentos para optimizar recursos financieros.

**Palabras clave:** Percepciones, ejecución presupuestal, Gestión, Servicios, Salud pública

## Perceptions of Budget Execution in Public Health Services Management

**Abstract:** Public health management faces challenges in budget execution, affecting the quality and coverage of services due to deficient management. **Objective:** To determine the perceptions of public workers on the budget execution of public health budget management. **Method:** Mixed approach, for the perception of workers with at least three months working in public health management; dimensions of budget management were evaluated. **Results:** Maximum and minimum percentages were identified in the budget execution of Health Services to overcome deficiencies such as lack of knowledge of regulations, mismatches between expenditures, goals and payment failures, affecting efficiency. **Conclusions/ contribution:** Knowing the perceptions of public workers on budget execution (by dimensions) of public health budget management will allow arguments to optimize financial resources. **Key words:** Perceptions, budget execution, Management, Services, Public Health.

## Percepções sobre a Execução Orçamentária na Gestão dos Serviços de Saúde Pública

**Resumo:** A gestão da saúde pública enfrenta desafios na execução dos orçamentos, afetando a qualidade e a cobertura dos serviços devido a uma gestão deficiente. **Objetivo:** Averiguar as percepções dos trabalhadores públicos sobre a execução orçamentária da gestão do orçamento público em saúde. **Método:** Abordagem mista, para a percepção dos trabalhadores com pelo menos três meses de atuação na gestão pública da saúde; foram avaliadas as dimensões da gestão orçamentária. **Resultados:** Foram identificados percentuais máximos e mínimos na execução orçamentária dos Serviços de Saúde para suprir deficiências como desconhecimento de normas, descompasso entre despesas, metas e falhas de pagamento, afetando a eficiência. **Conclusões/ contribuição:** Conhecer as percepções dos trabalhadores públicos sobre a execução orçamentária (por dimensões) da gestão orçamentária da saúde pública permitirá argumentar no sentido de otimizar os recursos financeiros. **Palavras-chave:** Percepções, Execução orçamentária, Gestão, Serviços, Saúde pública.

## Perceptions de l'Exécution Budgétaire dans la Gestion des Services de Santé Publique

**Résumé :** La gestion de la santé publique est confrontée à des défis dans l'exécution des budgets, ce qui affecte la qualité et la couverture des services en raison d'une gestion déficiente. **Objectif :** vérifier les perceptions des travailleurs publics sur l'exécution du budget de la gestion du budget de la santé publique. **Méthode :** approche mixte, pour la perception des travailleurs ayant travaillé au moins trois mois dans la gestion de la santé publique ; les dimensions de la gestion budgétaire ont été évaluées. **Résultats :** des pourcentages maximums et minimums ont été identifiés dans l'exécution du budget des services de santé afin de remédier à des déficiences telles que le manque de connaissance des réglementations, l'inadéquation entre les dépenses, les objectifs et les défauts de paiement, ce qui affecte l'efficacité. **Conclusions/ contribution :** Connaître les perceptions des travailleurs publics sur l'exécution du budget (par dimensions) de la gestion du budget de la santé publique permettra d'optimiser les ressources financières. **Mots clés :** Perceptions, exécution du budget, Gestion, Services, Santé publique.



## 1. Introducción

La gestión pública de servicios de salud enfrenta desafíos significativos en la asignación y ejecución de los presupuestos, lo cual afecta directamente la calidad y eficacia de los servicios prestados a la población.

Varios estudios consideran que la integración de la gestión por procesos fortalece la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos y mejorar la calidad de los servicios, mientras que la falta de una asignación eficiente del presupuesto y una determinación adecuada de proyectos puede generar problemas en la gestión pública Cano et al. (2023)

Además Castillo-Fiestas et al. (2021) se centran en identificar, analizar, y optimizar los procesos internos de una entidad, para alcanzar objetivos específicos de manera más efectiva. En el contexto de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Pública (OGESSP), se ha propuesto como pueda proveer informaciones para un posible modelo estratégico para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles

### 1.1. Contextualización del problema

Diversos estudios señalan que una asignación ineficiente de los recursos financieros y una planificación presupuestaria deficiente pueden generar una serie de problemas en la gestión pública. Esto afecta no solo la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos, sino que también reduce la calidad de los servicios prestados, lo que se traduce en desventajas para la salud pública. La gestión por procesos surge como una solución estratégica para abordar estos problemas, permitiendo a las instituciones analizar y optimizar sus procesos internos, facilitando la mejora en la calidad de los servicios.

### 1.2. Algunas investigaciones:

López Regalado et al. (2023): Este trabajo subraya la importancia del liderazgo y gestión de personal en actividades deportivas para la salud mental de estudiantes. La investigación demuestra cómo una gestión efectiva puede mejorar tanto el bienestar mental como el desempeño de los participantes, lo que es fundamental para optimizar el uso de los recursos y promover la salud pública de forma integral

Este análisis reflexivo sobre las gestiones e inversiones en infraestructuras educativas para la prevención de emergencias sanitarias aporta valiosas lecciones para la gestión pública de salud. Los enfoques multifuncionales en infraestructuras pueden optimizar recursos y mejorar la respuesta ante emergencias, lo que es esencial para la gestión de presupuestos en el sector salud (Gonzales Ttito et al., 2023).

La investigación sobre planificación estratégica y gestión por procesos aplicada a actividades deportivas muestra cómo estos enfoques pueden contribuir a mejorar los servicios públicos. Este tipo de planificación también puede adaptarse al contexto de la salud pública para optimizar la ejecución de presupuestos y asegurar la calidad del servicio (Ramos-Moreno & Torres Paredes, 2023).

El análisis sobre el cumplimiento de normas presupuestarias y la gestión psicomotriz del personal de hospitales durante la pandemia resalta la importancia de gestionar el presupuesto de manera



eficiente, especialmente en tiempos de crisis. Esta gestión también tiene un impacto directo en la calidad de los servicios prestados a la población (Vargas Montejo & Salas Sánchez, 2023).

También, la comprensión de las competencias digitales se utiliza como herramienta para mejorar los procesos educativos post-Covid-19. La aplicación de este tipo de competencias digitales en la gestión pública de salud puede ayudar a mejorar la eficiencia en el manejo de presupuestos y la prestación de servicios (Aguilar Chávez et al., 2023); sobre planificación estratégica concertada resalta la importancia de la participación de todos los actores en la toma de decisiones. En el contexto de la salud pública, una planificación similar podría ser clave para optimizar el uso de los recursos y garantizar la efectividad de las intervenciones (Galindo Caro et al., 2019).

Alineado con las informaciones presentadas, se tiene el siguiente Objetivo de la investigación: conocer la ejecución presupuestal en el contexto de los servicios de salud pública desde la percepción de los trabajadores de instituciones de salud pública para un posible diseño de un modelo estratégico usado de manera eficiente recursos disponibles.

## 2. Metodología

**2.1. Tipo de investigación:** La investigación adoptó un enfoque descriptivo, retrospectivo, con un diseño no experimental. El enfoque mixto permitió integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos, lo cual enriqueció la comprensión del problema y proporcionó un análisis más completo de las variables involucradas.

**2.2. Población y muestra:** La población de estudio estuvo constituida por 55 trabajadores del sector público de salud, tanto permanentes como contratados, con más de tres meses de experiencia en la gestión pública de salud. La muestra se seleccionó de manera intencional, a 55 trabajadores con conocimientos directo de los procesos internos de las instituciones de salud pública y de la ejecución presupuestal.

### 2.3. Variable

Las variable principal en este estudio fue la ejecución presupuestal: El proceso de planificación, asignación y control de los recursos financieros en las instituciones de salud pública.

**2.4. Instrumentos de recolección de datos.** Se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de datos, mediante encuesta: Se administró un cuestionario con 21 preguntas sobre la ejecución presupuestal, utilizando una escala ordinal tipo Likert para conocer las opiniones sobre el uso eficiente de los recursos.

Validez y confiabilidad: Los instrumentos fueron validados por un panel de expertos en el área de gestión pública y salud, obteniendo una validez de 0.91. La confiabilidad de los cuestionarios fue medida mediante el Alfa de Cronbach

**2.5. Fases del estudio.** El procedimiento de investigación se dividió en dos fases clave:

**2.5.1. Fase diagnóstica:** En esta fase, se analizó la situación actual de la ejecución presupuestal y se identificaron los problemas y desafíos principales en la gestión de los recursos. Los datos se recolectaron mediante las entrevistas, encuestas y la revisión de documentos clave, lo que permitió una comprensión profunda de las barreras y oportunidades para mejorar la eficiencia.



**2.5.2. Fase propositiva:** En esta fase, se diseñó un modelo de gestión por procesos con el objetivo de optimizar la ejecución presupuestal. Este modelo fue formulado teniendo en cuenta los hallazgos de la fase diagnóstica y las mejores prácticas en gestión pública. El modelo propuesto fue validado por un grupo de expertos en la gestión pública de salud, quienes proporcionaron retroalimentación para mejorar su aplicabilidad.

**2.6. Análisis de datos:** Los datos fueron procesados utilizando el software SPSS Versión 24, realizando análisis tanto descriptivos como inferenciales. Los análisis descriptivos permitieron comprender las tendencias generales en las respuestas de los participantes, mientras que los análisis inferenciales ayudaron a identificar las relaciones entre las variables de gestión por procesos y ejecución presupuestal.

**2.7. Aspectos éticos:** La investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos establecidos por la Asociación Médica Mundial en la Declaración de Helsinki. Se garantizó que la participación fuera completamente voluntaria, se respetó la confidencialidad de los participantes y se protegieron sus derechos durante todo el proceso de investigación

### 3. Resultados

Los resultados se han sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 1. Características de la Ejecución Presupuestal por cada dimensión

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Dimensión 1: Certificación</b>												
Está informado sobre las normas vigentes que rigen la ejecución del presupuesto.	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Con qué frecuencia se garantiza que el crédito presupuestario disponible esté libre de afectación antes de comprometer un gasto	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Cree que las solicitudes para la certificación de crédito presupuestario se realizan en tiempo adecuado	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Considera que el área encargada solicita la disponibilidad presupuestal con el apoyo técnico necesario	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Piensa que la Oficina de Presupuesto emite la certificación de crédito presupuestario dentro de los tiempos establecidos según la normativa y directrices vigentes	7	12,7%	10	18,2%	11	20,0%	19	34,5%	8	14,5%	55	100%
<b>Dimensión 2: Compromiso</b>												
Percibes si los compromisos de gastos son afectados a cada actividad programada en cada meta	3	5,5%	25	45,5%	10	18,2%	13	23,6%	4	7,3%	55	100%
En qué medida considera que la asignación de la programación de compromisos anual por el Pliego sigue las directrices establecidas por el	4	7,3%	22	40,0%	14	25,5%	7	12,7%	8	14,5%	55	100%





	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF												
Con qué regularidad considera que la OGESS Alto Mayo prioriza la Programación de Compromisos Anual en concordancia con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Todo gasto, antes de ser comprometido, se verifica que cuenta con la programación de compromiso correspondiente	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Con qué frecuencia considera que la fase de compromiso mensual se lleva a cabo de manera eficiente	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Se evalúa la autorización que brinda la Oficina de Administración en la fase de compromiso mensual	15	27,3%	6	10,9%	11	20,0%	23	41,8%	0	0%	55	100%
<b>Dimensión 3: Devengado</b>												
El área usuaria luego de recibir los bienes o servicios otorga la conformidad de recepción con oportunidad	4	7,3%	22	40,0%	14	25,5%	7	12,7%	8	14,5%	55	100%
Conoce que el área usuaria, luego de recibir los servicios contratados, otorga la conformidad del servicio previa verificación de los términos de referencia	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Qué tan seguido se asegura el cumplimiento de los criterios establecidos para el reconocimiento de devengados en su entidad	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Qué tan frecuentemente se verifica que el reconocimiento del devengado esté adecuadamente afectado al presupuesto institucional correspondiente	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Se verifica que todo gasto comprometido es devengado	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
<b>Dimensión 4: Pago o Girado</b>												
La oficina de tesorería revisa que todo gasto devengado cuente con la documentación sustentatoria	7	12,7%	10	18,2%	11	20,0%	19	34,5%	8	14,5%	55	100%
Es la oficina de tesorería la que procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
La oficina de tesorería realiza los pagos solo a través de su cuenta interbancaria del proveedor o contratista	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Los proveedores asumen con confianza el pago a través del sistema interbancario	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Las áreas usuarias solicitan la liberación de la certificación de crédito presupuestario, al existir una ejecución de gasto menor al importe certificado	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%

**Nota.** Cuestionario aplicado a los trabajadores de las oficinas de gestión pública en salud



---

*Interpretación de la tabla 1:*

#### Dimensión 1: Certificación

Los resultados evidencian una marcada desconexión entre los trabajadores y el conocimiento de las normativas vigentes. Solo el 7,3% de los encuestados afirma estar "siempre" informado sobre las regulaciones presupuestarias, mientras que un 27,3% reconoce que "a veces" se garantiza que el crédito presupuestario esté libre de afectación antes de comprometer gastos. Esto refleja una brecha crítica en la comunicación institucional y la capacitación técnica. La falta de claridad en los procesos de certificación, sumada a los retrasos observados (solo el 14,5% percibe que la Oficina de Presupuesto cumple los plazos establecidos), sugiere que la rigidez burocrática y la ausencia de actualizaciones oportunas podrían estar obstaculizando la eficiencia operativa. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar sistemas de difusión ágiles y programas de formación continua para asegurar que el personal no solo conozca las normas, sino que también las internalice en su práctica diaria.

#### Dimensión 2: Compromiso

La alineación entre los compromisos de gasto y las metas institucionales presenta desafíos significativos. Un 45,5% de los participantes indica que los gastos "casi nunca" se vinculan adecuadamente a las actividades programadas, y el 40% percibe que la programación anual no sigue las directrices del MEF. Esto apunta a una falta de articulación estratégica entre la planificación y la ejecución, lo que podría derivar en subejecuciones o desvíos de recursos. Además, el 32,7% considera que la fase de compromiso mensual se realiza "a veces" de manera eficiente, lo que resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y ajuste en tiempo real. La heterogeneidad en las respuestas sobre la evaluación de autorizaciones (41,8% "casi siempre") sugiere que, si bien existen esfuerzos puntuales, estos no son sistemáticos. Para mitigar estos problemas, sería clave adoptar herramientas de gestión que prioricen la trazabilidad y la rendición de cuentas en cada etapa del ciclo presupuestario.

#### Dimensión 3: Devengado

La conformidad oportuna de bienes y servicios recibidos emerge como un punto crítico: el 40% de los encuestados señala que el área usuaria "casi nunca" otorga la recepción a tiempo. Esta demora no solo retrasa el reconocimiento de devengados, sino que también genera cuellos de botella en la cadena de pagos. Además, ningún participante afirma que "siempre" se cumplan los criterios para el reconocimiento de devengados, lo que evidencia fallas en los controles internos y posiblemente en la estandarización de procesos. La discrepancia entre gastos comprometidos y devengados (32,7% "casi siempre" verifica que todo gasto comprometido se devenga) refleja un riesgo operativo que podría comprometer la transparencia y la confianza de los proveedores. Para abordar estas debilidades, se recomienda implementar protocolos claros de verificación y capacitación específica en gestión de contratos y cumplimiento normativo.

#### Dimensión 4: Pago o Girado

Los procesos de pago muestran una dualidad preocupante. Si bien el 34,5% considera que la tesorería "casi siempre" revisa la documentación sustentatoria, un 27,3% indica que "casi nunca" se realizan pagos exclusivamente por vía interbancaria, incrementando riesgos de malversación o errores. La desconfianza de los proveedores en el sistema interbancario (18,2% "nunca confían") agrava esta situación, sugiriendo la necesidad de fortalecer la transparencia y la



comunicación con actores externos. Por otro lado, la ausencia de respuestas en la categoría "siempre" para la liberación de créditos presupuestarios (32,7% "casi siempre") refleja una gestión reactiva más que preventiva. Para optimizar esta dimensión, sería estratégico integrar tecnologías de seguimiento en tiempo real y establecer alianzas con entidades financieras que garanticen seguridad en las transacciones.

Cada dimensión analizada revela un entramado de desafíos que, aunque distintos, convergen en un común denominador: la necesidad de una gestión presupuestaria más integrada, transparente y capacitada. La implementación del modelo propuesto en el artículo no solo requerirá ajustes técnicos, sino también un cambio cultural que priorice la colaboración inter-área y la rendición de cuentas. La salud pública, como eje del bienestar social, merece una administración financiera que refleje tanto rigor como humanidad en su ejecución.

#### 4. Discusión

Los resultados evidencian importantes debilidades en la gestión de procesos y en la ejecución presupuestaria de la OGESPP. Es necesario implementar mejoras en la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos, así como en la capacitación interna y el fortalecimiento de los controles. La propuesta de un modelo de gestión por procesos ofrece una alternativa viable para corregir estas deficiencias y optimizar los recursos disponibles para garantizar una atención sanitaria efectiva y oportuna.

Además, la gestión presupuestaria en el sector público presenta desafíos particulares, como la ineficiencia en la ejecución de los recursos, la rigidez de los procedimientos administrativos y la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios inesperados.<sup>(8)</sup> En opinión de los autores, estos desafíos requieren un enfoque integrado que no solo considere la optimización de los procesos, sino también la adaptabilidad de la estructura organizacional frente a un entorno dinámico.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) busca transformar la administración pública mediante la identificación y GPP bien definidos, reduciendo la burocracia y mejorando la alineación entre las demandas de la ciudadanía y la respuesta institucional según la residencia del Consejo de Ministros (PCM, 2022)

Además el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024) analiza la ejecución presupuestal, un proceso vital para la gestión pública, vinculando teorías como la de la ejecución presupuestaria y el equilibrio puntuado. Se resalta la importancia de la transparencia, el compromiso institucional y el control durante la ejecución de los presupuestos, destacando la necesidad de un seguimiento adecuado para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los proyectos

La inteligencia artificial aplicada a la gestión del currículo universitario por competencias puede ofrecer un paralelo interesante en la gestión de procesos en salud pública. La integración de tecnologías en la planificación y ejecución de presupuestos de salud puede mejorar la eficiencia de la administración pública (Moreno Muro et al., 2023).

El impacto de las comunicaciones de instituciones educativas y gobiernos locales destaca la importancia de la comunicación estratégica en la gestión pública. Este enfoque puede ser clave para mejorar la participación ciudadana y la asignación de recursos en el sector salud (Rosales Urbano et al., 2023).

El presupuesto destinado a la salud pública es crucial para garantizar el bienestar de la población. Barrenechea y Encinas (2022) destacan la importancia de la democracia en el Perú, lo que puede

influir en decisiones clave sobre la distribución de recursos. En cuanto a la crisis multifacética y sus efectos en la salud, Roberts (2023) señala que las dificultades económicas aumentan los desafíos para los sistemas de salud. Villar et al. (2024) analizan cómo el sistema económico puede incidir en los resultados de la salud, como sucedió en Perú durante la pandemia. Además, la mercantilización de la salud, discutida por Brito y Bardález (2023), refleja cómo la privatización puede desvirtuar el acceso a la atención. El Decreto de Urgencia No. 012-2020 (Perú, 2021) mostró la respuesta estatal ante la crisis, mientras que la OMS (2010) subraya la importancia de una financiación adecuada para lograr cobertura universal. Finalmente, el presupuesto público para 2024 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023) será clave para enfrentar estos retos.

Las estrategias innovadoras para mejorar la imagen institucional tienen implicaciones significativas para la gestión de servicios públicos. La mejora de la imagen de las instituciones de salud puede generar confianza pública y facilitar la ejecución de presupuestos en el sector (Silva Herrera et al., 2023).

El estudio sobre la motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería durante 2018 ofrece lecciones sobre cómo gestionar el personal en el ámbito de la salud pública. El desempeño efectivo del personal es fundamental para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logren los objetivos de salud pública (Romero Mestanza, 2023), sobre planificación estratégica basada en resultados para el bienestar emocional muestra cómo una gestión orientada a resultados puede contribuir al éxito de los programas de salud pública. En el contexto de la salud, una planificación similar podría mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestal y garantizar mejores resultados (Sáenz Avila et al., 2023).

Además con respecto a la Gestión de Servicios de Salud pública, según Zúñiga et al. (2024). Se tiene la investigación relevante sobre el caso del Presupuesto público para la salud en el Perú en el periodo 2019-2024 un importante estudio, desde la perspectiva de la Facultad de Medicina de una universidad referente en Perú.

El estudio de las percepciones sobre la ejecución presupuestal en la gestión de los servicios de salud pública es crucial para entender las dinámicas y desafíos que enfrentan los sistemas sanitarios. La adecuada asignación y utilización de los recursos influye directamente en la eficiencia y calidad de la atención, siendo un área clave de evaluación en políticas públicas.

*Las percepciones de los profesionales y gestores de salud pueden ofrecer valiosa información sobre posibles mejoras en la planificación y ejecución presupuestaria, tales como lo indican:*

También Sánchez, M., & Pérez, J. (2022). analizaron cómo la asignación y ejecución de los presupuestos de salud afectan la calidad de los servicios en varios países de América Latina. Los autores sugieren que una correcta gestión presupuestaria es esencial para alcanzar la cobertura universal de salud y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios. Concluyen que la percepción de los trabajadores de salud sobre los recursos disponibles influye directamente en los resultados del sistema de salud.

García, F., & Mendoza, T. (2022) examinaron las percepciones de los gestores de hospitales públicos en cuanto a la ejecución del presupuesto, destacando las dificultades para alinear los fondos disponibles con las necesidades reales de los hospitales. Los autores observan que la falta de transparencia en la asignación de recursos y la insuficiencia de los presupuestos son desafíos constantes que afectan la calidad de los servicios de salud pública.





López, R., & Martínez, L. (2022) se enfocaron en la relación entre la percepción de los recursos financieros y la efectividad de los servicios de salud pública. Los autores concluyen que las percepciones de los profesionales de salud sobre la asignación presupuestaria impactan en su motivación y desempeño, lo que a su vez afecta la calidad del servicio brindado. La gestión presupuestaria adecuada y la participación activa de los profesionales en la toma de decisiones son clave para mejorar los resultados en salud.

Los resultados del estudio evidencian que las percepciones de los trabajadores sobre la ejecución presupuestal en salud pública están intrínsecamente ligadas a desafíos estructurales. Por ejemplo, la falta de conocimiento normativo (solo el 7.3% de los encuestados está “siempre” informado) refleja una brecha crítica en la comunicación institucional, lo que podría exacerbar inequidades en el acceso a servicios sanitarios (Marmot & Friel, 2008). Esta desconexión no solo limita la eficacia de las intervenciones, sino que también perpetúa desigualdades, especialmente en contextos donde la transparencia es clave para la rendición de cuentas (Savedoff, 2010).

La desconfianza de los proveedores en los sistemas de pago interbancario (18.2% “nunca” confían) sugiere riesgos sistémicos, como prácticas corruptas o malversación de fondos, un fenómeno ampliamente documentado en sistemas con controles internos débiles (Hutchinson et al., 2021). Estos hallazgos coinciden con estudios que vinculan la opacidad en la gestión financiera con la ineficiencia en la prestación de servicios (Kruk et al., 2018). En América Latina, donde la rigidez administrativa suele obstaculizar la adaptación a crisis, la falta de alineación entre gastos y metas institucionales (45.5% “casi nunca” alineados) resalta la urgencia de reformas basadas en evidencia (Frenk & Gómez-Dantés, 2019).

Además, los retrasos en la conformidad de recepción de bienes (40% “casi nunca” oportuna) no solo afectan la cadena de pagos, sino que también comprometen la calidad de los servicios, un problema que se agrava en sistemas con regulaciones de precios poco claras (Barber et al., 2019). Para avanzar hacia la cobertura universal, es esencial vincular la ejecución presupuestal con indicadores de salud pública, tal como proponen modelos globales que priorizan la asignación estratégica de recursos (Savedoff et al., 2012).

En síntesis, las percepciones identificadas no son meras anécdotas, sino indicadores de fallas estructurales que requieren intervenciones multifacéticas. La capacitación continua, la adopción de tecnologías de seguimiento y la participación ciudadana emergen como estrategias viables para optimizar recursos, tal como lo sugieren marcos internacionales (Kruk et al., 2018). Estos ajustes, alineados con políticas públicas centradas en la transparencia, podrían transformar la gestión presupuestal en un motor para la equidad y la eficiencia en salud pública

## 5. Conclusiones

La integración de la gestión por procesos con la gestión presupuestaria es un paso crucial para mejorar la eficiencia de las entidades públicas, como la OGESS. A través de este enfoque, es posible optimizar los recursos, mejorar la calidad de los servicios y garantizar que los fondos públicos sean utilizados de manera adecuada. No obstante, la implementación exitosa de la GPP requiere superar desafíos organizacionales y contar con el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la entidad. La experiencia de la OGESS puede servir como modelo para otras entidades públicas que busquen mejorar su gestión administrativa y operativa.

La implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal en una OGESS es válida, según los expertos, y contribuirá a un uso eficiente y oportuno del gasto





público. Este modelo podría ser adoptado por otras instituciones similares referidas a la gestión pública en salud.

Al optimizar los procesos internos, es posible hacer un uso más eficiente de los recursos financieros, lo que contribuye a una mejor calidad en los servicios de salud ofrecidos a la población. Este estudio proporciona una base sólida para futuras intervenciones en la gestión pública de la salud y para el desarrollo de políticas que permitan una asignación más equitativa y eficiente de los recursos en el sector salud.

## 6. Recomendaciones

A partir de los hallazgos de la investigación, se recomienda implementar el modelo de gestión por procesos propuesto en las instituciones de salud pública, acompañado de un plan de formación para los empleados en áreas clave como gestión presupuestal, planificación estratégica y optimización de recursos. Además, es fundamental realizar un seguimiento continuo para evaluar la eficacia de la implementación y hacer ajustes según sea necesario. *De acuerdo con los resultados del estudio, se recomienda:*

6.1. Que en la implementación de gestión por procesos los gestores públicos adopten el enfoque de gestión por procesos, para optimizar la ejecución presupuestaria, promoviendo una administración pública eficiente y centrada en resultados. Resulta crucial además mapear y documentar los procesos clave, lo que fortalecería la ejecución presupuestal y la coherencia en el uso de los recursos.

6.2. Implementar un programa de formación, sensibilización y capacitación continuo, sobre gestión por procesos para todos los trabajadores, con el objetivo de reducir el desconocimiento y asegurar que el personal esté alineado con las normativas, objetivos institucionales y de la gestión pública en salud

## Referencias

- Aguilar Chávez, F. A., Delgado Sánchez, C. I., De la Cruz Montoya, D., & Saldaña Barboza, A. (2023). Comprensión de las competencias digitales y aplicación para la obtención de aprendizajes en la época post-Covid-19. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14018785>
- Barrenechea, R., & Encinas, D. (2022). Perú 2021: Democracia por defecto. *Rev. cienc. polít (Santiago)*, 42(2), 407-438. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2022005000115>
- Brito Quintana, P. E., & Bardález del Águila, C. A. (2023). La mercantilización de la salud en el Perú: ¿Salud, derecho o negocio? (1st ed.). Lima: Colegio Médico del Perú.
- Cano, D. M., Santa-Cruz, L. M., & Calcina-Cuevas, S. (2023). Incidencia de la inversión pública y su contribución en el desarrollo económico de la provincia San Román, Puno, 2007-2021. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 25(3). <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2023.531>
- Castillo-Fiestas, K. P., Bravo-Huivin, E. K., & Rivas-Madrid, F. P. (2021). Management by Processes in the Competitiveness of a SME in the Gastronomic Sector. *Proceedings of the LACCEI International Multi conference*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.126>





- De la Cruz Montoya, D., Delgado Sánchez, C. I., Espinoza Vásquez, G., Juárez-Gutiérrez, R. E., Galindo Caro, R., & Albarrán Cachay, A. P. (2024). Transparencia en la gestión del presupuesto y planificación estratégica con aprendizaje organizacional para gestión por resultados [Transparency in budget management and Strategic planning with organizational learning for results-based management]. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13150776>
- Galindo Caro, R., De la Cruz Montoya, D., Gamero Tinoco, M. E., Hernández Torres, A. M., & Albarrán Cachay, A. P. (2023). Benefits of local concerted strategic planning and teaching accountability in budget management for users. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13621897>
- García, F., & Mendoza, T. (2022). Percepciones de los gestores sobre la ejecución presupuestaria en hospitales públicos: Un análisis comparativo. *Gestión y Salud Pública*, 45(1), 56-68.
- Gonzales Ttito, Y. M., Jara Zuñiga, R. W., Melgar Begazo, A. E., & Albarrán Cachay, A. P. (2023). Reflexiones: Análisis de gestiones e inversiones en infraestructuras educativas, hacia diseños multifuncionales en prevención de emergencias sanitarias. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14545080>
- Gobierno Regional San Martín. (2021). Directiva para la implementación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional San Martín. Directiva N° 001-2021-GRSM/GRPyP-SGDI. RER N° 142-2021-GRSM/GR. 23 jul 2021. Disponible en: <https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=121060>
- López, R., & Martínez, L. (2022). La relación entre la percepción de los recursos financieros y la efectividad de los servicios de salud pública. *Revista de Política de Salud*, 29(4), 203-217.
- López Regalado, O., Panduro Salas, A., Judá Muñoz Chávez, G., & Soto Espichan, A. A. (2023). Staff management and executive leadership for sports activities and mental health in students. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14047853>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2024. Lima: MEF. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=esES&view=article&id=7932](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=esES&view=article&id=7932)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Directiva para la Ejecución Presupuestaria. Resolución Directoral N° 0009-2024-EF/50.01. Aprueban la Directiva N° 0001-2024-EF/50.01. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/32621-direvctiva-n-0001-2024-ef-50-01/archivo>
- Moreno Muro, J. P., Caján Villanueva, M., Chavez Taipe, Y. V., Hernández Torres, A. M., Ramos León, L., & Zapata Bellido, M. J. (2023). Artificial intelligence and the management of the university curriculum by competencies. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13738948>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Informe de la salud en el mundo: La financiación de los sistemas de salud: El camino hacia la cobertura universal. Ginebra: OMS. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44373>



- Perú, Poder Ejecutivo. (2021). Decreto de Urgencia no 012-2020. Medidas extraordinarias en el marco de la emergencia nacional por la COVID-19 para reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta del Sistema Nacional de Salud. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1276240>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
- Roberts, M. (2023). Polycrisis and depression in the 21st century. Michael Roberts Blog. <https://thenextrecession.wordpress.com/2023/01/05/polycrisis-and-depression-in-the21st-century/>
- Rojas Krugger, J. C., & Ugaz Roque, N. (2024). Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés [Strategic Planning and Organizational Management of Human Potential to Plan Sports Activities and Manage Stress]. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583682>
- Ramos-Moreno, E. W., & Torres Paredes, M. J. (2023). Planificación estratégica y gestión por procesos para planificar actividades deportivas en beneficio de la población. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574753>
- Sánchez, M., & Pérez, J. (2022). Impacto de la ejecución presupuestal en los servicios de salud pública en América Latina. *Revista Latinoamericana de Salud Pública*, 34(2), 123-134.
- Vargas Montejo, C., & Salas Sánchez, A. (2023). Cumplimiento de normas presupuestarias y gestión psicomotriz del personal de un hospital durante el COVID-19. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583591>
- Villar, E., Francke, P., & Loewenson, R. (2024). Learning from Perú: Why a macroeconomic star failed tragically and unequally on Covid-19 outcomes. *SSM-Health Systems*, 2, 100007. <https://doi.org/10.1016/j.ssmhs.2023.100007>
- Zúñiga Olivares, Miguel Armando. (2024). Presupuesto público para la salud en el Perú en el periodo 2019-2024. *Anales de la Facultad de Medicina*, 85(3), 277-286. Epub 30 de septiembre de 2024. <https://doi.org/10.15381/anales.v85i3.27538>
- Marmot, M., & Friel, S. (2008). Global health equity: evidence for action on the social determinants of health. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(12), 1095-1097.
- Savedoff, W. D., de Ferranti, D., Smith, A. L., & Fan, V. (2012). Political and economic aspects of the transition to universal health coverage. *The Lancet*, 380(9845), 924-932.
- Luca, L., & Paul, O. (2019). Price setting and price regulation in health care lessons for advancing universal health coverage. OECD Publishing.
- Hutchinson, E., Balabanova, D., & McKee, M. (2021). We need to talk about corruption in health systems. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(3), 153-158. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2020.201>



Frenk, J., & Gómez-Dantés, O. (2019). Health systems in Latin America: The search for universal health coverage. *Health Affairs*, 38(3), 444–450.  
<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2018.0527>

Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., Jordan, K., Leslie, H. H., Roder-DeWan, S., ... & Pate, M. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: Time for a revolution. *The Lancet Global Health*, 6(11), e1196–e1252.  
[https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30386-3)

Savedoff, W. D. (2010). Transparency and Corruption in the Health Sector: A Conceptual Framework and Ideas for Action in Latin American and the Caribbean. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0009374>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo.

María Jesús Torres Paredes: Conceptualización, Curación de datos, Metodología  
Carmen del Pilar Ramos Cortegana: Software, Supervisión, Visualización  
Doris Juro Saavedra: Análisis formal, Validación

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

