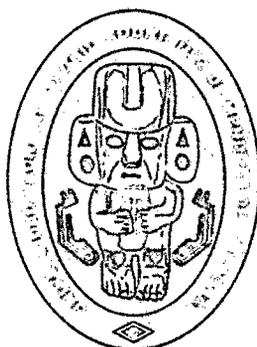


**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**



**GESTION POR RESULTADOS**

**EXÁMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL  
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR: Bach. Vargas Juwau Jhoanna Sujely**

**JURADOS:**

- ❖ Econ. EDINSON CUEVA VEGA. **Presidente**
- ❖ Mag. SONIA PORTOCARRERO GUIBIN. **Secretaria**
- ❖ Econ. MANUEL A. MORANTE DAVILA. **Vocal**



**CHACHAPOYAS- AMAZONAS- PERU 2014**

**27 MAY 2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**



**GESTION POR RESULTADOS**

**EXÁMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL  
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR: Bach. Vargas Juwau Jhoanna Sujely**



**27 MAY 2015**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERU 2014**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

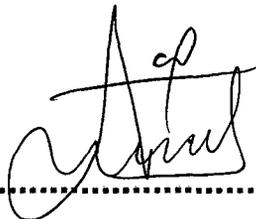
Ph. D. Dr. Hab. Vicente Marino Castañeda Chávez  
**RECTOR**

Dr. Roberto José Nervi Chacón  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dr. Ever Salome Lázaro Bazán  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Dr. Barton Gervasi Sajami Luna  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**JURADO**



.....

Econ. Edinson Cueva Vega

**PRESIDENTE**



.....

Mg. Lic. Sonia Portocarrero Guibin

**SECRETARIO**



.....

Econ. Manuel Antonio Morante Dávila

**VOCAL**

**DEDICATORIA**

A Dios...

Por permitirme terminar una etapa más de mi vida.

Por darme la oportunidad de ser quien soy ahora, la fuerza necesaria para no rendirme, por otorgarme paciencia, salud y amor para poder realizar cada uno de mis objetivos.

Por ser mi guía en todo el camino, ya que su compañía me ha dado todo el coraje necesario para no dejar mis sueños se escapen de mis manos.

Por ello gracias Dios por todo lo que me has dado y me sigues dando.

**A mi madre**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Quien me infundió la ética y el rigor que guía mi transitar por la vida. Agradecerle también por haberme brindado la oportunidad de estudiar la carrera de Turismo y Administración en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

**RESUMEN:**

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés, que permitirá el enfoque orientado a re focalizar la conducción y gerencia de los organismos públicos hacia un modelo de gerencia que privilegie los resultados sobre los procedimientos y priorice la transparencia.

La Gestión por Resultados es una herramienta de gestión innovadora, que permite a los directivos públicos su "derecho a gestionar". Son los gestores públicos quienes conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación social y el soporte al diseño estratégico hasta la gestión de los procesos más operativos, desde cualquier organización pública; donde se fijan objetivos y normas (indicadores) de resultado para cada Programa o Entidades Públicas.

El nivel de resultado alcanzado sirve de base para las decisiones sobre los recursos futuros que deben asignarse al programa o entidad, los cambios que deben efectuarse en su contenido o en su diseño, y los premios y sanciones que serán objeto la organización o las personas. Esta información se comunica también a los órganos de control a posteriori tales como las comisiones parlamentarias y los auditores externos (OCDE, 1997) *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos*.

Gestión por resultados lleva asociada una forma diferente de asignar los recursos presupuestarios, incorporando una lógica de resultado logrado. Los esquemas de gestión orientados a resultados se basan, en líneas muy generales, en tres puntos: a) el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables de las agencias de la administración pública en su gestión; b) la rendición de cuentas, es decir, la evaluación del desempeño de dichas agencias a la luz de indicadores de su eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos; c) el establecimiento de un esquema de incentivos que, de alguna forma, premie o castigue a la alta gerencia de la administración en base a la evaluación de los resultados

### ABSTRACT

The present work of investigation is a topic of great interest, that will permit the found one's bearings focussing to re it focalizes the transportation towards a model of management that it privileges the results on the procedures and grant the priority to the transparency.

The step for results is a tool of innovating step that permits to the public directives your "derecho to gestionar". It are the public managers whom conduct and manage entirely the process of creation of value, from the analysis of the situation social and the support to the strategic design until the step of the more operative processes, from any public organization; in which it is fixed objective and (indicators) norms of result for each program or public entities.

The level of result in debt servs as base for the decisions on the future resources that must be assigned to the program or entity, the changes that must be carried out in your content or in your design, and the premiums and sanctions that will be object the organization or the peoples. This information is communicated also to the organs of control a posteriori just as the parliamentary commissions and the external judge advocates (OCDE, 1997) *organization for the cooperation and develop economic*.

Step for results takes associated a different form to assign the budgetary resources, by incorporating logic of result achieved. The outlines of step found one's bearings to results base, by incorporating logic of result achieved. The outlines of step found one's bearings to results base, The outlines of step found one's bearings to results base, on line very general, in three points: a) the granting of flexibility major to the responsible of the agencies of the public administration in your step; ; b) the important surrender, that is to say, the evaluation of the acting of happinesses procures through industry by the light of indicators of your efficacy and efficiency in the service of services to the citizens; c) the establishment of an outline of incentives that, of someone forms, rewards or punish to the high management of the administration in base to the evaluation of the results.

## INTRODUCCION

La Administración pública se encuentra hoy atravesando una profunda transformación en un esfuerzo por responder a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada y que exige la provisión de bienes públicos que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, junto con una mayor transparencia y equidad en el ejercicio de la función pública.

En ese escenario, las posibilidades de innovar en diferentes aspectos de la gestión pública resulta crucial, de manera de terminar con el modelo de gestión pública actual, estructurado en torno a procesos que vienen a consolidar prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, que dejan un escaso margen de maniobra y autonomía a los directivos públicos, los que se abocan prioritariamente a la administración de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones (Makón, 2000). Surge, por tanto, la necesidad de diseñar e implementar nuevas formas de administración más flexibles, que se conviertan en espacios de innovación para los directivos públicos, los que deben venir acompañados de herramientas que apoyen esta gestión para alcanzar los rendimientos esperados.

En este contexto, la Nueva Gestión Pública entrega un marco para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, donde la gestión por resultados se convierte en un enfoque de gestión que incentiva la innovación que permita crear valor público. La Nueva Gestión Pública supone un “gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos” (Pollit y Bouckaert, 2000).

En ese contexto se requieren organizaciones con capacidades para adaptarse a los cambios del contexto y a las demandas ciudadanas, lo que implica introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la

sociedad. Es allí donde se requiere un papel activo de los gestores públicos, para que puedan innovar en la toma de decisiones, lo que requiere a su vez de espacios efectivos de actuación y definición de mecanismos de gestión adecuados y oportunos a las necesidades manifestadas.

En este sentido, la función de gestión requerirá de cambios relacionados con la generación de mecanismos que den mayor autonomía a la acción de los gestores públicos, donde la antigua forma de entender la gestión pública como un proceso sujeto a minuciosos controles no resulta adecuada, y donde se requiere de una gestión que priorice el resultado por sobre los procesos, identificando espacios de innovación efectivos. Surge así la gestión por resultados.

**INDICE:**

**I. GENERALIDADES:**

**1.1 OBJETIVO**

- 1.1.1 Objetivo General.....1
- 1.1.2 Objetivo Especifico.....1

**1.2 MATERIALES Y METODOS**

- 1.2.1 Materiales.....1
- 1.2.2 Métodos y Técnicas:
  - Método.....2
  - Técnica.....2

**II. MARCO TEORICO**

- 2.1 Antecedentes.....3
  - 2.2.1 Aspectos conceptuales.....3,5
  - 2.2.2 Aspectos metodológicos.....6,8
- 2.2 Base Teórica.....8
  - 2.2.1 Beneficios De La Gestión por Resultados.....9
  - 2.2.2 Componentes de la Gestión por Resultados.....9,11
  - 2.2.3 Principios De La Gestión para Resultados.....11,14
  - 2.2.4 Presupuesto Por Resultados.....15,20
  - 2.2.5 Modernización De La Gestión Pública en el Perú.....20,32

**III. RESULTADOS.....33**

- 3.1 Logros de gestión por resultados en el sector de educación.....33
- 3.2 Resultados intermedios.....34
- 3.3 Resultados finales medidos por el desempeño de los educandos.....35,38
- 3.4 Gestión.....38,40
- 3.5 Política nacional de modernización la gestión pública 2021...41,47

IV. DISCUSIÓN.....	48,50
V. CONCLUSIONES.....	51
VI. RECOMENDACIONES.....	52
VII. BIBLIOGRAFIA.....	53,56
VIII. ANEXO.....	57,59

**I. GENERALIDADES:**

**1.1 OBJETIVOS**

**1.1.1 Objetivo General:**

Transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, para orientar sus acciones hacia la generación de resultados permitiéndoles alcanzar un nivel de desempeño que haga posible entregar servicios que son requeridos por los ciudadanos, y de esa manera mejorar su calidad de vida.

**1.1.2 Objetivo Específico:**

- Asegurar la optimización del uso de los recursos públicos.
- Asegurar que esta mejora de productividad y de procesos sea transparente, y que sea política y socialmente controlables.
- Diseñar incentivos y medios que promuevan y aseguren el logro de los resultados por parte de los directivos y personal público involucrado.
- Poner la mirada en el desempeño institucional (**indicadores**) y en la importancia de medir todo aquello que se hace.

**1.2 MATERIALES Y METODOS**

**1.2.1 MATERIALES:**

- Fichajes
- Diapositivas
- PDFs

- Ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2014 N° 30114
- Ley de modernización de la gestión pública del Estado N° Ley N° 29158

### 1.2.2 METODOS Y TECNICA

✓ **Método:** documental.- el método que he utilizado es el método **DOCUMENTAL** que consiste en la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida, primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador.

✓ **Técnica:**

Análisis de la información

Análisis de contenido.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES:

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el "proceso" y los "medios" fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "porque o para qué" administrar.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La

Gestión Por Resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

### 2.1.1 Aspectos conceptuales

En términos conceptuales, la gestión por resultados no goza aún de una definición consensuada, si bien es asumida por los expertos como la herramienta más adecuada para responder a los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento y para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos. En ese sentido, una revisión de la literatura existente respecto de la gestión por resultados da cuenta de las diferentes concepciones existentes así como de los esfuerzos realizados por diferentes organismos por entregar claridad sobre el término. Por otra parte, como señala Sanín, es común encontrar el uso indistinto de conceptos como *gestión del desempeño*, *gestión por resultados*, *gestión para resultados*, *evaluación del desempeño*, *evaluación de resultados*, sin una clara diferenciación (Sanín Angel, 1999). En la literatura anglosajona se mezclan términos como *performance management*, *governing for results*, *managment results*, entre otros.

Entre las principales definiciones podemos encontrar la entregada por la OCDE (1995, La que entiende que la gestión por resultados cubre la información empresarial de gestión, la información de rendimiento, evaluación, monitoreo del desempeño, la evaluación y el rendimiento. En el contexto de la nueva tendencia de desempeño Sin embargo, la definición más estricta es un ciclo de manejo bajo los que los objetivos del programa y metas de desempeño se determinan, los administradores tienen la flexibilidad para su realización, el rendimiento actual es evaluado y comunicado, y esta información se alimenta en las decisiones sobre financiación de programas, diseño, operaciones y recompensas o sanciones”

(OCDE 1995 *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*)

Por su parte, el PNUD define la gestión basada en resultados como “una estrategia de gestión o el enfoque de una organización que asegura que los procesos excelentes, productos y servicios contribuyen a la consecución de los resultados claramente. Gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. También es una estrategia general de

gestión encaminadas a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan los organismos, con la mejora del rendimiento y los resultados de logro de la orientación de la central, por la definición de resultados esperados realistas, monitorear el progreso hacia el logro de resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre los informes de gestión y el rendimiento”

(PNUD, 2002 PNUD (2002 *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*)).

El Gobierno de Canadá, específicamente en documentos elaborados por Secretariat du Conseil du trésor, define la gestión por resultados como “enfoque de gestión basado en resultados medibles que satisfagan los objetivos y metas previamente definidas sobre la base de los servicios que se presten. Su ejercicio se realiza en un contexto de transparencia, la rendición de cuentas y la flexibilidad en los medios utilizados para lograr los resultados que se refiere” (2002).

CEPAL (1998 *La Comisión Económica para América Latina y el Caribe*) define la gestión por resultados como “Priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos”.

Sonia Ospina (2006) la define como “una orientación gerencial que promueve e incentiva el interés de un grupo de trabajo para que su trabajo se oriente a generar resultados concretos”. El Glosario editado por la OCDE en el año 2002, define la gestión por resultados (en su versión en castellano) como “Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto”. Si bien la falta de una definición conceptual respecto de lo que se entiende por gestión por resultados, la experiencia denota que cada país, e incluso alguno sectores dentro del gobierno de cada país, han realizado esfuerzos por operativizar la gestión por resultados desde su vertiente teórica y conformar así una herramienta de gestión útil a los directivos públicos que les permita ejercer su “derecho a gestionar”.

### 2.1.2 Aspectos Metodológicos

Si bien desde hace más de una década que las organizaciones públicas han comenzado a adoptar la gestión por resultados, donde la obtención del mejor resultado se torna clave, aún existen imprecisiones en su aplicación derivadas, en gran parte, de la falta de indefinición conceptual que la ha caracterizado, y a la que hacíamos mención en el apartado anterior. Efectivamente, la posibilidad de vincular la gestión por resultados a los asuntos públicos y a la realidad pública, de ligar el discurso y la implementación, no es un tema sencillo y da cuenta de la complejidad del sistema administrativo público (Emery, 2000).

En el caso de Argentina, según señala Marcos Pedro Makón (2000), el impacto esperado de la gestión por resultados son organizaciones públicas con capacidades instaladas capaces de suscribir y sustentar los compromisos que surgen de la firma de los Acuerdos-Programa con la Jefatura de Gabinete de Ministros, en el marco de la Ley No. 25.152, instrumento que establece una relación explícita entre el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales y flexibilidades en el manejo y asignación de recursos. La sustentabilidad de los compromisos queda reflejada en los acuerdos intrainstitucionales, Compromisos de Resultados de Gestión, que vinculan a la Alta Dirección de los organismos y sus gerencias operativas. En términos normativos, el Decreto 928/96 ya intentaba sentar algunas de las bases de un modelo de gestión por resultados, estableciendo la obligatoriedad para los Organismos Descentralizados de diseñar Planes Estratégicos y mencionando un "nuevo rol" del Estado orientado al ciudadano, a la medición de resultados y a la jerarquización y participación de los recursos humanos.

En el caso chileno, durante los últimos años como parte de un conjunto más amplio de iniciativas de mejoramiento de la gestión pública, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha desarrollado e introducido en el proceso presupuestario diferentes instrumentos con el objeto de hacer más transparente y mejorar el análisis y formulación del presupuesto público, orientándolo cada vez más según el desempeño de sus diferentes acciones, programas o proyectos.

En algunos países como Brasil, Alemania o Irlanda, el foco de atención principal para implementar la gestión por resultados se ha centrado en los procesos presupuestarios.

En otros países, entre los que se puede incluir Dinamarca, Holanda, Noruega y Suecia, existe un énfasis en el monitoreo de actividades y outputs. Por otra parte, Australia, Estados Unidos y el Reino Unido están comprometidos tanto con el monitoreo de los outputs como en la evaluación de los *outcomes* (resultados).

Finalmente, la Unión Europea como tal, y España, en alguna medida, están *intentando* incrementar sus capacidades para la evaluación de las políticas y los *outcomes* y los servicios públicos, sin necesariamente trabajar a través de un proceso de indicadores de outputs (rendimiento) Ruffner, 2002.

Sin duda que el caso más paradigmático de implementación de la gestión por resultados ha sido el de Francia, donde a partir de la Ley Orgánica de las Finanzas (LOLF) del 1 de agosto de 2001, (ver anexo); se ha iniciado una reforma profunda al sistema presupuestario del Estado francés, pues se trata de una transformación completa no sólo de las normas presupuestarias y contables del Estado, sino que implica reformas importantes para las administraciones públicas y para el parlamento. En ese sentido, la puesta en marcha de la LOLF (también conocida como "Constitución Financiera", por el alcance de sus propuestas), ha representado un reto considerable para el Estado: nuevos presupuestos ministeriales, una nueva contabilidad, nuevos métodos de gestión, nuevos sistemas de información, nuevas atribuciones para el parlamento. De esta forma, el conjunto de las administraciones públicas, los órganos jurisdiccionales de control y las asambleas parlamentarias se encuentran comprometidas a trabajar de forma conjunta para procurar alcanzar el éxito esperado en la implementación de la LOLF (web Ministerio de Economía, finanzas e Industria, 2005).

En el marco de estos cambios y de la implementación de la gestión por resultados, la OCDE señala que los directivos públicos han debido asumir nuevos roles y que diferentes países han debido implementar nuevas estructuras, adoptar nuevas reglas y criterios para adecuarse a los nuevos

desafíos de la dirección pública (OCDE, 1997). Sin embargo, de la revisión teórica y experiencial podemos señalar que la gestión por resultados, con diferentes matices, es entendida como una herramienta que conduce a las administraciones que la adoptan a la priorización del resultado, permitiendo a los directivos públicos conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afectan a los resultados de sus organizaciones, pues no debemos perder de vista que es en el ámbito de las organizaciones, con fronteras delimitadas, donde se lleva a cabo la puesta en ejecución de la gestión por resultados, definida, muchas veces, como una aspiración desde los niveles políticos.

## **2.2 BASE TEORICA**

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y

para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

### **2.2.1 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

- ✓ Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- ✓ Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- ✓ Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- ✓ Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

### **2.2.2 COMPONENTES DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS**

Los componentes de la GpR para la creación de valor público son los siguientes:

- **Situación social inicial:** Está orientado al resultado de cambios sociales como objetivo estratégico y como visión.
- **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos se concretan en los objetivos de gobierno y se definen en la medida que sean viables.
- **Unidades estratégicas de actuación:** Constituye el enlace entre la acción de gobierno programática y el diseño organizativo, este diseño es relevante para la gestión para resultados como pieza clave de la

articulación del marco de responsabilidades y capacidades respecto a la ejecución del programa de gobierno.

- **Portafolio estratégico y estrategias básicas de intervención:** Construido en base a la estructura de programas, enlaza el programa de gobierno con la estructura de unidades de actuación estratégica y conecta con la asignación presupuestaria.
- **Portafolio productivo:** Constituye la línea de contacto entre la organización pública y la ciudadanía. Aquí se sitúa el proceso de creación de valor público en el nivel de servicio, producto, actividad, proyecto, entre otros, que concreta la actuación pública y permite disponer de los instrumentos adecuados para producir el cambio social deseado.
- **Objetivos productivos:** Deberán ser fijados a corto y mediano plazo.
- **Presupuesto y sistema de contabilidad:** Muestra cómo será el portafolio, productivo o estratégico, de la integración portafolio-presupuesto-contabilidad, se obtendrá la información relacionada a la actividad realizada, al gasto vinculado, a los resultados obtenidos, a la relación con el objetivo y a los costos.
- **Procesos productivos, producción realizada y asignación y distribución de valor a la sociedad:** Aquí se realiza el proceso de producción propiamente dicho.
- **Resultados estratégicos de la acción de gobierno:** El objetivo final de la creación del valor debe darse en esta etapa.

Los componentes están contenidos en los cuatro ámbitos en los que se desarrolla la GpR, que son los siguientes:

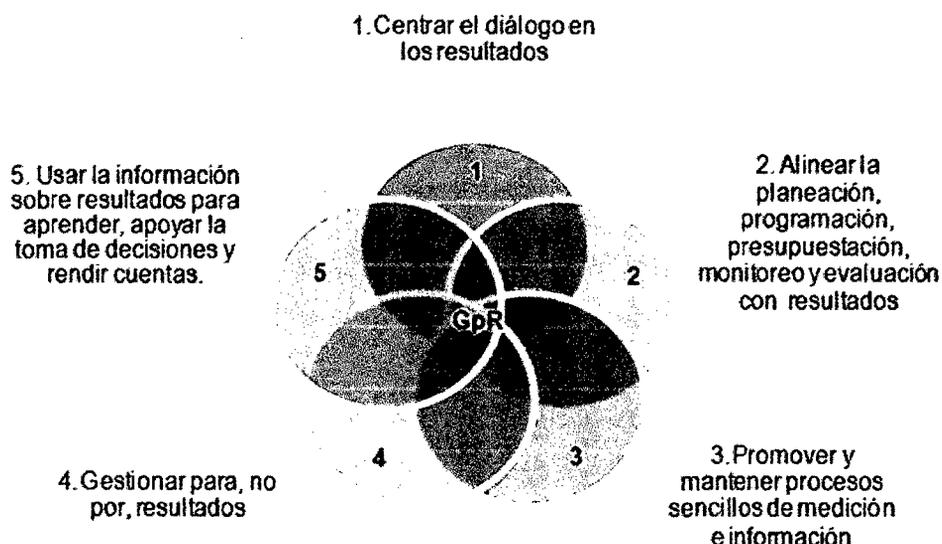
- **Plan.** Se encuentran los procesos de planificación y programación de estrategias, objetivos y áreas claves de resultado de la acción

del gobierno. En este ámbito se encuentran la situación inicial, los objetivos estratégicos, el programa de gobierno, las unidades estratégicas de actuación, el portafolio estratégico y las estrategias básicas de intervención.

- **Presupuesto.** Aquí se define el escenario macroeconómico, fiscal y financiero, así como la gestión del ciclo presupuestal, y en este ámbito se encuentran componentes como el portafolio estratégico y las estrategias básicas de intervención, el portafolio productivo, los objetivos productivos, el presupuesto y el sistema de contabilidad.
- **Producción.** En este ámbito se encuentra la creación de los servicios, productos e intangibles generadores de valor público y encontramos a componentes como el portafolio productivo, objetivos productivos, procesos productivos, producción realizada y asignación y distribución realizada.
- **Evaluación.** En este ámbito se relaciona los objetivos de gobierno y la evaluación de los impactos, aquí encontramos a los componentes como evaluación de los procesos productivos y de la producción, la asignación y distribución realizadas, y la evaluación de los resultados estratégicos de la acción de gobierno, los impactos y los cambios intermedios.

### 2.2.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Los principios de la GpR forman la base para una sólida gestión del desempeño. Los principios pueden ser aplicados a cualquier nivel y dentro de una variedad de intervenciones e influyen en el uso de estrategias y herramientas específicas en diversas fases de la programación. Todos los principios deben considerarse en cada fase de cualquier iniciativa de desarrollo como la base para decidir qué herramienta específica de gestión de desempeño se debe aplicar.



Fuente: OCDE (2004)

### **1. Centrar, en todas las fases, el diálogo en los resultados.**

El diálogo deberá realizarse con los interesados a lo largo de cualquier iniciativa de desarrollo, para asegurar que la concentración se mantenga siempre en la gerencia con miras a los resultados.

Todos los responsables e interesados directos deberán apropiarse conjuntamente del proceso de definir y ejercer una gerencia para resultados en todas las fases y acordar asumir la responsabilidad colectiva de la orientación de los resultados de cualquier iniciativa. Al ejercer una gestión para resultados, es importante tener un enfoque coherente: en primer lugar, se deberá definir claramente cuáles son los resultados previstos y analizar los costos probables y el impacto esperado en el ciudadano; se necesitará el monitoreo para evaluar el progreso e identificar las correcciones intermedias necesarias; por último, se evaluará los resultados contra los objetivos y otros factores, y, a largo plazo, se deberá realizar una evaluación de la sostenibilidad del programa.

### **2. Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.**

Las estrategias y actividades de implementación deberán estar diseñadas para apoyar directamente a los resultados y se adaptarán continuamente con el transcurso del tiempo para asegurar el logro de los resultados planificados. En ese sentido, los indicadores y las estrategias de monitoreo y evaluación (M&E)

se vincularán lógicamente a los efectos e impactos deseados, para ello deberá demostrarse claramente si los resultados identificados se están logrando.

Las actividades de M&E continuas analizarán el grado en que los resultados planificados realmente se logran con el fin de ir ajustando la implementación según sea necesario. Cuando los interesados directos se centran en los resultados previstos y sus indicadores de resultados asociados, las actividades reales de programación, monitoreo y evaluación se deberán alinear mejor con los objetivos de resultados acordados.

### **3. Mantener la medición e información sencillas.**

La medición y la información sobre los resultados se deberá mantener lo más exacto posible para crear eficiencias y apoyar la comunicación eficaz entre los interesados directos. Los resultados del programa se miden a través de indicadores que deberán ser selectivos, económicos y realistas de manera de generar sólo la cantidad correcta de datos de desempeño.

Las organizaciones estatales responsables del programa deberán estar comprometidas a reducir al mínimo los costos y evitar la duplicación mediante el uso de indicadores que sirvan de base para la evaluación e información de desempeño y que se empleen para la toma de decisiones acerca de ajustes o medidas de mitigación. El marco de indicadores de una gestión para resultados deberá ser sencillo; estar orientado al aprendizaje así como a las funciones de rendición de cuentas; además, estar armonizado para reducir al mínimo los costos de transacción de sistemas y facilitar el análisis comparativo. El sistema de información de resultados deberá ser pragmático; comenzar con los datos básicos que están disponibles, incluyendo los datos indirectos; usar los indicadores cualitativos significativos para complementar los indicadores cuantitativos, o para compensar si los indicadores cuantitativos no están disponibles; e incluir el apoyo a medidas eficientes en términos de costo para mejorar la disponibilidad de datos y los sistemas de monitoreo del país o de proyectos.

**4. Gestionar para, no por, resultados.**

Los resultados planificados se deberán definir de forma clara al comienzo de cualquier intervención, y luego se identificarán los recursos y los insumos requeridos para lograr estos resultados. En ese sentido, los resultados planificados forman el punto focal para cualquier decisión de gestión en curso.

La gestión para resultados implica un cambio en el modo de pensar. En vez de comenzar con los insumos y las acciones planificadas y luego analizar sus probables resultados e impactos, el personal orientado a los resultados se centra en los resultados y los impactos deseados y luego identifica los insumos y las acciones necesarias para llegar allí. También establecen los puntos de referencia e identifican las metas y los indicadores para evaluar el progreso durante la implementación y a la finalización del programa. El no alcanzar las metas clave no debe llevar a la aplicación rígida de sanciones; más bien se debe ver como una señal para que se analicen las razones por las cuales las cosas no están saliendo como fueron planificadas y realizar las correcciones necesarias para que las metas y resultados se cumplan.

**5. Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones.**

La información generada mediante la medición continua del desempeño es fácilmente accesible a todos los interesados directos en cualquier programa de intervención. La información generada se usará para apoyar la toma de decisiones constructiva y proactiva en la gestión y para fomentar el aprendizaje.

La evaluación del desempeño y la rendición de cuentas para el logro de resultados deberán tener en cuenta tanto los factores contextuales como los riesgos y hacer los ajustes correspondientes. Se deberá tener presente que el proceso de implementar la gestión para resultados deberá servir para que los responsables de su ejecución aprovechen las oportunidades de aprendizaje inherente en el proceso, de tal forma que se tenga una herramienta sólida e institucionalizada en todos los niveles de gobierno.

#### **2.2.4 PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PPR)**

Los procesos de gestión presupuestaria han venido cobrando mayor fuerza en los países latinoamericanos. La importancia de este sistema radica en que la piedra angular que se tiene es el ciudadano, ya que éste debe lograr que los bienes y servicios públicos lleguen realmente a todos los ciudadanos. Este sistema cuenta con una metodología procedimental que se presenta en la Programación Presupuestaria Estratégica (PPE) estipulada por la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la cual servirá para implementar esta nueva forma de presupuestar, mediante la metodología del Presupuesto por Resultados (PpR).

El PpR es un proceso en el que se relacionan los resultados con los productos, acciones y medios necesarios para su ejecución, los cuales se basan en la información y experiencia existente. Esta manera nueva de presupuestar permite conseguir un mayor resultado, el cual se evidencia en la eficacia y eficiencia del accionar del Estado. Asimismo, el involucramiento de los actores directos de cada actividad que desarrolle cada organismo estatal refleja el compromiso de un trabajo mutuo y cooperado para una decisión consensuada y coherente.

Los objetivos principales del PpR son el de propiciar un diseño integrado y articulado de las intervenciones del Estado, sobre la base del logro de resultados a favor de la población y, por otro lado, el de establecer una relación clara y verificable entre resultados que se espera obtener y medios definidos para ello. Asimismo, dicho proceso es una forma de integrar el planeamiento nacional y lograr que éste responda a una naturaleza de transversalidad que el propio presupuesto debe reflejar. De la misma manera, contribuir a la cooperación entre los principales agentes del Estado y sus respectivas organizaciones para fortalecer el compromiso de buscar opciones que se adapten a la realidad nacional.

La metodología del PpR tiene dos etapas o fases: diagnóstico y diseño.

### 1. Diagnóstico

La fase del **diagnóstico**, considera en un primer momento identificar la condición de interés o problema central que el PPE pretende abordar. Dicha condición de interés es la identificación de una situación o una característica, que afecta directa o indirectamente a un grupo objetivo (población, instituciones, comunidades, entre otros). Esta condición de interés puede referirse a situaciones negativas (desnutrición crónica, déficit en aprendizaje, entre otros), como también positivas (mejora de la competitividad industrial, incremento de productividad agrícola, entre otros). Bajo esta perspectiva, la pregunta es: ¿cómo construir una condición de interés?

Es importante ponerse en los “zapatos del ciudadano”, en vista que es sobre el ciudadano donde recaerán las acciones y/o decisiones que se tomen en las actividades de las organizaciones estatales al momento de elaborar el presupuesto. En esa línea, la visión que se tiene del ciudadano es de un “todo” el cual puede ser afectado en cualquiera de sus dos ámbitos: el “mundo de la vida”, el de los sentimientos; y el orgánico, el cual hace impacto en la parte física de las personas.

Las preguntas que pueden ayudar a delimitar e identificar una condición de interés de manera más objetiva, son: ¿quién se afecta? (niños, niñas, analfabetos, pobres, etc.), ¿cuál es el problema específico? (identificación), ¿cuándo ocurre? (frecuencias), ¿dónde ocurre? (rural, urbano-rural, sierra, selva, etc.), ¿cuál es la magnitud? (magnitud del proceso, brecha, etc.).

Por ejemplo, algunas de las condiciones de interés que se han desarrollado como parte de consultorías particulares por parte del equipo consultor son las siguientes:

#### **Drogas:**

“Vulnerabilidad de la calidad de vida por el impacto de la producción, tráfico y consumo de drogas”

#### **Defensa Nacional:**

“Vulnerabilidad de la seguridad y límites territoriales”

**Navegación:**

“Incertidumbre para la navegación y vida ribereña segura”

Luego de haber identificado la condición de interés se prosigue a la búsqueda de un esquema estructurado de conceptos relacionados, al que en la metodología del PpR se le conoce como **Modelo Conceptual**. Este modelo permitirá delimitar el dominio de la condición de interés y, además, evitará una base de diagnósticos muy extensos o insuficientes capaces de eludir elementos importantes al momento de encontrar las principales relaciones de causalidad de la condición de interés. Estos modelos conceptuales son útiles porque permiten identificar el conjunto de conceptos y relaciones, vinculados con una determinada condición de interés. En ese sentido, este instrumento refleja el estado actual del conocimiento relacionado a una específica condición de interés. Por ello, el modelo conceptual debe estar relacionado por medio de algunas características como de asociatividad y/o causalidad, las cuales deben ser generalizables, en el mejor de los casos, como por ejemplo una evidencia de tipo científico.

El segundo instrumento metodológico es el **Modelo Explicativo**, el cual consiste en la caracterización del problema y de sus factores causales, así como en identificar caminos causales críticos (cadena de relaciones entre factores causales) y jerarquizarlo. Este modelo se deriva del proceso de adaptación del modelo conceptual. De este modo, el modelo explicativo viene a ser la caracterización del modelo conceptual específico del país/región. Su elaboración implica la realización de los siguientes pasos:

- 1) Determinar la magnitud de la condición de interés. Para esto es indispensable contar con información estadística que tenga relación con la condición de interés, con la cual debe percatarse los niveles que ésta alcanza, la tendencia o inequidad de la misma.

- 2) Identificar los factores causales directos. Éstos son aquellos que guardan una relación directa con la ocurrencia y magnitud del problema. Además, deben de analizarse detalladamente con el fin de contribuir bases sólidas para las futuras intervenciones. También, se tiene que evidenciar las relaciones en tres los factores causales y la condición de interés
- 3) Identificar los factores causales indirectos. Son aquellos que están ligados de modo indirecto con la condición de interés, pero ejercen incidencia directa sobre los factores causales directos. Estas relaciones también tiene que sostenerse bajo evidencias.
- 4) Identificar los caminos causales críticos. Se denomina camino causal crítico a una secuencia de factores causales directos e indirectos asociados a la ocurrencia de la condición de interés o problema central. En este sentido, es necesario, también, identificar los factores causales vulnerables, los cuales pueden afectar o modificar una relación de causalidad, mediante una intervención, y por medio de ella, a toda una cadena causal.
- 5) Jerarquización de caminos causales críticos. Para ello se debe tener en cuenta la fuerza de la causalidad (basada en la evidencia que la sustenta) entre los factores causales y la condición de interés; y la magnitud de los factores causales.

El tercer instrumento metodológico, y último, es el **Modelo Prescriptivo** el cual consiste en la identificación y priorización de intervenciones que afectan o modifican los caminos causales determinados en el modelo explicativo. Para este modelo se deben seguir también algunos pasos importantes:

- 1) Identificar los puntos vulnerables en el modelo explicativo.
- 2) Identificar las intervenciones a partir de criterios de eficacia y efectividad.  
En este paso se debe realizar un listado de las intervenciones que

modifican la relación entre el factor causal vulnerable y el causal indirecto a partir de la información que se ha venido investigando.

- 3) Identificar las intervenciones actuales. Encontrar intervenciones que se vienen realizando en el país o en la región y si guardan relación con la evidencia que respalda las intervenciones.
- 4) Priorizar las intervenciones que se realizarán. Se debe de analizar la información obtenida y de acuerdo a ello seleccionar las intervenciones que tienen mayor grado de incidencia, es decir, aquella intervención que tenga más potencia para el objetivo relacionado a la condición de interés.

## 2. Diseño

La fase de **diseño** consiste en la elaboración de un modelo lógico que presente esquemáticamente los productos y resultados, basados en la condición de interés delimitada y sus relaciones causales, factores e intervenciones propuestas, identificados en la fase de diagnóstico.

El llamado modelo lógico es una forma sistemática de presentar las relaciones entre insumos, acciones, productos y los resultados esperados. Además, permite:

- Establecer la coherencia en la relación de las acciones, productos y resultados de las políticas y programas.
- Transparentar la racionalidad de la intervención del Estado, así como las acciones llevadas a cabo y sus resultados.

Para construir el modelo lógico, es necesario seguir una serie de pasos:

- 1) Identificar los resultados en el modelo lógico. Para esto, se debe utilizar el modelo explicativo. En este caso, el factor causal directo se convierte en el resultado intermedio, y el factor causal indirecto se convierte en el resultado inmediato. Además, es primordial conocer que ambos factores deben formularse como resultados.

También, se debe tener en cuenta que los resultados pueden medirse y predecirse en el corto plazo mas no necesariamente en el mediano y largo plazo.

- 2) Identificar el producto en el modelo lógico. Este proceso se basa en las intervenciones priorizadas en el modelo prescriptivo. Los productos constituyen los bienes o servicios que el Estado debe proveer para lograr cambios sobre el factor causal indirecto y afectar la cadena causal. Es básico reconocer que pueden ser muchas las intervenciones y que no, necesariamente, pueden ejecutarse en simultáneo.

Por último, la búsqueda de evidencias resulta ser la base del modelo lógico y de los modelos explicativo y prescriptivo. Dicha información, sobre todo de carácter científico, inciden en el resultado que se quiere obtener del proceso presupuestario. Los dos tipos de revisión para la búsqueda de evidencias son la sistemática y la monográfica. La diferencia entre ellas es que la primera realiza una **meta análisis**, el cual se refiere a la aplicación de técnicas estadísticas que permiten agregar resultados independientes, pero relativos a una misma temática identificada.

### **2.2.6 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERU**

Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, por DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Considerando:

Que, la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que corresponde al Presidente del Consejo de Ministros coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial, así como formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, y coordinar y dirigir la modernización del Estado; Que, dicha Ley establece que los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso; Que, la misma norma crea el Sistema de Modernización de la Gestión

Pública como un Sistema Administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control y es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos; Que, la Cuarta Política de Estado del Acuerdo Nacional "Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado", establece el compromiso de construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos;

Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado se declara al del ciudadano, estableciéndose que el proceso de modernización del Estado debe ser desarrollado de manera coordinada entre el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM) y el Poder Legislativo, a través de la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado del Congreso de la República, con la participación de otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario; Que, el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros establece que son funciones de la PCM desarrollar, en coordinación con el Poder Legislativo, el proceso de modernización de la gestión del Estado, siendo la SGP-PCM la encargada de coordinar y dirigir dicho proceso, así como de formular y evaluar las propuestas para su mejora; Que, el Decreto Supremo N° 109-2012-PCM que aprueba la "Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)" establece que la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la SGP-PCM, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la gestión pública y en coordinación con otras entidades cuando ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de dicha estrategia;

Que, en razón de lo antes señalado, se hace necesario aprobar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; Que, en concordancia y bajo los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, resulta necesario la derogatoria del Decreto Supremo N° 025-2010-PCM que establece la Política Nacional de Simplificación Administrativa por cuanto sus

objetivos han sido recogidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada por la presente norma.

De conformidad con lo dispuesto en el inciso 8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú y la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio.

### **1. La necesidad de una Reforma del Estado y el Proceso de Modernización de la Gestión Pública.**

A pesar de los avances en la materia, la reforma del Estado y la modernización de la gestión pública es aún un proceso inconcluso. El Estado sigue actuando de manera desarticulada e ineficiente, especialmente en la provisión de bienes y prestación de servicios públicos. Es necesario impulsar un proceso de reforma del Estado que responda a la nueva visión plasmada por este Gobierno en su Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional: contar con un Estado moderno, eficiente, descentralizado, unitario, inclusivo y abierto.

- **Moderno:** Es flexible para adecuarse a las necesidades de los ciudadanos y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno sin perder sus objetivos esenciales.
- **Eficiente:** Genera el mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer lo que el ciudadano necesita, al menor costo posible con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.
- **Descentralizado y Unitario:** Busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferencias según el territorio a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.
- **Inclusivo:** Orienta sus acciones a que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos por igual, servicios con la calidad

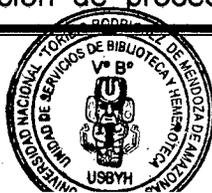
y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación activa de los ciudadanos en la sociedad.

- **Abierto:** Es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana y posee capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas y rinde cuentas.

La Reforma del Estado implica una transformación sustantiva de algunos de los roles básicos del Estado actual (planificador, propietario, agente económico, normativo de los sistemas político- institucional, económico y/o social, administrador de sus estructuras y/o controlador de su funcionamiento, etc.). Es un proceso que conduce a cambios sustanciales en la forma como se organiza y distribuye el poder político, en la estructura y funcionamiento del aparato estatal, en las reglas que enmarcan el vínculo con los trabajadores del sector público, y en la forma en la que el Estado se relaciona con los ciudadanos, atiende sus demandas y garantiza sus derechos básicos.

La Reforma del Estado es un proceso que involucra a los tres Poderes del Estado y tiene distintos niveles: el nivel de gestión pública, que se da cuando se producen cambios en las formas o instrumentos para gobernar; el nivel de régimen político que involucra reformas vinculadas a la relación política entre la sociedad y el Estado; y el nivel de la Constitución Política del Estado que tiene lugar cuando la gran reforma del Estado se consuma en las leyes fundamentales del Estado.

La Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, a través de la Secretaría de Gestión Pública- SGP, es la entidad rectora del sistema de modernización de la gestión pública. Sin embargo hasta la fecha no se ha dotado de contenido a dicho sistema, trabajando únicamente uno de los sub – sistemas del proceso de modernización: el de simplificación administrativa. Por ello es necesario y urgente avanzar en la reforma del Estado, empezando por el nivel administrativo, impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública. Ello implica un proceso político-técnico de transformación de actitudes, de fortalecimiento de aptitudes, de apertura y rendición de cuentas, de agilización de procesos, y de simplificación de procedimientos, sistemas y estructuras



administrativas, con el fin de articularlos y hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes nacionales e institucionales, con el fin de dar al Estado capacidad protagónica. Este proceso pretende articular sectores del Poder Ejecutivo y gobiernos descentralizados, en coordinación permanente con el Congreso de la República

Para ello se ha partido identificando los avances en el ámbito de la reforma administrativa y se ha construido desde ellos, destacándose: el proceso de descentralización, simplificación administrativa y mayor transparencia, los programas de presupuestos por resultados, que requieren una modificación en la gestión de cada entidad para lograr los resultados buscados y el inicio de la reforma del Servicio Civil con la creación de SERVIR. Asimismo, se ha partido reconociendo que, a nivel administrativo, aún no se ha logrado una reforma integral de gestión a nivel operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal y la ausencia de organización sistémica de la Administración Pública.

El proceso de modernización deberá estar enfocado hacia el logro de una gestión pública orientada a resultados que impacten en el bienestar del ciudadano, procurando generar igualdad de oportunidades y asegurando sobre todo, el acceso a servicios públicos de calidad, a través de la articulación de políticas e iniciativas, acompañado del uso de instrumentos y herramientas de gestión, con el fin último de generar cambios en beneficio del ciudadano. Dentro de ello, se insertará también el enfoque de la gestión por procesos<sup>6</sup> como una herramienta de mejora continua que aporte al cambio a nivel operativo que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, acordes a las necesidades de los ciudadanos. En buena cuenta, se busca dar ese cambio en la gestión operativa y pasar de ser una gestión supeditada al proceso presupuestario a estar guiada por la obtención de resultados para el ciudadano.

Para tal fin, se plantea la presente Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012- 2016): estrategia que contiene acciones e instrumentos de

mediano y corto plazo que tiene por objetivo mejorar y reformar el Sistema de Modernización del Estado previsto en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

## **2. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)**

Esta Estrategia, en la cual las demandas ciudadanas son las que determinan y orientan las mejoras en el ejercicio de la función pública, prioriza cuatro Líneas de Acción Prioritarias, una Intervención Articulada y Descentralizada, y un Observatorio de Modernización de la Gestión Pública.

### **Líneas de Acción Prioritarias:**

#### **a. Formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y del Plan de Implementación al 2021 y alineamiento de los Planes Institucionales Estratégicos y Operativos a dichos instrumentos.-**

La SGP se encuentra diseñando de manera concertada la Política Nacional de Modernización y su respectivo Plan de Implementación<sup>8</sup>, con objetivos claros y medibles, orientada a resultados, que considere al ciudadano como eje y fin de la reforma, y que contemple mecanismos eficientes para la coordinación y articulación entre las distintas entidades y niveles de gobierno involucrados en el proceso de modernización, así como para el monitoreo y evaluación de los resultados. Ello ha implicado un proceso que partió con la elaboración de un Marco Conceptual que plantea cuál es el Estado que se quiere alcanzar y cómo el modelo que se quiere implementar contribuye a lograrlo; asimismo, ha implicado la elaboración de un

Diagnóstico sobre Estado de la Cuestión del proceso de modernización de la gestión pública (incluyendo un análisis de experiencias comparadas en la región) que ha permitido saber sobre qué construir y una profunda investigación (mediante entrevistas claves y talleres descentralizados y de expertos) para lograr una adecuada identificación de la problemática y el mapeo de actores que deberán estar involucrados en el proceso de implementación de la Política.

Luego de aprobarse la Política y el Plan de Implementación, se priorizarán las acciones necesarias para alinear o incorporar en el planeamiento de las entidades públicas, los principios, objetivos y estrategias establecidos en dichos instrumentos, así como aquellas acciones que busquen incorporar en la propia organización, estructura y diseño de procesos de las entidades, los principios orientadores de la política, así como las metas que se planteen en el Plan. Ello tanto a nivel estratégico como operativo.

El Plan de Implementación se retroalimentará de las experiencias y resultados de los Pilotos de Modernización, los cuales serán evaluados y monitoreados, a través de un Observatorio de Modernización de la Gestión Pública, el cual se desarrollará en paralelo.

**b. Adecuación del marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del Estado.-**

Es necesario revisar y adecuar el marco legal vigente a fin de contar con mecanismos que permitan una estructura del Estado ágil, articulada y eficiente. El objetivo central es encontrar el equilibrio entre la rigidez de un sistema que lleva al incumplimiento y la inacción a uno más flexible hacia el logro de resultados.

Para ello, se han planteado como acciones principales y prioritarias:

- Una clara delimitación de competencias (exclusivas y compartidas) y funciones del ámbito nacional, regional y local, por cada Sector.
- Revisar y modificar la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Revisar y modificar la Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública.
- Culminar el proceso de adecuación de las LOF de los Ministerios a la LOPE y al proceso de descentralización.
- Establecer lineamientos más flexibles para la elaboración de los ROF y los CAP en los tres niveles de gobierno.
- Brindar asesoría técnica a las entidades de los tres niveles de gobierno en los aspectos vinculados a su estructura, organización y funcionamiento.

**c. Mejora en la Calidad de Servicios.-**

En los procedimientos administrativos debe promoverse un cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. En ese sentido, la optimización de procesos bajo el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad a nivel nacional. Se quieren potenciar las siguientes líneas centrales de trabajo:

- **Simplificación administrativa:** (i) incorporar el Sistema Único de Trámites (SUT) como medio para simplificación de procedimientos y elaboración de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos; (ii) cumplir con las metas del Plan de Simplificación Administrativa (modificado incluyendo indicadores de impacto); (iii) replicar estrategia TRAMIFACIL para la eliminación de restricciones o problemas que afectan la competitividad de empresas en el país e incorporar trámites vinculados a prestaciones sociales; (iv) incorporación de la metodología de costos.
- Optimización de Procesos, que busca ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de los procesos de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo operativo posible y en el menor tiempo y además respondan a los objetivos y aporten a los resultados institucionales. Para ello será preciso incorporar la Gestión por procesos.
- Mejor Atención al Ciudadano, replicar la estrategia multicanal que permite ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención a la ciudadanía. Se basa en tres componentes: Plataformas presenciales; Plataforma telefónica (Centro de Atención Telefónico "Aló MAC") y; Plataforma virtual (Portal Web: [www.mac.pe](http://www.mac.pe))

**d. Gobierno Abierto:**

Transparencia, ética pública y participación ciudadana.-El objetivo a alcanzar en este aspecto debe ser la institucionalización en los tres niveles de gobierno de las prácticas de gobierno abierto, la ética pública, la transparencia y la participación ciudadana. Es necesario priorizar las siguientes acciones:

- Procurarla participación activa del Estado peruano en la Sociedad de Gobierno Abierto.
- Adecuada implementación del Plan de Acción de Gobierno Abierto.
- Implementación de los Portales de Transparencia Estándar en todas las entidades de los tres niveles de gobierno.
- Diseño e implementación del Portal de Datos Abiertos.
- Lanzamiento del Ranking de Buenas Prácticas en materia de Gobierno Abierto y del Distintivo de Gobierno Abierto, certificación que otorgará la SGP a aquellas entidades que cumplan con estándares adecuados en materia de buen gobierno, ética, transparencia y acceso a la información pública y
- vigilancia ciudadana.

**e. Intervención articulada y descentralizada.**

La Estrategia de Modernización de la Gestión Pública busca, entre otras cosas, generar impacto en un plazo menor y con énfasis en los gobiernos descentralizados, mediante la implementación de acciones graduales y habilitantes que permitirán luego escalar las medidas a otros territorios o jurisdicciones.

Para ello, implementará Pilotos de Modernización - instrumento contemplado en la Ley Marco de Modernización del Estado - a nivel descentralizado.

**1 Pilotos de Modernización.-** Este instrumento, debe permitir diseñar e institucionalizar una intervención articulada a nivel de la administración pública central, regional y local. La base de esta intervención de gestión serán los gobiernos regionales y locales quienes serán los ejecutores. La SGP tendrá un rol rector y articulador de diversas entidades del Poder Ejecutivo que serán las que brinden herramientas para modernizar la gestión pública. Dichas herramientas deberán ser brindadas en función de las necesidades específicas de cada nivel de gobierno y se priorizarán de manera concertada, contando con los incentivos suficientes para el logro de los resultados.

Los pilotos de modernización consisten en un paquete de medidas a corto plazo que se basa en el mejoramiento de la gestión del gobierno descentralizado, en función a la articulación con los demás sistemas administrativos que intervienen en la cadena de valor de la prestación de servicios públicos al ciudadano, a fin de hacerla más eficiente y eficaz. Lo que se busca es lograr que los gobiernos descentralizados alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios al ciudadano en su respectivo ámbito de competencia. Asimismo, que estén en la capacidad de acceder a los incentivos que ofrecen los programas del MEF y puedan reinvertir a mejorar la gestión y la provisión de servicios públicos para el ciudadano.

- **Objetivos generales:**

- ✓ Retroalimentación y ajustes al Plan de implementación al 2021.
- ✓ Réplica de la experiencia a nivel macro-regional y local.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Alinear los planes estratégicos institucionales de los gobiernos descentralizados con la Estrategia de Modernización, haciendo lo propio con su estructura organizacional, procesos relevantes y mecanismos de coordinación.
- ✓ Reforzar su capacidad gerencial, con el fin de brindar un mejor servicio al ciudadano.
- ✓ Apoyar a los gobiernos descentralizados a articularse con las intervenciones sectoriales como por ejemplo aquellas canalizadas a través de programas presupuestales.
- ✓ Proporcionar un paquete de medidas y herramientas que puedan ser replicadas.

Para ello, se suscribirá Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional que serán complementados luego, dependiendo el caso, con planes de acción contenidos en Convenios Específicos ya sea para implementación de los Centros de Servicios Mejor Atención al Ciudadano –MAC-, o para la implementación de los Pilotos de Modernización (que implicarán la inyección de

un paquete de herramientas, metodologías, optimización de procesos, etc.). Todo ello, se llevará a cabo con la asistencia técnica de la SGP, la cual tendrá además un rol articulador.

Llevar a cabo Pilotos de Modernización, que deben permitir diseñar e implementar una intervención articulada y sostenible a nivel de la administración pública central y descentralizada. Ello supone 3 etapas a lo largo de las cuales se requieren realizar un conjunto de actividades. En estas etapas intervendrá la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, así como los gobiernos descentralizados, los sectores y entidades establecidos por cada piloto.

**a. Paquete Modernizador.**

Que tiene que ver con el mejoramiento de la gestión de la entidad que presta los servicios o realiza acciones que van a intervenir en la cadena de valor dirigida al ciudadano. Para ello se busca articular los demás sistemas administrativos que intervienen en la cadena de valor de la prestación de servicios públicos al ciudadano, a fin de hacerla más eficiente y eficaz. Asimismo, que incorporen metas acordes con el Plan de modernización y/o planes sectoriales a fin de acceder a los incentivos que ofrecen los programas del MEF y puedan reinvertir a mejorar la gestión y la provisión de servicios públicos para el ciudadano.

**b. Intervención Articulada (SGP, Sector, MEF).**

Esto se define dependiendo del caso. Sin embargo, la estrategia podría contemplar por ejemplo, de ser el caso y a modo de ejemplo, los siguientes componentes: a) articular la ventanilla única para presentación de servicios de algún sector en el marco del módulo de atención al ciudadano (MAC) que la SGP y un gobierno regional pretendan impulsar. El MAC formaría parte de la intervención piloto en tanto producto complementario, ya que resulta una réplica de la estrategia desplegada en Lima metropolitana; b) brindar asistencia técnica para la efectiva aplicación de una gestión por procesos en los principales procedimientos para la efectiva puesta en marcha de los procesos de prestación de servicios de un sector determinado; c) articular esto último a la identificación a nivel regional y local de los principales trámites y procesos que

requiera al ciudadano para poder acceder a dichos servicios; y d) vincular la intervención de gestión con el logro de las metas del Programa de Incentivos que prevé el MEF.

Estas acciones deberán estar articuladas al proceso de mejora de los instrumentos estratégicos de planificación y gestión interna de los Gobiernos Regionales, así como de la propuesta gradual de mejora de recursos humanos que permita garantizar la sostenibilidad de las medidas modernizadoras implementadas.

### **c. Observatorio de Modernización de la Gestión Pública.**

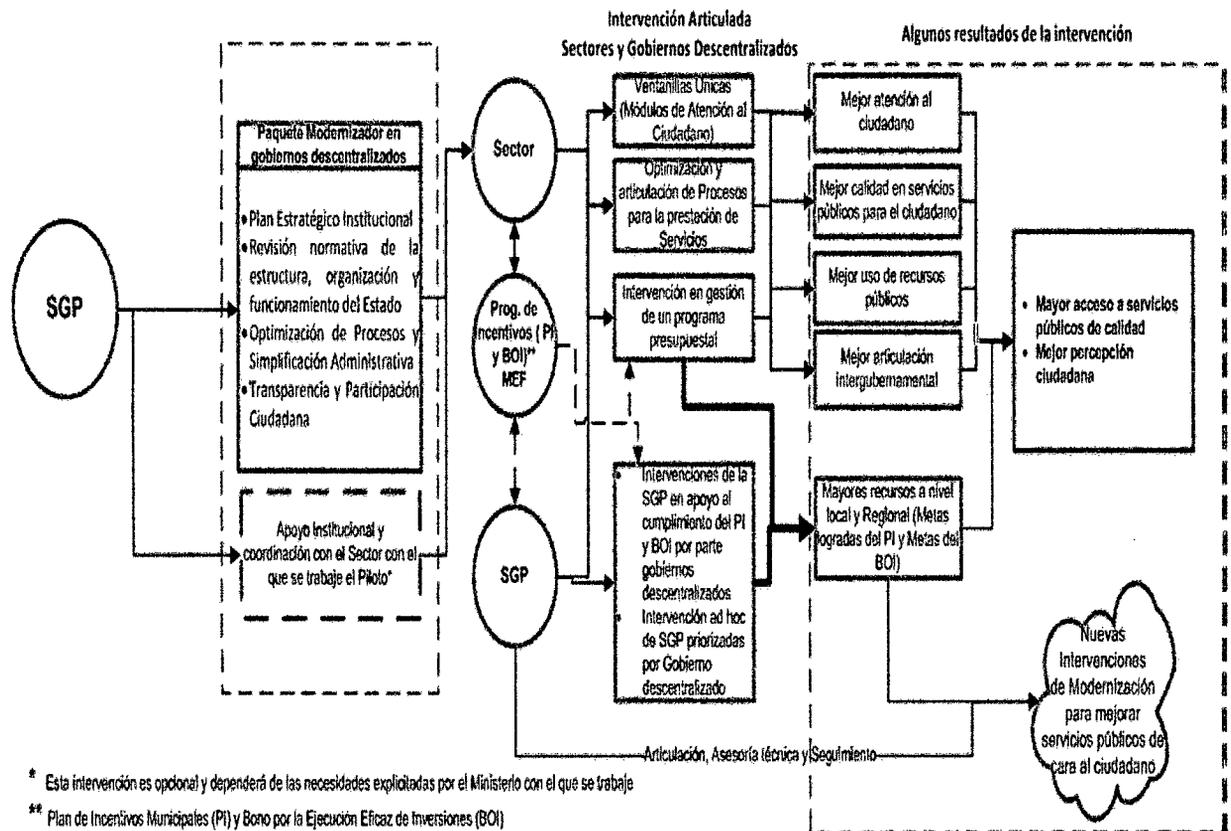
El Observatorio constituye un instrumento de intervención fundamental que articula los tres niveles de gobierno, y sirve para monitorear, evaluar con indicadores de gestión, y difundir mediante reportes periódicos y otras herramientas comunicacionales, los resultados de los Pilotos de Modernización y los avances y principales retos del Plan de implementación al 2021, que permitan la retroalimentación y la réplica eficiente de la Política a nivel nacional.

El Observatorio de Modernización de la Gestión Pública está compuesto por dos elementos principales:

- 1. Un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan de Implementación y de los Pilotos de Modernización**, que permita reportar avances, así como retroalimentar las líneas y objetivos trazados en dicho Plan, evaluando los impactos que las acciones generen en los territorios donde se intervenga tomando en cuenta la multiplicidad de objetivos, actores y estrategias. El mayor desafío es lograr un sistema que no se convierta en un depósito de datos, sino que se consolide como un observatorio territorial que permita a las entidades públicas y la ciudadanía acceder a una fuente de información confiable, actualizada y completa sobre el proceso de modernización de la gestión pública.
- 2. Un Infobarómetro de Modernización de la Gestión Pública (herramienta virtual de comunicación)** que estará alojado en una plataforma virtual y que permitirá dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública.

Como parte de los productos derivados del Infobarómetro, la SGP difundirá los resultados más relevantes que arroje el monitoreo y la evaluación sistemática de los indicadores construidos a través un Boletín Mensual sobre Modernización de la Gestión del Estado que brindará al público usuario un reporte pormenorizado donde se analicen los principales resultados obtenidos cada mes en la implementación de la Política y el Plan y en los Pilotos de Modernización.

**Modelo de esquema general de la Estrategia de intervención articulada a nivel sub nacional**



### III. RESULTADOS

La gestión por resultados es el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un 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. Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones.

#### 3.1 LOGROS DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL SECTOR EDUCACIÓN

Hay varias maneras de monitorear desempeño e impacto en educación; se puede iniciar con indicadores intermedios de proceso como matrícula o cobertura (bruta y neta), logros inmediatos de la calidad educativa como capacidad lectora, número de alumnos graduados y que hayan terminado la educación básica; otros resultados finales como número de alumnos que han adquirido las capacidades y conocimientos necesarios al graduarse y finalmente, número de alumnos que logran ubicarse en el mercado laboral o acceder a la educación superior preparados. ¿Cuál de estos indicadores se deberían vincular al presupuesto? Cobertura es un problema casi superado en algunas regiones, mientras que la calidad educativa es el tema neurálgico en el Perú y que le presupuesto debería abordar con mayor ahínco.

### 3.2 RESULTADOS INTERMEDIOS

Lo que queda claro al revisar los datos y verificar lo que han encontrado otros analistas, es que Perú con su escaso 3 por ciento del PBI dedicado a la educación ha logrado niveles importantes de cobertura a nivel nacional, siendo ésta cada vez menos importante en términos de prioridades de política que la búsqueda de la calidad de la educación. Esta última afirmación hay que tomarla como un referente nacional, toda vez que el análisis regional arroja que todavía existen brechas en cobertura neta que hay que cubrir, es decir, hacer que los niños accedan al colegio dentro de su periodo de edad normativa. La educación inicial es el nivel donde todavía hay una diferencia marcada o brechas mayores entre regiones en lo que respecta a cobertura neta. Pero, más aún, en este nivel de educación, el gasto por alumno es independiente de la tasa de cobertura que se logra.

No obstante, de acuerdo al análisis de frontera de posibilidades efectuado por Crouch (2006, 32), Perú estaría relativamente bien en términos de eficiencia, en comparación con otros países, considerando el nivel de financiamiento (3% del PBI) a nivel nacional y el amplio nivel de matrícula o cobertura logrado en primaria y secundaria, reflejando el alto nivel de producción logrado a nivel regional no hay clara relación progresiva entre el nivel de gasto y el nivel de cobertura en el nivel de educación primaria. En particular podemos identificar regiones con un gasto de 90 685 soles y que tienen una cobertura superior al 98 por ciento (Huánuco), mientras otra que gasta 1,351soles y con 94 por ciento de cobertura (Lima Metropolitana). Sin embargo, sí se observa una tendencia positiva entre mayor gasto por alumno y mayor cobertura en el nivel de educación secundaria. Evidentemente, también se puede explorar mucho más esta relación cruzando el análisis con el tamaño del mercado, relación alumno /docente, y otros dentro de cada región. Más allá de la relación entre gasto y cobertura, lo que se evidencia en educación secundaria es una brecha mayor entre regiones en su cobertura neta en educación secundaria (casi de 8:5 entre la de mayor y menor cobertura –Tacna y Huánuco, respectivamente).

### 3.3 RESULTADOS FINALES MEDIDOS POR EL DESEMPEÑO DE LOS EDUCANDOS

La cobertura no es un problema latente, por lo menos en primaria, descontando algunas brechas que hay que cerrar en algunas regiones. El problema es la calidad de la educación medida por el desempeño que logran los alumnos durante y al concluir sus estudios de educación básica.

Los niveles de desempeño obtenidos, medido por la comprensión lectora y comprensión matemática son muy bajos, independientemente del nivel de gasto y del nivel de pobreza (Aunque se nota cierta concentración de peor desempeño en las regiones más pobres). Como ya se indicó anteriormente, lo interesante del caso peruano es que se presentan indicadores de resultados intermedios altos, pero sin ninguna relación con los niveles de los indicadores de finales o de desempeño indicados

Perú ha logrado alcanzar relativamente altas tasas de cobertura bruta y neta de matrícula, pero ha mantenido indicadores pobres de desempeño reflejado en los preocupantes resultados que los alumnos peruanos han obtenido en las pruebas de rendimiento, nacionales o internacionales, en las que han participado. Más aún, esa pobre calidad se refleja en el bajo nivel del capital humano y su insuficiencia para encarar los retos laborales de esta época. De hecho, en la última encuesta realizada por el Foro Económico Mundial (FEM) a empresarios de 131 países, Perú resultó en el último lugar del ranking en cuanto a calidad de la educación primaria, y en el penúltimo lugar con respecto a la calidad de la educación en matemática y ciencias (WEF, 2007). Más aún, los representantes de la sociedad civil también han declarado la educación en emergencia y el Consejo Nacional de Educación (2006) ha elaborado el Proyecto Educativo Nacional (PEN) donde establece como uno de sus objetivos estratégicos el que los "estudiantes e instituciones educativas logren aprendizajes pertinentes y de calidad".

Entonces, es claro que concentrarse en mejorar la calidad es acertado y además se trata de una preocupación compartida por casi todos los agentes de la sociedad 72, lo cual convierte este objetivo en una prioridad política. Con respecto al nivel educativo elegido como objetivo, el ciclo III o segundo grado

es un nivel importante por tratarse de la base sobre la cual se irá construyendo la educación de los niños. Por ejemplo, es en ese grado donde los niños, asumiendo un desarrollo normal en su proceso de aprendizaje, empiezan a manejar la lectura.

La preocupación difundida por la calidad de la educación es recogida por el programa estratégico dirigido al sector educativo, "Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo", al establecer como fin en su el marco lógico el "incremento de las oportunidades de aprendizaje y del nivel de desarrollo humano". Dada la generalidad de este fin, puede ser considerado como una pauta para el sector educación y todos los programas dentro del sector y tal vez otros programas sociales que apuntan a la formación del capital humano. El propósito es que los estudiantes del III ciclo de la educación básica regular obtengan los logros de aprendizaje esperados en comunicación integral y pensamiento lógico matemático; los cuales pretenden medir a través de los porcentajes de alumnos con un desempeño suficiente en comprensión lectora y en matemáticas al concluir el III ciclo de educación primaria.

Diseñar una estrategia óptima es importante no sólo por el uso eficiente de recursos públicos escasos, sino para avanzar lo más rápidamente en la mejora del rendimiento estudiantil, que es el propósito principal del programa. El rendimiento académico es una variable clave para el bienestar de la sociedad, ya que desde el punto de vista económico ello repercutirá positivamente en los ingresos de la población, mejorando sus ingresos y aliviando la pobreza. Más aun, es de esperar que la mejora de la calidad de la educación pública permita la reducción de la desigualdad, ya que reduciría las brechas de capital humano entre quienes acceden al sistema público y privado de educación. De hecho, según el MINEDU (2005), incluso considerando sólo a las instituciones públicas, los estudiantes más pobres y los de zonas rurales obtienen menores resultados de aprendizaje que sus contrapartes de mejor nivel socioeconómico y de zonas urbanas, respectivamente.

Asimismo, el Banco Mundial ha encontrado que además de los menores resultados para los pobres, también hay gran desigualdad dentro de este grupo. Lamentablemente, la calidad de la educación pública en el Perú, medida

a través del rendimiento de sus alumnos, se encuentra en crisis; en la última evaluación nacional de rendimiento con resultados difundidos y publicados (EN 2004), se obtuvo que sólo el 15% y 10% de estudiantes de segundo grado de primaria logró el aprendizaje esperado en comprensión de textos y matemática, respectivamente (MINEDU, 2005). Además, se reporta que no se desarrolla un porcentaje importante de las capacidades señaladas por el currículo, y lo que es peor los docentes no dominan completamente algunas habilidades de comunicación y matemática, y la mayoría sólo resuelve las tareas más sencillas. Evidencias disponibles que explican el logro de un mayor rendimiento estudiantil. La metodología del marco lógico requiere que los componentes tengan una relación de causalidad con el propósito de mejorar la calidad de la educación medido a través del mayor rendimiento escolar.

Para tener una mayor certeza de que vamos a tener éxito en obtener los resultados esperados en el propósito del programa estratégico de educación “Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo”, es de mucha ayuda revisar lo que la evidencia nos dice al respecto.

Tener este conocimiento previo incrementa la probabilidad de éxito y ayuda a identificar mejor las actividades del marco lógico. Las causas del pobre desempeño escolar de los niños son múltiples. Al respecto, existen múltiples variables relacionadas con el rendimiento escolar, aunque no todas tienen el impacto que se esperaría sobre el rendimiento. Vélez, Schiefelbein y Valenzuela (1994), como resultado de la revisión bibliográfica que hacen acerca de los factores asociados al logro educativo para América Latina, resaltan que los materiales educativos (libros de texto y materiales de escritura) tienen un efecto positivo en la mayoría de estudios analizados (en 13 de los 17 estudios que evaluaron e incluían dicha variable), mientras que la repetición y la distancia a la escuela tienen un efecto negativo en el rendimiento.

Presupuesto asignado al PELA. En el 2008 ya tenía asignado más de la mitad del presupuesto del PELA (53.6%), y en el PIM del 2009 corresponde al 77.2%. Es lógico que un programa que busca incrementar los logros de aprendizaje al final del segundo grado de primaria destine recursos para la mejora del acceso y la calidad de la educación preprimaria. Lo

que es difícil de explicar es que sea una proporción tan elevada del presupuesto, que se concentre mayormente en la ampliación de la cobertura, y que se incremente a expensas del presupuesto de educación primaria. Más aún, casi la totalidad del presupuesto asignado a este componente corresponde al pago de planillas de profesores que ya están en el sistema, y no para las actividades de ampliación de cobertura (construcción, habilitación, o equipamiento de aulas, apertura de nuevas plazas, etc.).

### **3.4 GESTIÓN**

Con esta herramienta, se lograron importantes mejoras: el 60% de Unidades Ejecutoras adquirieron material fungible para el aula, lo cual anteriormente no era una práctica común; se logró llegar a un 81% de docentes públicos registrados en la plataforma Perú Educa cuando en el 2013 era solo 5%, esto les permite acceder a diversas herramientas pedagógicas y al Estado tener información adicional respecto a qué especialidad tiene cada docente. También se logró que el 99% de Unidades Ejecutoras contraten a sus acompañantes pedagógicos para zonas rurales por un plazo no menor a 11 meses cuando anteriormente estos cargos tenían una alta rotación, lo cual dificultaba la continuidad del trabajo con los acompañantes.

Fruto del logro de estos compromisos el Minedu transfirió S/. 154 millones adicionales al presupuesto de los Gobiernos Regionales que cumplieron con las metas establecidas. Con estos recursos se contrataron, por ejemplo, 3,113 nuevos docentes de educación inicial; 157 acompañantes y formadores adicionales para zonas rurales lo que permitió brindar acompañamiento a 1,200 docentes.

Asimismo, en el 2014 se inició la incorporación de gerentes públicos de SERVIR en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana, como parte del proceso de mejora de las UGEL a nivel nacional. A la fecha, un presupuesto de S/. 25 millones ha permitido mejorar el trámite documentario, equipar de infraestructura tecnológica y que SERVIR asigne un total de 36 gerentes públicos en puestos claves para la modernización de la gestión con el propósito de contar con una UGEL rediseñada y con procesos de gestión optimizados para brindar mejores servicios a los usuarios, con personal mejor capacitado, con nueva infraestructura física y orientada al

servicio al ciudadano, con gobierno electrónico, transparente y que luche contra la corrupción y sancione oportunamente.

Además, en el 2014, se inició un proyecto de inversión pública por S/. 112 millones para modernizar la gestión educativa descentralizada en 70 UGEL que atienden a más de 26,000 instituciones educativas con un millón y medio de estudiantes, entre los cuales están aquellos que viven en las zonas rurales más excluidas, de frontera o con menor accesibilidad.

Finalmente, como parte del Programa Reducción de Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastre (PREVAED), el sector Educación viene trabajando para fortalecer las capacidades de planificación y gestión de riesgo de desastres de las instancias descentralizadas de gestión, y para generar cultura de prevención, organización e institucionalización del enfoque en la comunidad educativa. A junio de 2014 se ha capacitado a más de 3,000 funcionarios entre directores y especialistas de Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa, y 26,000 directores y docentes de las 26 regiones del país

Este año 2014 se está invirtiendo S/. 500 millones en el otorgamiento de becas para la mejora de oportunidades y capital humano de los peruanos, a través del Programa Nacional de Becas y Créditos (PRONABEC) del Ministerio de Educación. Adicionalmente, en el 2015 se tiene proyectado invertir S/. 820 millones adicionales.

Finalmente, desde una visión intercultural, inclusiva e integradora, hace dos años se viene trabajando un nuevo marco curricular, el cual responde a los desafíos del país en el siglo XXI. Este define los “aprendizajes fundamentales” que los estudiantes de la Educación Básica deben desarrollar en el transcurso de su escolaridad para la realización personal, ejercer su ciudadanía, incorporarse activamente a la vida social, económica y productiva; y por lo tanto, asumir papeles activos en los constantes cambios sociales y del conocimiento. Ello a través de áreas como Emprendimiento, Estudios Sociales y ciudadanía, inglés, Ciencia y Tecnología y Comunicación Digital.

**Porcentaje de alumnos de 2do. Grado de primaria que alcanzan nivel suficiente en área evaluada por tipo de distrito beneficiario del PPM según provincia donde se implementa PPM**

Departamento	Provincia	Comunicación			Matemática		
		PPM	No PPM	Diferencia (pp.)	PPM	No PPM	Diferencia (pp.)
AMAZONAS	Chachapoyas	3.7%	20.0%	-16.4	6.3%	13.3%	-7.0
ANCASH	Huaraz	16.1%	3.8%	12.3	10.1%	6.5%	3.6
APURIMAC	Andahuaylas	6.1%	8.3%	-2.2	9.1%	9.1%	0.0
AREQUIPA	Arequipa	29.8%	27.3%	2.5	10.3%	8.9%	1.3
AYACUCHO	Huanta	0.0%	7.5%	-7.5	4.2%	7.6%	-3.5
CALLAO	Callao	18.9%	23.5%	-4.6	5.9%	5.1%	0.8
CUSCO	La Convención	3.8%	10.5%	-6.7	3.6%	5.7%	-2.1
HUANCAVELICA	Tayacaja	6.9%	7.1%	-0.2	10.3%	7.6%	2.7
HUANUCO	Huánuco	6.0%	6.9%	-0.8	4.7%	3.1%	1.6
ICA	Chincha	15.1%	13.4%	1.8	11.4%	10.6%	0.8
JUNIN	Concepción	3.6%	14.0%	-10.4	0.0%	11.9%	-11.9
LA LIBERTAD	Trujillo	15.2%	18.6%	-3.5	4.1%	5.3%	-1.2
LAMBAYEQUE	Lambayeque	10.3%	12.4%	-2.1	11.9%	7.6%	4.3
LIMA	Lima	30.3%	19.9%	10.4	8.3%	5.9%	2.5
	Cañete	7.4%	13.7%	-6.4	9.0%	5.3%	3.7
LORETO	Maynas	4.9%	3.6%	1.3	2.6%	2.3%	0.3
MADRE DE DIOS	Tambopata	0.0%	10.0%	-10.0	1.9%	3.2%	-1.2
MOQUEGUA	Mariscal Nieto	20.0%	22.3%	-2.3	0.0%	9.3%	-9.3
PASCO	Pasco	9.8%	12.5%	-2.7	4.4%	8.3%	-3.9
PIURA	Morropón	10.7%	14.6%	-3.8	7.7%	8.6%	-0.9
SAN MARTIN	San Martín	8.5%	9.4%	-0.9	0.6%	2.1%	-1.5
TUMBES	Tumbes	14.7%	16.1%	-1.4	12.3%	10.2%	2.1
UCAYALI	Coronel Portillo	6.4%	6.6%	-0.2	4.6%	1.8%	2.8

Fuente: El Peruano, ECE 2008 (MED). Elaboración propia.

**Indicadores y metas del PELA (%)**

Indicadores de Resultado Final	Línea de Base		Propuesta de Metas			
	2004 <sup>a</sup>	2007	2008	2009	2010	2011
Desempeño suficiente en Comunicación	15.1	15.9	17.0	19.0	24.0	35.0
Desempeño suficiente en Matemáticas	9.6	7.2	8.0	11.0	17.0	30.0

Fuente: MCLCP (2009)

❖ **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN LA GESTIÓN PÚBLICA 2021**

➤ **Mariana Llona**

Secretaría de Gestión Pública de la PCM (SGP)

Durante la última década se han dado avances importantes en el ámbito de la reforma administrativa del Estado, siendo algunas de las más importantes: el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, los avances en materia de transparencia y acceso a la información pública, el presupuesto por resultados (el cual se encuentra en su segunda fase) y el inicio de la reforma del servicio civil (creación de SERVIR).

Sin embargo, aún no se ha logrado una reforma integral de gestión a nivel operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal. Tomando en cuenta ello, la Secretaría de Gestión Pública, como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está impulsando el proceso de modernización a fin de promover en el Perú una administración pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos.

PNMGP. La información recabada en dichos talleres sirvió como insumo para la elaboración de la propuesta de lineamientos de la PNMGP.

Tal propuesta, la cual presentamos el día de hoy, ha sido debatida con los miembros del Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Modernización de la Gestión Pública (GTI) conformado por iniciativa de la SGP, en el que participaron algunos de los principales actores del proceso de modernización, especialmente los representantes de los sistemas administrativos y de las instituciones involucradas en dicho proceso.

La PNMGP es el principal instrumento orientador de la modernización que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público. Asimismo, la PNMGP contiene el marco conceptual de una “gestión pública orientada a resultados”, enfoque principal hacia el que se busca conducir a la gestión en el Estado. Los lineamientos estratégicos dirigidos a las entidades del sector público para el proceso de modernización

de la gestión pública han sido agrupados en tres categorías: los dirigidos a las entidades públicas en general, los lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales y los lineamientos para los entes rectores de los sistemas administrativos. Finalmente, la propuesta detalla cual es el rol que en este proceso debe tener el ente rector de la PNMGP.

El objetivo general de la PNMGP es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública orientada a resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

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 los derechos ciudadanos. El estado moderno es aquel que orienta sus servicios al ciudadano, es eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

Los principios orientadores de la PNMGP son:

- **La orientación al ciudadano.**- La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. El Estado debe definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles.
  
- **La articulación intergubernamental e intersectorial.**- Las entidades públicas deben planificar y ejecutar de manera articulada, tanto a nivel de los sectores de los sistemas administrativos, como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.

- **El balance entre flexibilidad y control.-** Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar adecuadamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos.
  
- **La transparencia, rendición de cuentas y la ética pública.-** Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, procurar aumentar la eficiencia del Estado para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.
  
- **La innovación y aprovechamiento de las tecnologías.-** Para alcanzar los resultados que la ciudadanía espera, se requiere que las entidades públicas avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales implementan sus acciones. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en seis componentes centrales. Estos componentes centrales son:

1. **Planeamiento de Estado, políticas de Estado y de gobierno.** En un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado en todos sus niveles con el fin de servir mejor al ciudadano.
2. **Planeamiento Estratégico.** Por medio del planeamiento estratégico y operativo, la institución reflexiona sobre su entorno para fijar sus objetivos generales y específicos, y los resultados y las metas que espera alcanzar.

Actualmente, los planes y presupuestos no recogen las demandas de la población; las brechas no se estiman adecuadamente; las entidades no tienen claras sus funciones y sus objetivos y prima el voluntarismo de autoridades; no se utiliza el planeamiento como herramienta de gestión; existen numerosos planes, pero la mayor parte de ellos carece de contenido económico y todos desarticulados entre ellos y con el presupuesto.

3. **Presupuesto para Resultados.** Un Estado moderno requiere que su presupuesto sea asignado con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas.

En la actualidad, los recursos se asignan de manera inercial (monto asignado el año anterior y negociación con MEF por incremento); existe una limitada capacidad de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y de alto impacto en el ciudadano; los presupuestos no se dirigen a cerrar las brechas o déficits y no responden a las demandas de los ciudadanos.

- 4. Gestión por Procesos.** Organizar y optimizar todos los procesos internos buscando dar el mayor valor en los servicios para los ciudadanos.

Hoy en día, las actividades se desarrollan de manera intuitiva e informal; los procesos no son bien definidos, ni están formalizados en manuales que sirvan para transmitir internamente cómo se hacen las cosas; los procesos de producción son obstaculizados por las demoras, impedimentos y formalidades de los "Sistemas Administrativos", que regulan los procesos de soporte con la finalidad de controlar el uso de los recursos públicos.

- 5. Servicio Civil Meriocrático.** Profesionalizar la función pública, contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto que desempeñan, mantenerlos motivados para servir, y para que cumplan con los principios éticos de la función pública.

Actualmente, coexisten diversos regímenes laborales (incluso dentro de una misma entidad) que disponen de distintos beneficios y remuneraciones para iguales perfiles y responsabilidades; existe una deficiente selección de personal, en muchos casos sin responder a criterios de meritocracia; débiles capacidades del personal, que no se nivelan por falta de programas de capacitación; no se evalúa el desempeño; hay una excesiva rigidez en uno de los regímenes laborales vigentes (DL 276).

- 6. Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.** Establecer y mantener actualizados sistemas de información que permitan recoger y analizar información pertinente para monitorear la gestión y evaluar los resultados e impactos, así como para sistematizar las lecciones aprendidas.

En la actualidad, la información es escasa y se produce de manera dispersa en distintas bases de datos; las entidades son obligadas a producir la misma información en distintos formatos; no existen "tableros de indicadores" para dar seguimiento a la gestión; hay una deficiente estandarización de los documentos y formatos utilizados permanentemente.

Tomando en cuenta estos componentes, la PNMGP contiene lineamientos estratégicos para todas las entidades involucradas en el proceso de modernización de la gestión pública.

Como se indicó anteriormente estos lineamientos han sido agrupados en tres categorías:

1. La primera está dirigida a todas las entidades públicas en todos los niveles de gobierno. Contiene orientaciones y recomendaciones de aplicación general respecto a lo que debería hacer cada una de ellas para servir mejor al ciudadano, desarrollar una gestión pública para resultados y contribuir al desarrollo nacional, regional y/o local.
2. La segunda está dirigida específicamente a los ministerios y organismos nacionales rectores de sistemas funcionales, que de manera articulada deben formular políticas nacionales, así como apoyar y supervisar su aplicación coherente.
3. La tercera está dirigida específicamente a los entes rectores de los sistemas administrativos nacionales, adoptando una visión equilibrada sobre el control que deben ejercer en relación con la autonomía que necesitan las entidades sujetas a los sistemas, de manera que su normativa contribuya a una gestión pública al servicio del ciudadano.

La SGP-PCM, en su calidad de ente rector del sistema administrativo es la autoridad técnico-normativa a nivel nacional que, según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, tiene atribuciones para dictar normas y establecer los procedimientos relacionados a su ámbito.

En ese sentido, debe ser una institución promotora de la cultura de servicio al ciudadano y de procesos de innovación de gestión en las entidades; líder en la

generación de conocimiento y normatividad en la materia; articuladora de capacidades e información para la modernización de la gestión; así como gestora y facilitadora de las reformas legislativas e institucionales necesarias para implementar la Gestión por Resultados en todos los niveles de gobierno.

Los instrumentos a ser aplicados por este sistema no se limitan a la emisión de normas y reglamentos, sino que deben buscar apoyar a las entidades en la modernización de su gestión. El ente rector debe desarrollar instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización 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 para alentar e impulsar la formulación e implementación de propuestas de modernización.

#### IV. DISCUSIÓN:

- ✓ La integración de la gestión por resultados bajo el GpR debe ir más allá de su propio entorno en el sentido que tiene que ser compatible y consistente con otras realidades de cada país. En particular, una GpR puede enfrentar serios obstáculos en su diseño e implantación si es que no concuerda con la realidad descentralizada de cada país. Esto es relevante porque bajo un esquema de GpR, es una manera de administrar los recursos para obtener resultados orientados al ciudadano, a quien le es relativamente indiferente qué nivel de gobierno es el que le presta el servicio siempre y cuando se satisfagan sus demandas, mientras que bajo los esfuerzos de la descentralización se suele "romper" o fragmentar la cadena de producción de un servicio al definir competencias entre distintos niveles de gobierno sin que necesariamente exista una integralidad y coordinación para su prestación efectiva. Nos dice q este nuevo modelo de gestión por resultados se ha más flexible, abierto y que no sea muy controlado, pero ahora hay un gran problema si se trabajó años atrás de esa manera bajo presión o sea de manera más controlada no se vieron resultados claros y hoy día se da lo que es las legitaciones y el 10% para cada gobierno como vamos a solucionar estos problemas si se da desde los más altos cargos.
  
- ✓ Como se ha comentado, una serie de países ha experimentado y lo continúa haciendo- con la GpR y con el PpR. Específicamente, los países más desarrollados suelen contar con PpR adaptados a sus propias realidades y con diversos grados de sofisticación, mientras que son pocos los países en desarrollo que pueden mostrar logros en este sentido, aunque las iniciativas son cada vez más comunes. Se presenta un breve repaso de las experiencias de ambos tipos de países en el diseño e implementación del PpR. La secuencia de implementación depende del avance de otras reformas relacionadas y del estado del sistema de administración pública existente. No existe un modelo único que pueda ser aplicado por igual en todos los países. La adaptación a

cada país depende de factores como la historia y el contexto político y social. Por ejemplo, Austria y Corea decidieron aplicar el PpR de manera casi inmediata, con un enfoque de shock presupuestario, mientras que Canadá y Dinamarca trabajan y siguen mejorando su PpR desde hace más de dos décadas, con un enfoque incremental y gradual.

- ✓ Desde el momento en que se asume el gobierno, el gobernante electo debe ser el principal responsable de dar los resultados que prometió en su campaña, y para ello debe comprometerse con este sistema y utilizar eficientemente los recursos públicos. Todo el sector público debe articularse en función de poner al ciudadano como principio y fin de toda la gestión por resultados. En ese sentido, introducir y aplicar responsablemente instrumentos de consulta de planeación participativa con la población. Se debe tener una instancia gubernamental legitimada socialmente y capacitada técnicamente para la coordinación inter institucional de las acciones gubernamentales de resultados integrales a las necesidades de los ciudadanos en contextos territoriales específicos, a efecto de hacer funcionar una eficaz cadena de producción de servicios de calidad y que contribuyan al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos. Que tenga la capacidad de poner a trabajar los recursos institucionales con transparencia y que permita la construcción de una ética del servicio público que optimice la colaboración interinstitucional de acciones y el rendimiento de cuentas, pero lamentablemente en la realidad no es así, no cumplen con su plan de gobierno.
  
- ✓ En Perú se implementó la GpR ante la necesidad de: a) mejorar la efectividad del Estado en su política de reducción de la pobreza, b) reemplazar la asignación histórica de recursos del estado por una gestión que persiga mejoras en los ciudadanos, y para ello, se inicia la implementación del presupuesto por resultados. Ya se han definido metas a seguir, y al sector público le gusta orientarse a través de metas,

y estas metas sirven para la rendición de cuentas; pero se ve que este método de gestión no se aplica con mucha consistencia y responsabilidad por los resultados que se obtienen de cada término de los gobiernos de los presidentes, deben implementar estrategias con proyecciones futuras eficientes y que se radique toda adversia contra el ciudadano. Si se trabajaría desde los niveles muy bajos gobiernos locales de manera descentralizada empezar con los gobernantes dándoles un plazo de entrega de los resultados obtenidos de los presupuestos dados por el estado y que estos representantes sean ejemplo a seguir.

- ✓ Hoy en día el Perú se está tomando como modelo de gestión. En **Guatemala** desde el año 2000 se empezó a poner metas al presupuesto, no solo a los programas de inversión sino al funcionamiento, y se repensaron los diseños de las intervenciones, tomando el modelo peruano luego de una visita en 2011. En función de ello se hizo una guía conceptual de presupuesto, que empieza con un diagnóstico o análisis de situación, luego se lleva al diseño para poderlos presupuestar. El **Salvador** está en marcha un proceso de reforma hacia la GpR, aún no se está implementando, pero se cuenta con un plan bien estructurado, que también toma como referencia el modelo peruano. Los pilares en los que se sustenta la reforma: Pasar una GpR, tomando en cuenta la cadena de resultados y velando que en su proceso se alcance la eficiencia en el uso de los recursos. Todo esto tomando en cuenta las funciones del Estado, las necesidades de la población como referencia para los resultados. Porque siempre se aprecia que en otros países solamente ven el forro del libro mas no los contenidos, pero esto sería por parte de los altos funcionarios quienes son los que manejan el desarrollo peruano; mas no se ve el desarrollo en las zonas rurales de poca accesibilidad pero si se ve el desarrollo en otros países.

**CONCLUSIONES:**

- ✓ La gestión por resultados se ha implementado en diversos países con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión; donde se observa experiencias de Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos. Se prevé el establecimiento de Planes Estratégicos, de mediano a largo plazo y de Planes Anuales en los que se especifican con detalle las metas de gestión de corto plazo. Estas metas se expresan en forma de productos e impactos cuantificables y plazos de ejecución. Y tener en cuenta q ambos planes acuerdan entre el gerente público y la autoridad política.
- ✓ Gestión por resultados es una estrategia de gestión que orienta la acción de los funcionarios para generar mayor valor público, donde se trabaja de forma colectiva, coordinada y complementaria entre las instituciones públicas y establecer resultados para el ciudadano y, en función de ello, define procesos e insumos para alcanzar esos resultados.
- ✓ La gestión pública operativa debe pasar de ser una gestión supeditada al proceso presupuestario a estar guiada por la obtención de resultados para los ciudadanos y ciudadanas.
- ✓ Será necesario pasar de la imitación a la innovación, donde la imitación en la reforma de la gestión en el Estado consiste en adoptar y adaptar ideas de gestión utilizadas en las empresas y otros contextos para mejorar las capacidades micro institucionales, mientras que la labor innovadora en la gestión pública en cuanto macro proceso, consiste en desarrollar capacidades macro organizativas nuevas y muy específicas para abordar el cambio estructural en el plano interinstitucional.

**V. RECOMENDACIONES:**

A partir las dificultades experimentadas durante la ejecución de un proyecto o de una gestión, se proponen algunas recomendaciones que pueden contribuir al buen desarrollo de un sistema orientado a resultados en iniciativas futuras.

- ✓ Motivar a la gente. Esto requiere, en primer lugar, invitar a los gerentes y líderes a entender el cambio como progreso y no como una amenaza o un desafío imposible. El segundo paso es motivar al personal con el apoyo de los directivos.
- ✓ Realizar un estudio preliminar sobre la capacidad real, a fin de llevar las habilidades hasta el nivel profesional deseado.
- ✓ Contar con un coordinador de proyecto con experiencia y capacidad para coordinar y gestionar proyectos según las directrices y prácticas establecidas.
- ✓ Llevar a cabo una evaluación de los candidatos para identificar problemas de aprendizaje y, en una etapa posterior, su disposición a presentarse a los exámenes.
- ✓ Llevar a cabo una evaluación de las condiciones de examen: los lugares y equipos, las fechas, los vigilantes y el personal de apoyo.
- ✓ Establecer un contacto con los candidatos, por ejemplo, a través de "punto focales".
- ✓ Garantizar una cantidad de vigilantes adecuada en los exámenes.  
Considerar una estrategia para lograr tasas satisfactorias de participación y aprobación de exámenes.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Catalá, Rafael (2006). "Directivos Públicos". *Revista Presupuesto y Gasto Público*, N° 41, pp. 211- 225.
- ❖ CEPAL (1998). *El Pacto Fiscal: Fortalezas, debilidades y desafíos*. Santiago: CEPAL.
- ❖ Comité Interministerial (2004). *La Dèmarche de Performance: Strategie, objectifs, indicateurs*. París: Gobierno de Francia.
- ❖ Emery, Yves. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Revista Telescope: La Gestion par resultats dans le secteur public*. Vol. 12, N° 3, pp. 1-11.
- ❖ Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.
- ❖ Guzmán, Marcela (2005). *Proceso presupuestario en Chile. Aspectos generales: marco legal, actores institucionales, principales aspectos de modernización DIPRES*. Santiago: División de Control de Gestión.
- Hosking, D. y Anderson, N. (editores) (1992). *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*. UK: Routledge.
- Hosking, D. y Morley, I. (1991). *A social psychology of organizing*, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Koch, P. y Hauknes, J. (2006). "On Innovation in the public sector. Today and beyond". *Public Report* N° 20.
- ❖ Makón, Marcos (2000). "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional". Ponencia V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana.
- Martin, Valerie y Jobin, Marie (2004). "La gestion axée sur les résultats: comparaison des cadres

de gestion de huit jurisdictions". *Administration publique du Canada*, Vol. 47, N° 3, pp. 304-331.

- ❖ Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos 100 *Revista Chilena de Administración Pública*
- ❖ Medina, C.y Espinoza, M. (1994). "La innovación en organizaciones modernas". *Revista Gestión y Estrategia* N° 5.
- ❖ Mendoza, José (1996). "Aprendizaje organizacional para una época de cambios". *Gestión, Universidad del Norte*, N° 2, pp. 1-24.
- ❖ Metcalfe, Les (1999). "La gestión pública: de la imitación a la innovación", en Carlos Losada (editor), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington: BID.
- ❖ Merrien, F. (1999). "La Nouvelle Gestion Publique: un concept mythique". *Lien social et Politiques*, N° 41, pp. 95-103.
- ❖ Moynihan, Donald y Wallace, Patricia (2005). "Integrative leadership in the public sector: A Model of Performance-Information Use". *Administration & Society*, Vol. 36 N° 4, pp. 427-453.
- ❖ Mulgan, G. y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. UK: Cabinet Office.
- ❖ OCDE (1995). *Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries*. París: OCDE.
- ❖ OCDE (1997). *In search of results: Performance Management Practices*. París: OCDE.

- ❖ OCDE (2002). Glosario sobre gestión por resultados. París: OCDE.
- ❖ OCDE (2009). Measuring entrepreneurship: A collection of indicators. Paris: Eurostat.
- ❖ Osborne, S.P. (1998). Voluntary organisations and innovation in public services. UK: Routledge.
- ❖ Perrin, Burt (2006). Managing for Performance and Results Series. USA: Banco Mundial e IBM Center for Business of Government.
- ❖ Proulx, Denis y Machiavelli, Fabiana. (2005). "La conception de la gestion par résultats en Amérique latine". *Revista Telescope: La Gestion par resultats dans le secteur public*. Vol. 12 N° 3, pp. 42-53.
- ❖ Ruffner, Michael (2002). "Governing for results". Ponencia VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal.
- ❖ Rodríguez, Horacio y Repetto, Fabian (2000). "Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social". *Documento 39*. Estado, Gobierno, Gestión Pública Verónica Figueroa Huencho 101
- ❖ Sanin Angel, Héctor (1999). "Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (metaevaluación-mesoevaluación)". *Serie Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*. Santiago: ILPES.
- ❖ Sánchez, Fernando (2003). "Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos". *Serie Gestión Pública*, N° 32, ILPES.

- ❖ Windrum, P. y Koch, P. (2008). *Innovation in public sector services: Entrepreneurships, creativity and management*. UK: Edward Elgar Publishing Limited
- ❖ Behn`s, Bob (2002) Acerca de las limitaciones de la Remuneración por desempeño. Public Management Report, Vol. 1 N° 5, Enero.
- ❖ BID, DRP (2006) Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Editor: Koldo Echebarría. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, DC.
- ❖ CEDI (2000) Evaluación de las posibilidades de la gestión por resultados en la administración pública. Documento interno de trabajo. Elaborado por Leandro Arozamena y Mercedes Iacoviello.
- ❖ CLAD – ONU (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)
- ❖ CLAD (2005) Informe final Seminario Iberoamericano sobre Nuevas Modalidades de Formación para Directivos Públicos. Caracas.
- ❖ CLAD (2006) Código Iberoamericano de Buen Gobierno. [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)
- ❖ Gallo, James, & Thompson, Paul (2000) Goals, Measures and Beyond. In search of accountability in Federal HRM. Public Personnel Management. Volume 29. N° 2 Summer, pp 237 – 247.
- ❖ Hall, R. H. (2002) Incentive Strategy within Organizations. HBS N9 902 131.

## VII. ANEXO

### ❖ Marco legal del Presupuesto con enfoque de Género y del Presupuesto orientado a Resultados

El Parlamento francés lanzó una radical transformación de la gestión pública al adoptar la Ley Orgánica relativa a las Leyes de Finanzas (LOLF). Promulgada el 1 de agosto de 2001, su plena aplicación ha requerido cuatro años de intenso trabajo para preparar el terreno a su entrada en vigor el 1 de enero de 2006. Su aplicación se realizó escalonadamente en 150 servicios en 2004 y más de 500 en 2005, generalizándose en 2006 (Duhamel, 2008: 70). La Ley de Presupuesto del año 2006 fue la primera en adoptar y aplicar el nuevo marco presupuestario.

La LOLF ha reformado extensivamente el presupuesto mediante leyes presupuestarias más claras y transparentes que buscan mejorar la eficacia del gasto y de la acción pública desde el punto de vista bien de la ciudadanía en general, de las personas usuarias de los servicios o de los y las contribuyentes. De cara a la ciudadanía se formulan objetivos de eficacia socioeconómica que enuncian el beneficio esperado de la acción del Estado para la colectividad. En el enfoque hacia la persona usuaria se definen objetivos de calidad de servicio que identifican la calidad esperada del servicio que se presta. Y cuando se habla de contribuyentes se señalan objetivos de eficiencia de gestión que expresan las ganancias de productividad esperadas en la utilización de los medios públicos.

Esta reforma requiere la introducción de la cultura de la gestión basada en resultados y otorga más poderes al Parlamento tanto en los procedimientos de aprobación como en los de seguimiento y control<sup>4</sup>. Una nueva arquitectura del presupuesto del Estado compuesta de tres niveles se despliega en: (1) misiones, que corresponden a las principales políticas del gobierno; (2) programas o asignaciones, que definen el marco de implementación de las políticas públicas y constan de objetivos específicos, indicadores de rendimiento y resultados esperados; y (3) acciones, que definen el uso y el propósito de dichas asignaciones. En 2008, los presupuestos del Estado se

desglosan en una cincuentena de misiones que se despliegan en más de 160 programas, y estos, a su vez, en más de 600 acciones (Duhamel, 2008: 34). Cada programa consta, por término medio, de unos 4 objetivos y 2 indicadores por objetivo. A cada programa se le asocia una estrategia y objetivos e indicadores de desempeño cuantificables que, de acuerdo con el artículo 51.5.o LOLF, cada ministerio ha de presentar al Parlamento bajo la denominación de Proyectos Anuales de Rendimiento (PAP) anexados al Proyecto de Ley del Presupuesto (PLF). Para cada indicador se fija un valor anual y una meta a medio plazo (de 1 a 4 años). Simétricamente, el artículo 54 LOLF dispone que se rindan cuentas al Parlamento de los resultados mediante el Informe Anual de Rendimiento (RAP) que permitirá al legislativo comparar, «por una parte, la previsión y la ejecución presupuestarias, y por otra, la relación entre compromisos y objetivos y resultados constatados» (MBCFRE, 2010). Además de estos documentos presupuestarios, existen otros de carácter temático que conforman los anexos informativos («Jaune budgétaire» o anexos amarillos) y los Documentos de Política Transversal (DPT)

➤ VISION DEL ESTADO



➤ ESTRATEGIA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

