



LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, EN EL MARCO
DE LA POLÍTICA, PERÍODO 2014-2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA CON
MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL

AUTORAS:

Bach. Bedón Fernández, María del Pilar

Bach. Paredes Manrique de Essenwanger, Liza Patricia

ASESOR

Dr. Freddy Álvarez Torres

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Competitividad y modelos de desarrollo

LIMA – PERÚ

2019

Jurado de Sustentación de Tesis

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA, PERÍODO 2014-2015, dan conformidad de la aprobación de la defensa de tesis a cargo de las Bachilleres María del Pilar Bedón Fernández y Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger, sugiriendo continúe con el procedimiento para optar el grado académico de: Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

Presidente (a)

Secretario (a)

Vocal

Agradecimiento

Queremos expresar en estas líneas un especial agradecimiento a nuestra Alma Mater, el Centro de Altos Estudios Nacionales, quien nos dio la oportunidad de conocer más de la Administración Pública, también debemos agradecer a las Instituciones Públicas SUNAT y OSINERGMIN, que nos abrieron las puertas para llevar a cabo esta investigación, a nuestros maestros que nos enseñaron con tanta paciencia y dedicación, y a todos aquellos que directa o indirectamente dieron pie para que esta investigación llegue a su término.

Dedicatoria

A Dios, a nuestras familias y a nuestros maestros, por todo el apoyo brindado.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, **María del Pilar Bedón Fernández**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° **06546255**, con domicilio real en **calle San Felipe 140**, en el distrito de **Santiago de Surco**, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresada de la **VII Maestría en Administración y Gestión Pública**, con mención en Desarrollo y Defensa Nacional del Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy la autora de la investigación titulada **LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, PERÍODO 2014-2015, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA** que presento a los 4 días de junio del año 2019, ante esta institución con fines de optar el grado académico de **Maestro en Administración y Gestión Pública**.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por la suscrita, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden a la suscrita o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como la única responsable.

[María del Pilar Bedón Fernández]

DNI N° 06546255

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, **Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 10789126, con domicilio real en calle Salzillo 163, en el distrito de San Borja, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresada de la **VII Maestría en Administración y Gestión Pública**, con mención en Desarrollo y Defensa Nacional, del Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy la autora de la investigación titulada **LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, PERÍODO 2014-2015, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA** que presento a los 4 días de junio del año 2019, ante esta institución con fines de optar el grado académico de **Maestro en Administración y Gestión Pública**.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por la suscrita, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden a la suscrita o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como la única responsable.

[Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger]
DNI N° 10789126

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada **LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, PERÍODO 2014-2015, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA** presentada para optar el grado de Maestro en Administración y Gestión Pública en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 04 de junio de 2019

[María del Pilar Bedón Fernández]

DNI N° 06546255

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada **LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SUNAT Y OSINERGMIN, PERÍODO 2014-2015, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA** presentada para optar el grado de Maestro en Administración y Gestión Pública en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 04 de junio de 2019

[Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger]

DNI N° 10789126

Índice

Carátula	i
Jurado de Sustentación de Tesis	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración Jurada de Autoría	v
Declaración Jurada de Autoría	vi
Autorización de publicación	vii
Autorización de publicación	viii
Índice	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I	18
Planteamiento del problema	18
1.1 Descripción de la realidad problemática	19
1.2 Delimitación del problema	22
1.2.1 Temática y unidad de análisis	22
1.2.2 Espacial	22
1.2.3 Temporal	22
1.3 Formulación del problema	22
1.3.1 Problema general	23
1.4 Objetivos de la investigación	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.5 Justificación e importancia de la investigación	23
1.6 Limitaciones de la investigación	24
CAPÍTULO II	25
Marco teórico	25
2.1 Antecedentes de la investigación	26
2.1.1 Antecedentes internacionales	26

2.1.2	Antecedentes nacionales	28
2.2	Bases teóricas.....	30
2.3	Marco conceptual.....	41
CAPÍTULO III		44
Hipótesis y variables		44
3.1	Variables	45
3.1.1	Definición conceptual	45
3.1.2	Definición operacional.....	47
3.2	Hipótesis.....	47
3.2.1	Hipótesis general.....	47
CAPÍTULO IV		48
Metodología de la investigación.....		48
4.1	Enfoque de investigación.....	49
4.2	Tipo de investigación.....	49
4.3	Método de investigación.....	49
Hipotético deductivo.....		49
4.4	Alcance de investigación	49
4.5	Diseño de investigación	49
4.6	Población, muestra y unidad de estudio.....	50
4.6.1	Población de estudios.....	50
4.6.2	Muestra de estudio	50
4.6.3	Unidad de estudio	50
4.7	Fuente de información	50
4.8	Técnicas e instrumento de recolección de datos	50
4.8.1	Técnica de recolección de datos	50
4.8.2	Instrumento de recolección de datos.....	50
4.9	Método de análisis de datos	51
CAPÍTULO V		52
Resultados.....		52
5.1	Análisis descriptivo.....	53
5.2	Análisis inferencial.....	56
CAPÍTULO VI.....		58
Discusión de resultados		58
Conclusiones.....		60
Recomendaciones.....		61

Propuestas	62
para enfrentar el problema.....	62
Referencias bibliográficas.....	63
Anexos.....	65
Anexo 1: Matriz de consistencia	66
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.....	67
Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos	73
Anexo 5: D.S. N° 004-2013-PCM.....	92
Anexo 6: Política de Modernización de la.....	93
Anexo 7: R.M. N° 125-2013-PCM.....	94

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Distribución de los consultados de acuerdo al comportamiento de la calidad de servicio dada la gestión por procesos en la SUNAT</i>	53
Tabla 2	
<i>Distribución de los consultados de acuerdo al comportamiento de la calidad de servicio dada la gestión por procesos en OSINERGMIN</i>	54
Tabla 3	
<i>Correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio en la SUNAT</i>	55
Tabla 4	
<i>Correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio en OSINERGMIN</i>	55
Tabla 5	
<i>Prueba de distribución de los datos (normalidad)</i>	56

Índice de figuras

Figura 1: Percepción de la calidad de servicio	37
Figura 2: Modelo de calidad percibida del servicio	38
Figura 3: Modelo de las brechas de la calidad del servicio	39
Figura 4: Distribución porcentual de la gestión por procesos vs la calidad de servicio en la SUNAT	53
Figura 5: Distribución porcentual de la gestión por procesos vs la calidad de servicio en OSINERGMIN	54

Resumen

La gestión por procesos está presente en la historia de las guerras y batallas desde sus primeros días, ya que sabemos que todas las teorías en las que se basan muchas de las herramientas que hoy se utilizan para la administración y producción de bienes y servicios se desarrollaron para obtener mejores resultados durante los conflictos. Aprovechando el impulso ofrecido por el desarrollo bélico, después de la guerra estas estrategias se utilizaron para el desarrollo de bienes y servicios, como es el caso de William Edwards Deming, quien siendo un estadístico fue el responsable del desarrollo y crecimiento de la industria japonesa después de la Segunda Guerra Mundial. En esta investigación se buscó comparar la gestión por procesos y la calidad de servicio en las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, utilizando un enfoque cuantitativo, el alcance de la investigación fue descriptivo comparativo y reunió los requisitos de un diseño no experimental. Apoyándonos en la Teoría de Deming, se utilizó como instrumento un cuestionario, lo que permitió conseguir resultados importantes para obtener una conclusión clara del asunto, sobre todo al verificar la importancia de la gestión por procesos para la calidad de servicios.

Palabras claves: Gestión por procesos; Calidad de servicio.

Abstract

Process management is present in the history of wars and battles from its earliest days, since we know that all the theories on which many of the tools that are currently used for the administration and production of goods and services are based were developed to obtain better results during conflicts. Taking advantage of the momentum offered by the war development, after the war these strategies were used for the development of goods and services, as is the case of William Edwards Deming, who being a statistician was responsible for the development and growth of Japanese industry after of the Second World War. In this research, we sought to compare process management and quality of service in public institutions SUNAT and OSINERGMIN, using a quantitative approach, the scope of the research was comparative descriptive and met the requirements of a non-experimental design. Based on the Deming Theory, a questionnaire was used as a tool, which allowed obtaining important results to obtain a clear conclusion of the matter, especially when verifying the importance of process management for the quality of services.

Keywords: Management by processes; Quality of service.

Introducción

La presente investigación expone la gestión por procesos y la calidad de servicio en las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, período 2014-2015, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En nuestro país, el ente rector de la gestión pública es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), la cual promueve una gestión pública eficiente enfocada en los ciudadanos.

Con la R.M. N° 125-2013-PCM se aprobó el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, en el cual las entidades de la Administración Pública deberán adecuar sus planes y presupuestos a la PNMGP.

El Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública cuenta con 9 objetivos específicos, el objetivo específico N° 4 dice: “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”, es por ello que como investigadoras nos preocupa la situación de la gestión por procesos y la calidad de servicio en nuestras instituciones.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar que según el Plan de Implementación de la Política de Modernización de la Gestión Pública pone como plazo el año 2015 para que el 100% de las entidades públicas implementen la gestión por procesos y la simplificación administrativa.

La investigación se dio por el interés de conocer el nivel de implementación al que se ha llegado en las instituciones públicas, para este caso, en la SUNAT y OSINERGMIN, elegidas por la trascendencia nacional que tienen.

El objetivo de la investigación ha sido comparar la gestión por procesos y la calidad del servicio de las instituciones SUNAT y OSINERGMIN, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, período 2014-2015. La metodología está basada en el enfoque cuantitativo, el alcance es descriptivo correlacional porque buscamos comparar la gestión por procesos y la calidad de servicio en SUNAT y OSINERGMIN, además, esta investigación reúne las características de un diseño no experimental, para ello utilizamos como instrumento el cuestionario, para tal efecto contactamos a funcionarios de ambas

instituciones, quienes amablemente nos permitieron aplicar cuestionarios a los trabajadores que se encargan de atender a los ciudadanos y también a los usuarios.

Durante la aplicación del cuestionario, uno de los obstáculos fue el temor de los trabajadores de responder algo malo de su institución, el miedo era a que sus jefes se enterasen de sus respuestas. El informe está dividido en cuatro capítulos: En el capítulo I se informa en relación al planteamiento del problema y describimos cuál es el panorama en el que se encuentran nuestras instituciones públicas a nivel internacional y regional, asimismo, se detalla el problema general y el objetivo general y el porqué de la importancia de esta investigación. En el capítulo II veremos las investigaciones realizadas en el Perú y el mundo sobre la realidad de la gestión por procesos y la calidad de servicio, conoceremos las dimensiones de nuestras variables, sus definiciones y las teorías en las que nos respaldamos. En el capítulo III definimos la metodología que usamos para llegar a comprobar nuestra hipótesis, las técnicas e instrumento utilizado. En el capítulo IV se hará referencia a los resultados de la investigación y de cómo se comportan las variables en las diferentes instituciones.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que promueve políticas para la mejora del bienestar económico y social de las personas en todo el mundo, cuenta con el Centro de Gestión por Procesos, con sede en Alemania, el cual sirve como un punto central de contacto. En su portal institucional publicó la manera en que Alemania adopta el uso de la gestión por procesos para la administración pública enfrentando una amplia gama de desafíos, considerándola como punto de partida importante para la organización de los poderes públicos en un largo plazo y de forma duradera.

En Latinoamérica, las instituciones públicas adolecen de falta de transparencia y calidad al prestar servicios públicos a los ciudadanos, lo que trae como consecuencia una insatisfacción de parte de estos y desconfianza en las instituciones públicas, lo cual lamentablemente se refleja en el crecimiento y desarrollo del país.

La CEPAL, en el documento Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, cuestiona la capacidad del Estado para entregar servicios de calidad, apertura el debate sobre la legitimidad del Estado para solucionar problemas colectivos en forma eficiente, señala además que la gestión de las organizaciones y los recursos públicos debe constituir uno de los principales desafíos que, en lo específico, debiera enfocarse en el aumento de la calidad de la función pública, la disminución de la burocracia y la elevación de la transparencia como elementos que sustentan un nuevo modelo de gestión pública orientada a los resultados.

En nuestro país, las gestiones en las instituciones públicas no cuentan con gran aceptación de la población y esto lo podemos deducir del reporte de competitividad global 2016-2017, elaborado por el Foro Económico Mundial, que coloca al Perú en el puesto 106 de 138 países. En el segmento llamado instituciones manifiesta que la burocracia gubernamental ineficiente es el principal factor problemático para prestar servicios de calidad.

En el segmento Percepción sobre Gobernabilidad, Democracia y Transparencia de la Encuesta Nacional de Hogares del 2016, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se reportó que el 55,6% de los peruanos opina que la gestión de los gobiernos, central, regional y local es mala/muy mala.

En la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que cuenta con su debido reglamento y ayudas metodológicas, se menciona como una de las principales deficiencias de la gestión pública del Perú los inadecuados procesos de bienes y servicios públicos, esto quiere decir que la mayor parte de las instituciones no cuenta con la capacidad o los recursos para optimizar

sus procesos y en respuesta a ello el Estado peruano ha visto por conveniente adoptar el modelo de gestión orientada a resultados, que tiene como uno de sus componentes, o también llamados pilares, a la gestión por procesos.

En ese contexto, el Estado Peruano demanda que las instituciones públicas incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia, para ofrecerles a los ciudadanos servicios de calidad, mediante la aprobación de la Ley del Servicio Civil, en julio de 2013.

La Secretaria General de la Gestión Pública, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, se ha propuesto emprender un proceso de reforma integral de gestión a nivel gerencial u operacional apoyada en una metodología elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000) en todas las instituciones públicas peruanas.

SUNAT, a pesar de contar con planes estratégicos y operativos por períodos específicos de tiempo, hace cambios en la priorización cada vez que surge un cambio en el gabinete de economía o en el gobierno de turno, es decir, lo planificado no necesariamente se cumple debido a que las prioridades cambian.

A pesar de esto, la gestión por procesos y el mapeo de procesos se están implementando muy lentamente, dada su envergadura, no han sido identificados en su totalidad, tampoco se cuenta con indicadores y metas de mejora de procesos.

Sin embargo, advertimos que sí existen procesos identificados en la institución que datan del 2012. Así también, conforme a la Memoria Institucional 2014 de SUNAT, de un total de 169 indicadores medidos, se logró cumplir con la meta de 156 de ellos, teniendo por tanto un nivel de cumplimiento del 92.3% de la meta trazada.

Dichos resultados y mejoras tienen directa influencia en los resultados de la Oficina de Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero que asumió, en mayo del 2014, el reto de liderar la solución de los problemas que se evidenciaron en los servicios y procesos que venían afectando los derechos de los contribuyentes y usuarios aduaneros, situación que se verifica y transparenta a través del nivel de quejas ingresadas.

De esta forma, considerando que hasta abril del 2014 los registros de los últimos dos años marcaron una tendencia de crecimiento en el ingreso de quejas, se partió por evaluar cada proceso y servicio a cargo de la institución. Durante el 2015, conforme su memoria institucional de ese año, la SUNAT ha venido consolidando una cartera de programas de cambio, que modificaron progresivamente los procesos de la institución facilitando el cumplimiento tributario, tanto en tributos internos como en aduanas.

La Oficina de Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero (ODCUA) asumió el reto de liderar la búsqueda de soluciones a los problemas detectados en los procesos y/o servicios

institucionales. El cumplimiento de este objetivo tiene directa vinculación con el nivel de quejas ingresadas. En ese sentido, durante el 2015 se estableció en 43% el indicador de reducción de quejas (promedio mensual de quejas ingresadas anualmente), meta que se cumplió al obtener un porcentaje de 43,5% de reducción.

Se buscó impactar directamente en las quejas vinculadas al servicio de declaraciones, a fin de reducir los inconvenientes con los receptores de declaración y pago y de esta manera aminorar el malestar ocasionado ante los incidentes con el servicio virtual, tales como deficiencias de conexión e intermitencia en el servicio, entre otros.

Osinermin es una institución que cuenta con un sistema integrado de gestión, que es un conjunto de sistemas diseñados para complementarse, con el fin de brindar coherencia y eficiencia en la gestión de las organizaciones. Este se sustenta en una serie de normas internacionales, las cuales permiten considerar criterios estandarizados que garantizan la eficacia y sostenibilidad de los procesos y servicios que se brindan a la ciudadanía.

En 2014 se consolidó en implementación de acciones de calidad, pues no solo logró mantener el estatus alcanzado en años anteriores, sino que además se habían planteado nuevas metas. Así, ampliaron su red de contactos y atención a los ciudadanos y con la intención de atender su mayor demanda, sus trámites, todos gratuitos, han sido mejorados para reducir sus tiempos de respuesta.

A través de los años, Osinermin ha presentado iniciativas de mejora e innovación y se ha sometido a la evaluación de terceros independientes como son, entre otros, la ONG Ciudadanos al Día (CAD), el Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública, el concurso a la Creatividad Empresarial. Asimismo, ha postulado al Premio Nacional a la Calidad (organizado por el Comité de Gestión de la Calidad de la Sociedad Nacional de Industrias) y al Premio Iberoamericano de la Calidad (organizado por Fundibeq), en los que obtuvo los máximos reconocimientos en 2010 y 2012, respectivamente. Así, en 2014 se ha trabajado en el mantenimiento y mejora de sus procesos y se señaló que el elemento clave para el desarrollo y sostenimiento de las actividades y el logro de los resultados de Osinermin está en el alto nivel de sus profesionales, captando los mejores talentos a nivel nacional a través del Curso de Extensión Universitaria (CEU), programa diseñado para egresados de las especialidades de Ingeniería, Derecho y Economía de todas las universidades del país.

Para el 2015, celebrando sus 18 años de creación, no se han limitado solo a reafirmar y mejorar procedimientos y mecanismos existentes. Han creado nuevos métodos de regulación y

supervisión, en especial utilizando los recursos tecnológicos que, usados con creatividad y de manera proactiva, abren nuevas perspectivas para la regulación en el Perú.

Como institución, sigue transitando por el camino hacia la excelencia en la gestión pública. En esta línea, durante el 2015 sometieron sus procesos a la evaluación de gestión de calidad, la que ha sido revalidada, así también implementaron el Plan Estratégico 2015-2021, con un enfoque orientado a dar valor agregado a los grupos de interés con propuestas innovadoras; tienen un gran objetivo propuesto: convertirse en el organismo público con mayor credibilidad y confianza.

Para ello han dado un paso fundamental en la descentralización de los servicios que presta la institución, pues se ha otorgado a las oficinas regionales la facultad de resolver los temas de su competencia en cada ámbito, para lo cual se ha dispuesto las acciones administrativas pertinentes. Además, se les ha dotado de personal que resuelva la problemática regional más cerca de los ciudadanos.

Osinermin mantiene como política institucional el rol de la sociedad civil como evaluador de su desempeño. En la investigación se propone determinar que la gestión por procesos mejora la calidad de servicio de las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, período 2014-2015.

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Temática y unidad de análisis

La temática de la presente investigación abarcó a la gestión por procesos y la calidad de los servicios en las instituciones públicas. La unidad de análisis es la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT y el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - OSINERGMIN, las cuales son objeto de investigación.

1.2.2 Espacial

La presente investigación se desarrolló dentro del ámbito nacional del Perú, departamento de Lima.

1.2.3 Temporal

La investigación comprende el período 2014-2015.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿La gestión por procesos y la calidad de los servicios implementados en las entidades públicas SUNAT y OSINERGMIN son iguales, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, 2014-2015?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar si la gestión por procesos implementada y la calidad del servicio en la SUNAT y OSINERGMIN son iguales, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, período 2014-2015, comparando cada una de las variables en las instituciones mencionadas.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación se justifica dado que los resultados van a evidenciar que se cumple la teoría de Bravo (2008) basada en la teoría de mejora continua de Deming descrita en su libro “Salir de la crisis”, publicada en 1986, la que por una parte consiste en la forma de gestionar las organizaciones y, por otra, de cómo el gobierno se vincula con las empresas. Para ello presenta una teoría basada en sus ya famosos 14 puntos para la gestión, donde explica su filosofía de la calidad, la productividad, la posición competitiva y la gestión por procesos, que tiene por objeto la mejora continua, y hoy es considerado en general como el máximo experto en gestión de calidad, y todavía es citado como el precursor de la tercera revolución industrial.

Así mismo, los resultados de la investigación se entregarán a los funcionarios o directivos de las instituciones públicas involucradas, de modo que contribuyan con la mejora de la calidad de servicio simplificando los procesos administrativos, teniendo como beneficiarios al ciudadano y el fortalecimiento de las instituciones públicas.

En tal sentido, y a partir de los compromisos asumidos por el Estado peruano, en la presente investigación no dejamos de tomar en cuenta la obligación que la Administración Pública del Perú tiene de brindar un servicio de calidad a las personas, la cual es el derecho de todos los peruanos y todas las peruanas a una buena administración.

De esa manera, solo asumiendo correcta y adecuadamente las obligaciones, así como respetando y garantizando los derechos fundamentales, la Administración Pública del Estado peruano podrá asumir los retos que la ciudadanía le demanda.

Los resultados de la investigación se analizarán en el marco de la política de modernización de la gestión pública al 2021, de modo que se constituya en contribución al cumplimiento del compromiso del Estado con la población, justificando así su importancia estratégica en el contexto actual de impulso a las políticas de fortalecimiento institucional y cerrando el paso a la corrupción, fortaleciendo el desarrollo y la defensa nacional, aportando al cumplimiento de la Política de Desarrollo y Defensa Nacional, que tiene por finalidad orientar la selección, preparación y utilización de los medios del Estado para la obtención y mantenimiento de la seguridad nacional, tanto en el frente externo como en el interno y disminuir la amenaza llamada corrupción y para hacer frente a los obstáculos, riesgos, amenazas o desafíos contra la seguridad y los intereses del Estado.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación enfrentó limitaciones como: escasa información en las instituciones públicas, escasa información bibliográfica en español sobre gestión por procesos, falta de estudios de investigación sobre la temática de interés, superándola con bibliografía en inglés que fue traducida por las investigadoras.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Bravo (2008), en su texto publicado con el título “Gestión de procesos”, afirma que: “la visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio”. Y define a la gestión por procesos como “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”; en busca de ese nivel de calidad, se han creado una serie de herramientas, cada una aplicada en su época, como los presupuestos de tesorería en los años cincuenta, la planificación de la producción en los sesentas, la planificación estratégica en los setentas, la dirección estratégica en los ochentas y la gestión de calidad en el 95.

Lascurain (2012), en su investigación titulada “Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida” en la Universidad Iberoamericana de la ciudad de México, donde el objetivo general fue diagnosticar los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa para establecer una propuesta de mejora viable que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes. El tipo de investigación fue de carácter cualitativo descriptivo, ya que pretende identificar las brechas que existen entre la percepción y las expectativas, así como las causas de las mismas. Dicha investigación fue no experimental de diseño transversal, ya que se aplicaron las entrevistas y encuestas solamente una vez, para determinar la situación actual respecto a la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. La muestra realizada fue una homogénea combinada con una muestra de casos tipo en donde las unidades seleccionadas tendrían un mismo perfil, clientes de la empresa evaluada. Sus conclusiones: La resolución de problemas es un factor muy importante para los clientes pues afecta directamente la satisfacción. Los clientes requieren estar muy informados de los servicios y productos. Las expectativas se forman desde mucho antes del primer contacto. Es muy importante identificar los procesos generales de la empresa y determinar el flujo de los mismos y los subprocesos. El mapa de procesos ayudará a tener una visión general del sistema que integra la empresa y las relaciones que hay entre los procesos que se llevan a cabo. Hay gran necesidad de una matriz de roles.

Sánchez, Blanco (2014), cuya investigación fue titulada “La gestión por procesos. Un campo por explorar”, fue realizada en la Universidad de Cantabria en España, con el objetivo de analizar la evolución de los estudios publicados en español sobre gestión por procesos a lo largo del período 1990-2012, fue desarrollada bajo el enfoque cualitativo de tipo descriptiva y llegó a las siguientes conclusiones: Que la gestión por procesos, las motivaciones, las fases de implantación y los beneficios son repetidamente analizados en diversos contextos. Entre los beneficios más importantes de la gestión por procesos están la implantación de una cultura de mejora continua, la compatibilización de la satisfacción del cliente, la eficiencia interna empresarial, reducción de los procedimientos, la agilización de la gestión y la identificación de los procesos críticos.

Hernández, Nogueira, Medina y Márquez (2013), en su investigación titulada “Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias”, realizada en la Universidad de Matanzas en Cuba, concepción metodológica y práctica, publicada en la Revista de Administración RAUSP de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo, con el objetivo de presentar un nuevo procedimiento metodológico para la gestión y mejora de procesos en instituciones hospitalarias, fruto del estudio bibliográfico de 70 propuestas metodológicas, fue desarrollada bajo un enfoque mixto, llegando a las siguientes conclusiones: Los planteamientos de la gestión por procesos y, dentro de ella, la mejora continua de procesos, constituyen una propuesta útil para el perfeccionamiento de la gestión hospitalaria. Los avances logrados en el funcionamiento de los procesos y los sistemas de gestión en organizaciones hospitalarias del territorio matancero, demuestran los beneficios que aporta la gestión por procesos, avalados por incrementos en el nivel de servicio, en la satisfacción de pacientes y en el comportamiento de indicadores clave en el desempeño de los procesos.

Medina, Nogueira y Hernández (2009), en su investigación titulada “Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua”, realizada en la Universidad de Matanzas en Cuba, con el objetivo de demostrar la importancia y vigencia de la gestión por procesos como una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones, bajo el enfoque cualitativo, llegó a las siguientes conclusiones: Cada día se cobra una mayor conciencia por parte de los empresarios de que el logro de la eficiencia, la eficacia y en general el cumplimiento de la misión dependen del estado de sus procesos, por lo que su mejora se ha convertido en una de “buenas prácticas empresariales”.

La gestión por procesos se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para el logro de la mejora continua y la materialización de los objetivos, pero su importancia la ha llevado a ser considerada como un elemento estratégico, a ser analizado en la elaboración de los ejercicios de diseño estratégico.

Sánchez, Blanco (2012), en su investigación titulada “Gestión por procesos en empresas basadas en proyectos: una nueva metodología”, realizada para el Departamento de Economía de la Universidad de Cantabria en Barcelona, España, tuvo como objetivo presentar una propuesta metodológica simple y clara para implementar la gestión por procesos en las empresas, basada en proyectos, llegó a las siguientes conclusiones: La importancia que tiene la gestión por procesos en los negocios en el mundo, debido a que cuenta con las herramientas necesarias para que una empresa pueda ser competitiva y sobrevivir. Además de contar con una nueva metodología que puede hacer que las empresas basadas en proyectos lleven más allá la gestión por procesos, es decir, después de realizar un análisis de estas empresas y establecer sus características, se propone una metodología con un enfoque modular en donde la gestión por procesos se vincula con el proceso de subcontratación.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Roldán, Balbuena y Muñoz (2010), en su investigación titulada “Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños”, realizada para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y lealtad, en clientes de supermercados de Lima; los aspectos metodológicos que orientaron la investigación fueron con enfoque cuantitativo de tipo aplicada, de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. La recolección de datos se realizó con el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER, este fue aplicado a una muestra aleatoria de 415 clientes, llegando a las siguientes conclusiones: i) Calidad de servicio percibida por el cliente se relaciona fuertemente con la lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente en este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. Así mismo, se demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de servicio percibida por el

cliente y su lealtad de compra, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada supermercado limeño, debido a que las características de la muestra no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo; ii) El estudio permitió concluir que la calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo; iii) Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente y manifestando la intención de volver a su supermercado; iv) Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas; y v) Las mujeres mostraron una mayor lealtad hacia los supermercados limeños que los varones, desde el enfoque de lealtad como intención de comportamiento; en tanto que, desde el enfoque de lealtad como comportamiento efectivo, las mujeres mostraron menor lealtad.

Loli, Del Carpio, Cuba, Vergara, Morales, Flores y Lamas (2013), en su investigación “La satisfacción y la calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana”, realizada en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, dicha investigación exploratoria tenía como objetivo conocer la relación entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. La muestra se hizo respecto a 174 sujetos. Llegó a las siguientes conclusiones: Primera.- La percepción de los clientes o consumidores de entidades privadas y públicas de Lima sobre la calidad de productos y servicios en general es favorable, vale decir, el 35.1% está más o menos de acuerdo con la calidad del producto/servicio, el 29.9% está de acuerdo y el resto está en desacuerdo. Segunda.- El grado de satisfacción de los clientes o consumidores de entidades privadas o públicas de Lima en su mayoría dice estar satisfecho, el 25.3% más o menos satisfecho 31.6 % con la calidad del producto o servicio ofrecido por las organizaciones privadas o públicas, vale decir, que el 43.1% de los participantes está insatisfecho. Tercera.- Existe asociación entre la calidad del producto/servicio percibido por los clientes y el grado de satisfacción de los mismos. Es decir, a igual grado de satisfacción corresponde igual percepción de localidad del producto y o servicio. Cuarta.- Un análisis de correlación confirma una asociación significativa y positiva entre la satisfacción y la calidad, es decir, a mayor calidad en los productos y servicios ofrecidos, mayor es la satisfacción de los clientes. Quinta.- Cuanto mayor es la satisfacción que tiene el cliente, su opinión de la calidad del servicio que recibe es mayor o más favorable respecto a la calidad del servicio recibido.

Urbina (2014), en su tesis titulada “Calidad del servicio que brindan los funcionarios de orientación al contribuyente de la Intendencia Regional La Libertad - SUNAT Trujillo-Perú y su influencia en la satisfacción del usuario, en el período 2013” con el objetivo de establecer el nivel de influencia de la calidad del servicio en la satisfacción del usuario, realizada bajo el enfoque cuantitativo. Dicha investigación se realizó ante una población de 2000 usuarios de los que se determinó una muestra estadística de 390 a quienes se les aplicó una encuesta, se llegó a las siguientes conclusiones: Que la calidad del servicio no es la adecuada; que la calidad del servicio de los funcionarios de orientación tributaria de la Intendencia Regional La Libertad - SUNAT influye negativamente en la satisfacción de los usuarios; que la calidad de atención en las oficinas de orientación al contribuyente en la Intendencia Regional La Libertad - SUNAT es mala llegando a un 51% y regular a un 43%, que acumulando los resultados resulta que dicho servicio es deficiente; al determinar la satisfacción del contribuyente encuestado frente al servicio que reciben de los funcionarios de SUNAT no es satisfactorio en 76.92%; que el grado de relación entre la variable calidad del servicio y la satisfacción del contribuyente es significativa dado que están relacionadas directamente, tal como se demuestra en la tabla de correlación de Pearson y, finalmente, que la influencia de la calidad del servicio en la satisfacción del contribuyente es significativa, afirmándose la hipótesis de la presente investigación.

2.2 Bases teóricas

Variable 1: Gestión por procesos

Dimensión 1: Gestión de personal

La gestión humana es la base de la administración, ya que su fin es reconocer al sujeto que interactúa en la organización y hace posible el proceso productivo. La gestión humana es el eje principal dentro de una organización, pero aun así se ha mantenido en un segundo plano durante mucho tiempo.

La gestión de personal, a inicios del siglo XX, tiene su mayor representación en el Ing. Frederick W. Taylor, conocido también como el padre de la administración, autor de las destacadas obras: *Shop Management* (1903) y *Principios de la administración científica* (1911). Barba (2010) afirma: “Taylor, a través de la observación y la experimentación del proceso laboral, logra obtener el control del trabajo, incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción y sugiere la incorporación de un departamento pensante y el establecimiento de una política salarial”. (p.20). Estableciendo las bases para el crecimiento y la expansión de las organizaciones.

En la década de 1930, Elton Mayo desarrolló la Teoría de las Relaciones Humanas, que resultó de las investigaciones realizadas en Hawthorne, que sentaron las bases para encarar la problemática (sindicatos) del hombre y la industria. La contribución principal de este movimiento fue entonces la incorporación de “...nuevas dimensiones teóricas, conceptuales y de metodología, al estudio de la investigación de las organizaciones mediante la acción de las ciencias del comportamiento...” (Scott & Mitchell, 1981,12).

Deming (1989), afirma que los trabajadores son el activo más importante dentro de una organización, ningún otro activo de la empresa mejora con el tiempo como un empleado.

Chiavenato (2007), manifiesta que “una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común” (p.6).

Por su parte, Mintzberg (2010) parece olvidarse de las personas y devela su concepción de la administración como una práctica cotidiana en la que el protagonismo está en el gerente y desconoce la realidad de las personas y de sus interacciones en la organización.

El modelo EFQM sostiene que mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos, una organización obtendrá excelentes resultados, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa.

Este modelo está enfocado en la autoevaluación y en su criterio 3, califica a las personas como agentes facilitadores, para evaluar lo que la organización hace.

Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades (Maderuelo, 2002, p.633).

La situación de la gestión de las personas o de los recursos humanos en nuestro país se divide en dos grupos, uno de ellos es la empresa privada y la otra, las empresas públicas. Para las

empresas privadas en el Perú, el gran cambio llegó a partir del 2000, donde se empezó a ver a la gestión de las personas como una inversión y no como un gasto.

Rivera (2013), refiere que durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de recursos humanos en el Perú, pues la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete. En esta última década, las áreas de Gestión de Personas pasan de reportar a las gerencias de Finanzas o Contabilidad o Administración —con la idea subyacente de que son un área generadora de gastos— a reportar a la gerencia general, como un motor de cambio organizacional.

Es aquí donde se comienza a utilizar herramientas como la selección, el reclutamiento, capacitación, clima laboral, en busca de la mayor productividad de las personas.

Por otro lado, en las empresas públicas aún no se cuenta con un servicio civil eficiente, enfocado u orientado hacia el ciudadano. Esto debido a lo complejo que es articular los distintos regímenes laborales que tiene el sistema de remuneraciones, a eso debemos sumarle el abuso en la contratación de temporales, la ausencia de un ente rector, entre otros.

En respuesta a este contexto, en 2008 se crea la Autoridad del Servicio Civil, como un organismo técnico especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado.

En 2010, a través del DS 086-2010-PCM, el servicio civil fue considerado como política nacional de cumplimiento obligatorio para las entidades del gobierno nacional, estableciéndose siete funciones centrales a ser desarrolladas de manera progresiva por SERVIR.

Desde entonces viene trabajando en cuatro aspectos que considera más urgentes: capacitación, rendimiento, profesionalización del cuerpo directivo y resolución de controversias.

Dimensión 2: Uso de recursos

Las empresas u organizaciones públicas o privadas utilizan recursos en la búsqueda de la diferenciación y la mayor productividad, estos pueden ser humanos, materiales, económicos financieros y tecnológicos.

Edith Penrose (1959), manifiesta que: “Una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando miramos el proceso de negocio de la

empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”.

Al respecto, Drucker (1998) afirma que el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier empresa, ya que se puede multiplicar cuando se comparte, y sin ello no existiría la dinámica entre los recursos.

Sin embargo, Quinn, Anderson & Finkelstein (1996) consideran que la integración del conocimiento y su adquisición como valor depende de las tecnologías de la información y la comunicación, al permitir sistematizarlo.

Torres (2015), define recursos como: la fuente de las capacidades de la organización. En las organizaciones se distinguen dos categorías de recursos tangibles (financieros, de la organización, materiales, tecnológicos) y los recursos intangibles (capacidad intelectual, capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles).

El Estado peruano, en un esfuerzo por optimizar el gasto en las compras, y en aras de disminuir la corrupción en la elección de proveedores, crea mediante el Decreto Legislativo N° 1018 del 03 de junio del 2008, la Central de Compras Públicas, PERUCOMPRAS, y ejerce sus funciones a partir del 18 de marzo del 2016.

PERUCOMPRAS es un organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas con autonomía técnica, funcional y administrativa, cuyo objetivo principal es optimizar las contrataciones públicas a nivel nacional, a través de sistemas y procedimientos dinámicos y eficientes, con personal altamente especializado y aprovechando el uso de las tecnologías de la información y la economía de escala. Ejerce competencia a nivel nacional.

Sin embargo, en diciembre de 2016, el Poder Ejecutivo, mediante decreto supremo, declaró en reorganización el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la Central de Compras Públicas – Perú Compras, esto debido a que se encontraron debilidades a nivel administrativo y de gestión.

Dimensión 3: Identificación de procesos

En una gestión basada en procesos se identifican como procesos a todas aquellas actividades que van a generar valor al producto o servicio final.

Torres (2014), en su investigación titulada “Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos”, llegó a la siguiente conclusión: la identificación de los procesos en una organización se facilita cuando se reconoce el contexto de, al menos, los cinco principios fundamentales de la gestión por procesos. Los roles que asumen los subprocesos serán más claros en la medida que se define una serie de características que delimitan y precisan su campo de acción. La cantidad de características a definir dependerá de la necesidad que se requiera cubrir con el afán de establecer claridad en torno a los procesos. Por otra parte, la eficiencia de los procesos identificados será una consecuencia en la medida que cada uno de ellos genere un valor agregado.

Existen diferentes metodologías para identificar procesos, algunos autores como Coronado (2006), refieren el uso de la metodología de diagramas de afinidad en el ámbito cualitativo. Otros autores como Bravo (2008), mencionan que los procesos deben identificarse por tipo, y los diferencian por procesos estratégicos, procesos del negocio y procesos de apoyo.

Evaluación de la variable Gestión por Procesos

Frederick Taylor utilizó la metodología de la especialización de las tareas para hacer de cada trabajador un especialista y con ello disminuir las fallas, y por lo tanto, obtener reducción de costos por etapas.

Henry Ford, por su parte, al desarrollar su línea de montaje instituyó el concepto de inspección o control de calidad de cada proceso.

Fayol (1925), referente a la evaluación del proceso administrativo decía: “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”. Así mismo, manifestaba que el objetivo de examinar el proceso era detectar fallas y determinar mejoras generales en la organización.

A partir de 1930 se introdujeron los muestreos, para llevar a cabo las inspecciones de calidad por etapas.

Mckinsey (1935), para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, propuso la evaluación de todos los aspectos de la organización, es decir, debían hacer una autoevaluación a la vista del medio empresarial.

El Instituto de Auditores Internos de Norteamérica (1945), fueron los primeros en mencionar a la auditoría en su publicación: “Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones

Técnicas”. Doce años después, Leonard William (1957) define el término de “Auditoría Administrativa” como “el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o rama gubernamental, o de cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos”. Este autor se convirtió en pionero de la auditoría administrativa al aplicar sus conceptos en el campo práctico. Aunque no establece ninguna distinción entre la función administrativa y la función operativa, sabemos que hoy se evalúan todos los procesos de una organización ya sean operativos, administrativos, logísticos, etc. Todo esto en busca del mejoramiento continuo y la calidad total.

Las organizaciones públicas o privadas buscan diferenciarse, crear valor y ser más competitivas a través de las certificaciones internacionales o premios a la excelencia como ISO, OSHAS, EFQM, y para ello deben realizar auditorías internas para cumplir con los requisitos establecidos por la norma y detectar oportunidades de mejora, todo por la búsqueda de la calidad total.

En el desarrollo de esta investigación la forma de evaluar la variable Gestión por Procesos, es a través de auditorías que permitan identificar si se cumplen los requisitos establecidos para la implementación de la gestión por procesos, en la política de modernización de la gestión pública.

Teoría

La teoría que soporta esta investigación es la teoría de Deming, considerado también como el padre de la calidad total. Debido a que sus raíces vienen de las ciencias, Doctor en física y estadística, es que su filosofía ha tenido y tiene influencia en diversos autores.

Deming basó su teoría en 14 principios para la gestión, él decía que estos principios eran el inicio de la transformación de la industria, que a su vez servían para cualquier tipo de organizaciones, grandes o pequeñas, y estos son: i) Crear constancia en el propósito de mejorar, ii) Adoptar la nueva filosofía, iii) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, iv) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, v) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente, vi) Implantar la formación en el trabajo, vii) Implantar el liderazgo, viii) Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía, ix) Derribar las barreras entre los departamentos. Trabajar en equipo, x) Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad, xi) Eliminar los estándares de trabajo, la gestión por objetivos, eliminar las barreras

que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo y eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, xii) Implantar un programa vigoroso de educación y automejora, xiii) Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

El sistema de conocimientos profundos de Deming consiste en 4 partes relacionadas entre sí: valoración del sistema, comprensión de la variación, teoría del conocimiento y psicología.

Para Deming, el objetivo de cualquier sistema debe ser que todos los grupos de referencia (accionistas, empleados, clientes, comunidad y medio ambiente) obtengan beneficios a largo plazo. Él insistió en que los sistemas deben enfocarse hacia un propósito. Los accionistas deben obtener beneficios financieros, los empleados deben tener oportunidades de entrenamiento y capacitación que aumenten su satisfacción en el trabajo, los clientes deben recibir productos y servicios que satisfagan sus necesidades y creen satisfacción, la comunidad se debe beneficiar con el liderazgo del negocio, y el medio ambiente, con una administración responsable.

Sin embargo, Lindsay (2005) manifiesta que: Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente. Durante la Segunda Guerra Mundial impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad, que era necesario resolver en la manufactura. A pesar de numerosos esfuerzos, se ignoraron sus intentos por transmitir el mensaje de la calidad a los directivos de alto nivel en Estados Unidos.

Variable 2: Calidad de Servicio

Dimensiones de la variable Calidad de Servicio

La evaluación de calidad de servicio se realizará evaluando sus componentes, sugeridos por Christian Grönroos (1994), en su libro titulado “Marketing y gestión de los servicios”, en donde plantea que la calidad de servicio percibida depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido; al igual que Rust y Oliver (1994), los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

Dimensión 1: Calidad técnica

Para hablar de calidad técnica o también llamada la dimensión del diseño del servicio, vemos por conveniente mencionar a la escuela nórdica, en donde el principal representante es Grönroos,

quien, en 1982, plantea que la calidad técnica es lo que implica valorar correctamente lo que esperan los clientes y esta a su vez influye en la imagen corporativa.

En tal sentido, considera a la imagen como un elemento básico para medir la calidad percibida. Como se observa en la Figura 1

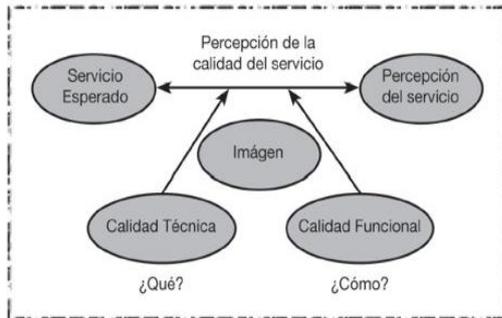


Figura 1. Percepción de la calidad de servicio

Fuente: Grönroos (1984, p. 40)

La calidad técnica se orienta a brindar servicio que cuente con todas la herramientas técnicas, para así alcanzar un resultado aceptable, es decir, es la dimensión que se ocupa de todo lo referente a materiales y equipos, tecnología, organización, soporte físico, es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué se da”.

Dimensión 2: Calidad funcional

Grönroos (1994), define la calidad funcional como la realización del mismo, es decir, “cómo se da”, cómo se ofrece el servicio, encontrando así algunos factores que intervienen o actúan en ella como la accesibilidad, apariencia, actitudes, contacto con el cliente, relaciones internas y comportamientos.

Para Duque (2015), la calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. Cómo el consumidor recibe el servicio.

Evaluación de la variable Calidad de Servicio

Para evaluar la calidad de servicio existen diferentes modelos que a través del tiempo se han ido desarrollando y que a continuación describiremos.

En 1978, Sasser, Olsen y Wyckoff desarrollaron un modelo basado en los atributos del servicio base como también los servicios periféricos, es decir, para evaluar la calidad de servicio, el consumidor puede elegir una cualidad o característica del producto o servicio como referencia, también puede elegir una característica que haga que los demás requerimientos alcancen una satisfacción minúscula y también puede darse que el cliente opte por obtener una mayor cantidad de una o unas características a cambio de otras en menor cantidad.

La constante en todos los modelos que pretenden medir la calidad de servicio es que la definen como una variable multidimensional desde la óptica de quien consume el servicio. Debido a la confusión que rodea a las definiciones de calidad y satisfacción.

En las últimas décadas advertimos que han emergido múltiples investigaciones referentes a la calidad del servicio, las cuales tienen su origen en dos modelos, por una parte el modelo de la calidad percibida (Perceived Service Quality model o PSQM por sus siglas en inglés) de Grönroos (1984) y por la otra, el Modelo del Análisis de Brechas del Servicio (SERVQUAL) de Parasuraman et. al. (1985).

El modelo PSQM, conocido también como el modelo de la imagen, ya que la evaluación del servicio evidencia las diferencias que existen en el consumidor entre sus expectativas y sus experiencias. Tal como se muestra en la *figura 2*:

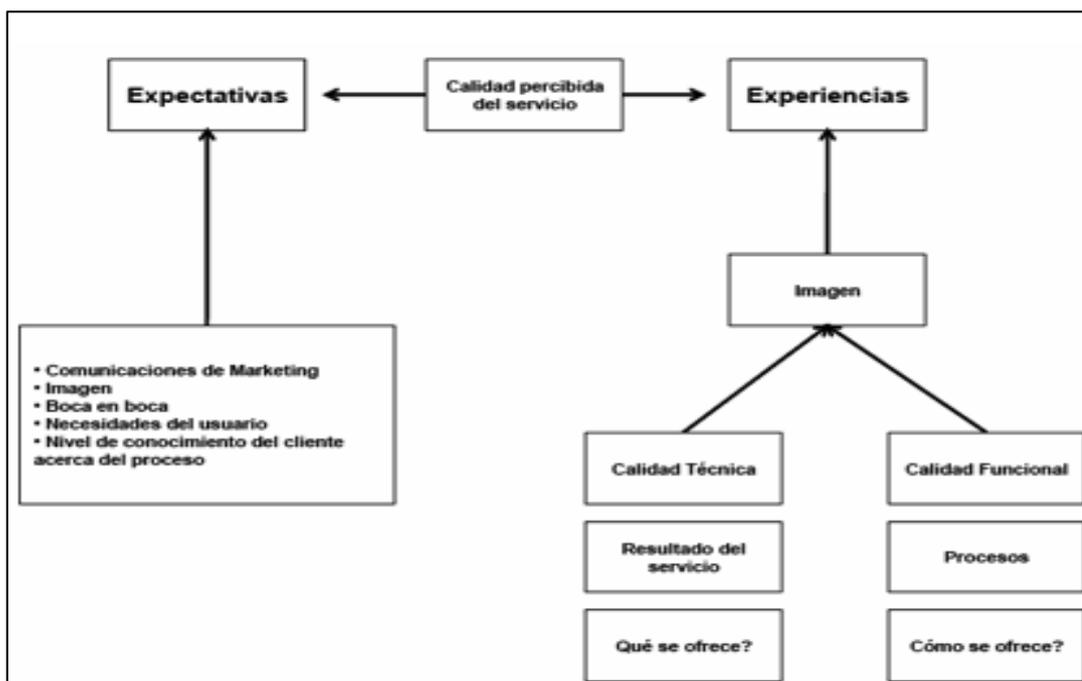


Figura 2. Modelo de calidad percibida del servicio

Fuente: Grönroos, 1984.

En conclusión, este modelo revela que la calidad de servicio percibida por el consumidor se debe a la imagen generada por el proveedor del servicio y la realidad.

El modelo SERVQUAL, en inglés SERVICE QUALITY, desarrollado por Parasuraman en 1985, que tiene su enfoque principal en la brecha del cliente (5ta brecha), buscando la diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor. Como se puede apreciar en la siguiente ilustración.

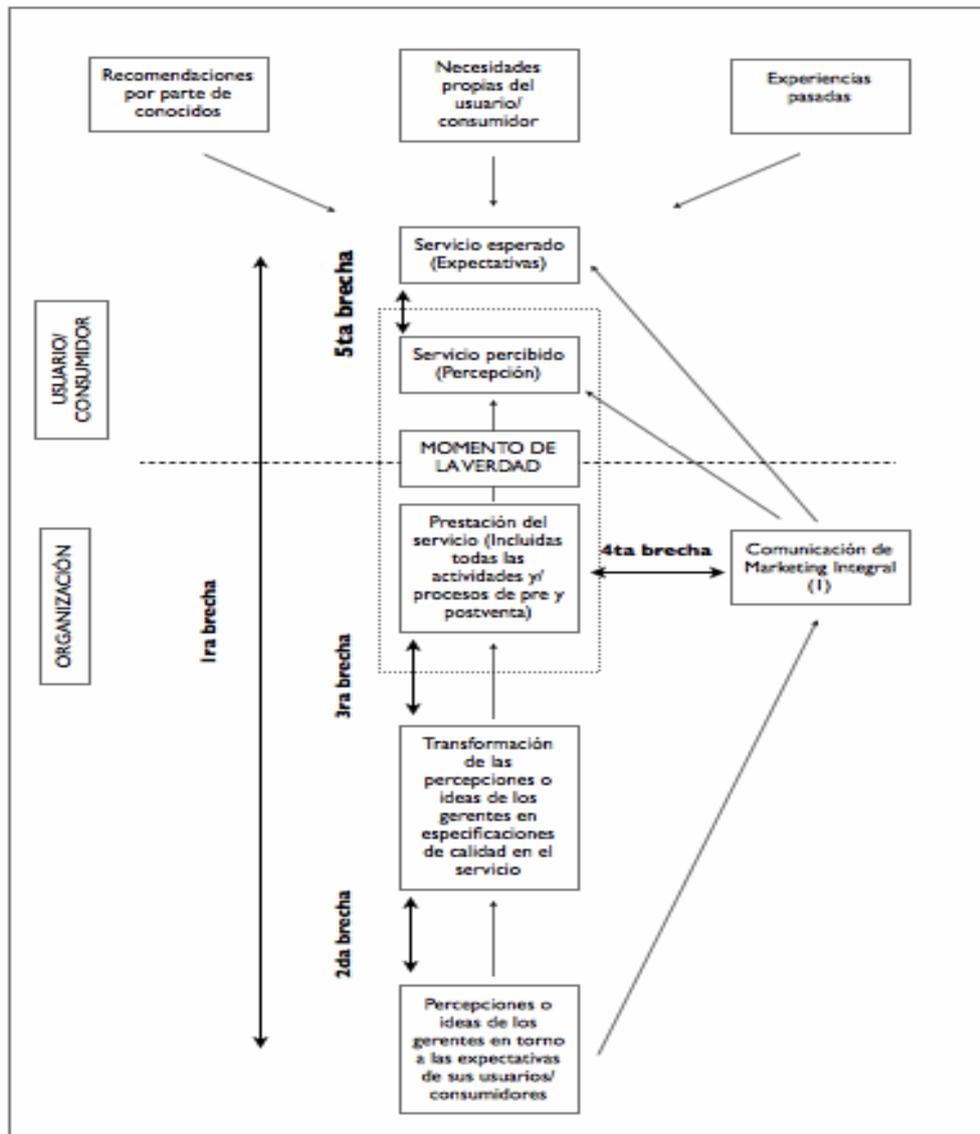


Figura 3. Modelo de las brechas de la calidad del servicio

Fuente: 1 Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

Por otro lado, el modelo Servqual, creado por Parasuraman et al. (1988), se centra e identifica en cinco dimensiones o componentes: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles, y se encuentra representado por un cuestionario de 22 preguntas.

Es así que en 1998 el modelo es redefinido y es cuando adopta el nombre SERVQUAL, sus autores le dan una connotación abstracta, intangible, heterogénea e inseparable.

El modelo Servperf de Cronin y Taylor (1992, 1994) critica el modelo SERVQUAL. Esta discrepancia se centra, básicamente, en las expectativas del cliente para medir la calidad del servicio, el cual no considera el concepto de las expectativas del cliente, sino, por el contrario, se enfoca en el resultado o en las percepciones del cliente, sin embargo, considera la intención de compra del consumidor, la que es influenciada por la calidad con la que se da el servicio y la satisfacción que se produce en el consumidor.

Teoría

El modelo teórico de la calidad de servicio es la base de la investigación, propuesto por el Ing. Christian Grönroos (1988).

Christian Grönroos es considerado el padre de la escuela de la comercialización del servicio y la gestión que, a nivel internacional, se ha denominado la Escuela Nórdica de Pensamiento.

Es desde 1999 catedrático de Servicio y Marketing Relacional en Hanken, la Escuela de Economía de Finlandia, y el iniciador y expresidente de la junta directiva de la investigación y el conocimiento, además, profesor honorario de la Universidad de Nankai y Universidad Normal de Tianjin, República Popular de China, así como en Oslo School of Management, Noruega.

Él es un pionero y experto líder en el desarrollo de servicios de marketing moderno y lógica de servicio, así como el marketing relacional y gestión de relaciones con los clientes, y uno de los primeros defensores de la gestión del servicio, término para describir la gestión orientada al cliente y al mercado, basada en una lógica de servicio en las empresas que brindan servicios y manufactura.

En un inicio el modelo de la percepción de la calidad de servicio propone que la calidad de servicio es el resultado de la integración de la calidad total pero en tres dimensiones, definiendo la calidad como imagen corporativa. Este modelo se centra en que al hablar de calidad de servicio es ineludible hablar de las dos dimensiones: la dimensión técnica, y la dimensión funcional, ya que estas van a influir en la imagen corporativa de la empresa, y va a tener una gran influencia en calidad de servicio percibida por el consumidor.

Después de las consideraciones anteriores, Grönroos establece que existen diferentes factores que afectan las dimensiones de su modelo. Para la dimensión funcional: la apariencia,

relaciones internas, accesibilidad, vocación de servicio y el contacto con el cliente, mientras que para la dimensión técnica: la tecnología, la informática, el conocimiento y las destrezas técnicas de los empleados.

En 1987, este modelo es revisado por Grönroos y Gummesson, llegando a fusionar las dimensiones técnica y funcional de Grönroos con las 4Q de Gummesson, que son calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional, en donde como conclusión se expone que para lograr la calidad se necesita la especialización e integración.

En ese mismo sentido, Rust y Oliver (1994) obtienen un modelo, agregando a las dimensiones que han sido señaladas en el párrafo anterior, el entorno del servicio, es decir, un modelo de calidad de servicio en donde intervienen tres dimensiones.

En este mismo orden y dirección, Brady y Cronin (2001) consideran que la percepción global de la calidad de servicio se fundamente en la evaluación por parte del cliente de tres dimensiones, que a su vez tienen subdimensiones: i) Interacción empleado/cliente, que es la calidad funcional, integrada por la actitud, el comportamiento y/o la experiencia del personal, ii) El entorno del servicio, el cual se encuentra limitado por las condiciones ambientales, el diseño y distribución física de las instalaciones y los factores sociales, y iii) El resultado del servicio o calidad técnica se conforma mediante la agregación del tiempo de espera, las evidencias tangibles del servicio y su evaluación global.

2.3 Marco conceptual

Para una mayor comprensión se han identificado conceptos y términos relacionados a la gestión por procesos y la calidad de servicio, que se utilizarán en el desarrollo de la investigación, que señalamos a continuación:

Proceso

La Universidad Politécnica de Valencia define proceso como el conjunto de tareas que conforman una serie de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración. Los procedimientos se integran en un proceso.

Mayo (2010), hace referencia a ISO 9000:2000, para definir proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Quiere decir, aplicado a los centros, que los procesos son una especie de máquina transformadora cuyas entradas pueden ser materiales, personas, elementos, economía, alumnos, etc. que pasan de no estar educados a educados.

Pérez (2004), define a los procesos como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Gestión

Luis Hernán Benavides Gaibor, en su tesis del 2011, Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), durante el período 2010-2011. Tesis de grado previa la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, define a Gestión como: “guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Correa, Álvarez y Correa (2010), consideran la definición de Gestión de Casassús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”.

El Ministerio de Educación (2011), en su Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011), considera el concepto de gestión (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman) donde se genera la visión sistémica de la organización, en la cual esta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

Servicio

Es en primer lugar un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, L., Bennet, C. y Brown, C., 1989).

Kotler (1997, p. 656) lo enuncia como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

Duque (2005), define servicio como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Calidad

(Publicaciones Vértice SL, 2008) dice que “la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave”.

La calidad depende de cómo el cliente la aprecie, porque es él quien recibe el servicio, el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa o no la paga por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión (Peters, Tom, 1987).

La calidad está constituida por una responsabilidad corporativa, donde están implicados todos los puestos de trabajo, además de cada uno de los aspectos y procesos que la actividad de la empresa incorpora. La calidad de un bien o servicio está constituida por todos los atributos o propiedades que la conforman y que le otorgan valor. La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios, debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Kotler, 1997).

Juran y Gryna (1998), exponen a la calidad como la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Ishikawa (1986) define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre para el consumidor”.

La norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

La norma ISO 9000 (2015) señala que la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. “La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente”.

La misma norma ISO 9000 (2015) establece que calidad es “cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse”, como por ejemplo, un producto, un servicio, un proceso, un recurso, un sistema, una organización.

CAPÍTULO III

Hipótesis y variables

3.1 Variables

3.1.1 Definición conceptual

Variable 1: Gestión por procesos

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere, asimismo, a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Bravo (2008), define la gestión por procesos como: “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.

La Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021 dice que la gestión por procesos es: “una gestión al servicio del ciudadano donde necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que asegure que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles”.

La Norma ISO 9001:2000 detalla en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

Dimensiones de la variable Gestión por procesos

La evaluación de la gestión por procesos se realizará a través de la evaluación de sus componentes sugeridos en el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) denominado REDER, denominadas: Gestión de personal, uso de recursos, identificación de los procesos.

Variable 2: Calidad de servicio

La calidad de servicio ocurre en la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa, existiendo tres dimensiones: calidad física, calidad corporativa y calidad interactiva (Lehtinen y Lehtinen, 1982).

La calidad de servicio es el resultado de comparar la percepción versus la expectativa del consumidor (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

La calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio (Parusaman, Zeithaml y Berry, 1988).

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le definía, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente (Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., 1989).

La calidad de servicio la determina el consumidor, sobre la percepción del servicio que ha recibido (Vázquez, Rodríguez y Díaz, 1996).

Calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que él percibe que recibe de aquel que ofrece el servicio. Barroso (2000).

Considera la calidad de servicio como una forma de actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción (Ruiz, 2001).

La calidad percibida de los servicios, por tanto, es subjetiva, en razón que supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional (Duque, 2005). Señala a la calidad del servicio como la relación entre el personal de la empresa y sus clientes (Horvitz, 2006).

De las definiciones verificadas líneas arriba en relación a la calidad de servicio, advertimos que actualmente la calidad en el servicio es una necesidad imperante, y la define el cliente; y en el caso de instituciones públicas, los ciudadanos. Dichas definiciones fundamentan el aspecto de interés de la investigación en las instituciones públicas que serán sujeto de estudio.

Dimensiones de la variable Calidad de servicio

La calidad de servicio se define como la diferencia entre la calidad esperada y la calidad experimentada. La primera es fomentada por aquello que proyecta la organización y las necesidades de los clientes; la segunda está compuesta por las dimensiones: calidad técnica (qué se da) y calidad funcional (cómo se da), las cuales influyen en la percepción de un cliente (Grönroos, 1988).

3.1.2 Definición operacional

Para el desarrollo de la propuesta de investigación se han identificado 2 variables, las que se describen a continuación:

Variable 1: Gestión por procesos

Para ISO 9000:2000, la gestión por procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala y valores	Niveles
Gestión por procesos	Gestión de personal	Capacitación	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Alto [110-150] Regular [70-109] Bajo [69-30]
		Rotación de personal		
		Clima laboral		
		Compromiso		
	Uso de recursos	Eficiencia		
		Eficacia		
		Identificación de procesos		
Identificación de procesos	Conocimiento de los procesos			
	Cumplimiento de los procesos			
	Revisión de procesos			

Variable 2: Calidad de servicio

Mendoza (2007) declara que: “el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben”.

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala y valores	Niveles
Calidad de servicio	Calidad técnica	Tiempo de espera para ser atendido	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Alto [135-99] Medio [98-63] Bajo [62-27]
		Tiempo de atención		
	Calidad funcional	Infraestructura y equipamiento		
		Profesionalismo de los colaboradores		
		Grado de amabilidad		
		Fiabilidad de la información		

3.2 Hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

La gestión por procesos implementada y la calidad del servicio en las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, 2014-2015, son diferentes en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, desarrollo y defensa nacional.

CAPÍTULO IV

Metodología de la investigación

4.1 Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que los datos fueron procesados estadísticamente; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

4.2 Tipo de investigación

La investigación corresponde al tipo básico dado que con los resultados de la investigación se confirma la teoría de Deming que utiliza sus 14 puntos en la calidad de servicio y mejora continua. Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) define la investigación de tipo básica como “La investigación pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes”.

4.3 Método de investigación

Hipotético deductivo

4.4 Alcance de investigación

El alcance de la investigación es descriptivo-comparativo dado que se comparó la calidad de servicio en relación al nivel de implementación de la gestión por procesos en diferentes instituciones. Al respecto, Sánchez y Reyes (1996) señalan que los estudios descriptivos pueden contribuir a mostrar la diferencia entre grupos.

4.5 Diseño de investigación

La presente investigación reúne las características de un diseño no experimental, dado que las variables solo se estudiarán dentro de las instituciones que son materia de la investigación. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: “la investigación no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

$$\begin{array}{c}
 \text{I} \text{----} r_1 \text{----} \text{I} \qquad \qquad \text{I} \text{----} r_2 \text{----} \text{I} \\
 \text{GP}_{-}\text{CS} - \text{SUNAT} = \text{GP}_{-}\text{CS} - \text{OSINERGMIN} \\
 r_1 \approx r_2
 \end{array}$$

4.6 Población, muestra y unidad de estudio

4.6.1 Población de estudios

La población de estudio de la presente investigación la conforma las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN.

4.6.2 Muestra de estudio

Dado que la población está compuesta solo por dos instituciones, no será necesario determinar una muestra.

4.6.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio está compuesta por las instituciones públicas del Perú.

4.7 Fuente de información

La fuente de información está constituida por las personas que han sido encuestadas, en este caso son 80 funcionarios de SUNAT y OSINERGMIN y 80 usuarios de las mismas.

4.8 Técnicas e instrumento de recolección de datos

4.8.1 Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos es a través de la encuesta. Al respecto, Bisquerra (2009) sostiene que la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario es una de las técnicas más recomendables para recolectar información de gran cantidad de personas.

4.8.2 Instrumento de recolección de datos

Como instrumento se utilizó el cuestionario. Para Páramo y Arango (2017) el cuestionario es una técnica fundamental cuando se requiere recoger gran cantidad de datos sobre actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento, etc.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de Gestión por Procesos

Autor: María del Pilar Bedón Fernández - Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger

Administración: Individual y grupal

Duración: 15 minutos

Aplicación: Funcionarios y usuarios de ambas instituciones

- Descripción:** El instrumento consta de 33 ítems y cada sujeto responde en una escala de cinco niveles: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1)
Evalúa tres dimensiones: 1. Gestión de personal (15 ítems); 2. Uso de recursos (5 ítems); 3. Identificación de procesos (10 ítems)
- Valoración:** La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.
- Interpretación:** Se aplica baremización para la conversión a niveles y de estos se interpreta.

Ficha técnica

- Nombre:** Cuestionario de Calidad de servicio
- Autor:** María del Pilar Bedón Fernández - Liza Patricia Paredes Manrique de Essenwanger
- Administración:** Individual y grupal
- Duración:** 15 minutos
- Aplicación:** Funcionarios y usuarios de ambas instituciones
- Descripción:** El instrumento consta de 27 ítems y cada sujeto responde en una escala de cinco niveles: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1)
Evalúa dos dimensiones: 1. Calidad técnica (13 ítems); y 2. Calidad funcional (14 ítems)
- Valoración:** La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.
- Interpretación:** Se aplica baremización para la conversión a niveles y de estos se interpreta.

4.9 Método de análisis de datos

En esta investigación se han realizado dos tipos de análisis estadísticos, uno descriptivo donde se han hecho tablas cruzadas y otro inferencial donde se realizó la contrastación de la hipótesis.

CAPÍTULO V

Resultados

5.1 Análisis descriptivo

Tabla 1

Distribución de los consultados de acuerdo al comportamiento de la Calidad de Servicio dada la Gestión por Procesos en la SUNAT

			Calidad de Servicio - SUNAT			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Gestión por Procesos – SUNAT	Bajo	Recuento	20	0	0	20
		% del total	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%
	Regular	Recuento	8	48	4	60
		% del total	10,0%	60,0%	5,0%	75,0%
	Alto	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Recuento	28	48	4	80	
	% del total	35,0%	60,0%	5,0%	100,0%	

Fuente: Base de datos (ver Anexo 3)

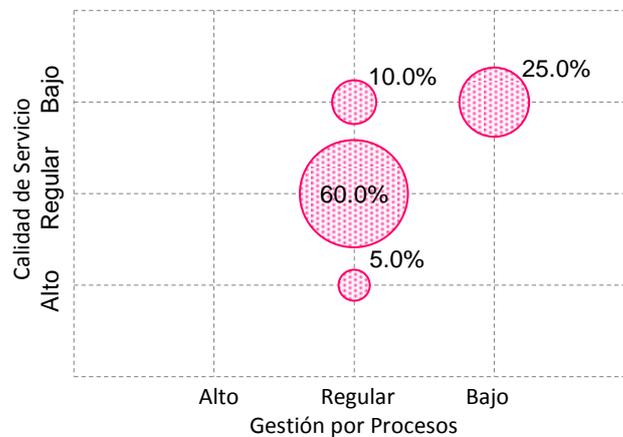


Figura 4. Distribución porcentual de la Gestión por Procesos vs la Calidad de Servicio en la SUNAT

La mayor cantidad (60%) de los consultados considera que cuando la gestión por procesos (GP) alcanza el nivel regular, la calidad de servicio (CS) también alcanza el mismo nivel, el 25% señaló que cuando el nivel de la gestión por procesos es bajo, la calidad de servicio lo es también. Mostrando de esta manera que en la SUNAT la gestión por procesos aún no se termina de implementar tal como fue manifestado por los consultados.

Tabla 2

Distribución de los consultados de acuerdo al comportamiento de la Calidad de Servicio dada la Gestión por Procesos en OSINERGMIN

		Calidad de Servicio - OSINERGMIN			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Gestión por Procesos – OSINERGMIN	Bajo	Recuento	0	2	0	8
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%	10,0%
	Regular	Recuento	0	12	4	40
		% del total	0,0%	30,0%	20,0%	50,0%
	Alto	Recuento	2	4	0	32
		% del total	5,0%	10,0%	25,0%	40,0%
Total	Recuento	2	18	4	80	
	% del total	5,0%	45,0%	5,0%	100,0%	

Fuente: Base de datos (ver Anexo 3)

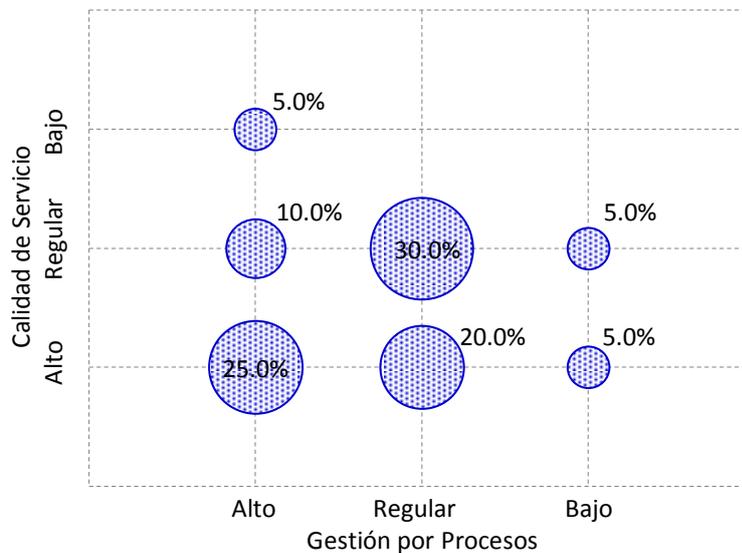


Figura 5. Distribución porcentual de la Gestión por Procesos vs la Calidad de Servicio en OSINERGMIN

La mayor cantidad (60%) de los consultados considera que cuando la gestión por procesos (GP) alcanza el nivel regular, la calidad de servicio (CS) también alcanza el mismo nivel, el 25% señaló que cuando el nivel de la gestión por procesos es bajo, la calidad de servicio lo es también. Mostrando de esta manera que en OSINERGMIN la gestión por procesos aún no se termina de implementar tal como fue manifestado por los consultados.

Tabla 3

Correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio en la SUNAT

			Gestión por Procesos - SUNAT	Calidad de Servicio - SUNAT
Rho de	Gestión por	Coeficiente de	1,000	,755**
Spearm	Procesos - SUNAT	correlación		
an		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Calidad de Servicio	Coeficiente de	,755**	1,000
	- SUNAT	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Dado el valor del coeficiente de correlación calculado igual a 0.755 y de acuerdo a la escala de valores para el coeficiente de correlación de Spearman de Bisquerra (2009), la correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio es alta. Así mismo, el valor de la Sig. (bilateral) es 0,000 menor que 0.05, por lo que se confirma que la gestión por procesos y la calidad de servicio en la SUNAT se correlacionan y aumentan o disminuyen en el mismo sentido.

Tabla 4

Correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio en OSINERGMIN

			Gestión por Procesos - OSINERGMIN	Calidad de Servicio - OSINERGMIN
Rho de	Gestión por Procesos -	Coeficiente de correlación	1,000	,781**
Spearma	OSINERGMIN	Sig. (bilateral)	.	,000
n		N	80	80
	Calidad de Servicio -	Coeficiente de correlación	,781**	1,000
	OSINERGMIN	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Dado el valor del coeficiente de correlación calculado igual a 0.781 y de acuerdo a la escala de valores para el coeficiente de correlación de Spearman de Bisquerra (2009), la correlación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio es alta. Así mismo, el valor de la Sig. (bilateral) es 0,000 menor que 0.05, por lo que se confirma que la Gestión por Procesos y la Calidad de Servicio en OSINERGMIN se correlacionan y aumentan o disminuyen en el mismo sentido.

5.2 Análisis Inferencial

Se somete a prueba la tesis (hipótesis) de la investigación

Hipótesis general de investigación

La gestión por procesos y la calidad del servicio en las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, período 2014-2015, son diferentes en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, desarrollo y defensa nacional.

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas

H_0 : GP _ CS – SUNAT = GP _ CS – OSINERGMIN

H_1 : GP _ CS – SUNAT \neq GP _ CS – OSINERGMIN

2. Selección de la prueba estadística

Criterios de selección de la prueba estadística idónea

Primero.- El alcance del estudio es comparativo

Segundo.- El tipo de muestra: Independientes (SUNAT - OSINERGMIN)

Tercero.- Distribución de los datos: Sin normalidad

Cuarto.- Para determinar la distribución de los datos se usa la prueba Kolmogorov-Smirnov, dado que la cantidad de consultados es mayor a 50 unidades.

Tabla 5

Prueba de distribución de los datos (normalidad)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por Procesos - OSINERGMIN	,279	80	,000
Calidad de Servicio - OSINERGMIN	,323	80	,000
Gestión por Procesos - SUNAT	,467	80	,000
Calidad de Servicio - SUNAT	,354	80	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Dado el valor de p (Sig.) = 0.00 en ambos casos, se determina que los datos no tienen distribución normal, por tanto, corresponde aplicar la prueba U de Mann Whitney para contrastar las hipótesis.

3. Establecer nivel de significancia (máximo nivel de error)

De acuerdo a la convención estadística, se considera 5% (0.05), es decir, se aceptará un máximo de error del 5% en el cumplimiento del supuesto (hipótesis).

Regla de decisión: $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula
 $p > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

4. Cálculos

En el software estadístico SPSS se somete a prueba la H_0 (hipótesis nula), obteniendo los siguientes resultados:

	Gestión por Procesos SUNAT_OSINERGMIN	Calidad de Servicio SUNAT- OSINERGMIN
U de Mann-Whitney	1760,000	1352,000
W de Wilcoxon	5000,000	4592,000
Z	-5,703	-6,937
Sig. asíntótica (bilateral)	,000	,000

a. Variable de agrupación: 1 SUNAT- 2 OSINERGMIN

5. Decisión

De los cálculos se puede decir que dado que la probabilidad de error calculada, conocida como el valor de p (sig. Asíntótica bilateral) es igual a cero (0.000) en ambos casos, correspondiente al valor de U de Mann Whitney calculado (1760,000 en el caso de gestión por procesos y 3200,000 en el caso de calidad de servicio), no superan el nivel de la significancia considerado (0.05), es decir, se encuentra por debajo, por tanto, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que viene a ser la hipótesis de investigación, por tanto, el resultado es que la $GP_CS - SUNAT \neq GP_CS - OSINERGMIN$.

CAPÍTULO VI

Discusión de resultados

De los resultados se ha encontrado que las variables Gestión por Procesos y Calidad de Servicio son iguales, es decir, cuanto más se gestione por procesos mayor será la calidad de servicio, coincidiendo con Bravo (2005), en su texto publicado con el título, Gestión de procesos, afirma que: “la gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”, así mismo, Lascurain (2012), en su investigación titulada “Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida”, llegó a la conclusión que es muy importante identificar los procesos generales de la empresa y determinar el flujo de los mismos y los subprocesos, el mapa de procesos ayudará a tener una visión general del sistema que integra la empresa y las relaciones que hay entre los procesos que se llevan a cabo, lo que permitirá resolver problemas, un factor muy importante para los clientes, ya que afecta directamente la satisfacción.

Para Sánchez, Blanco (2014), cuya investigación fue titulada, La gestión por procesos, concluye que entre los beneficios más importantes de la gestión por procesos están la implantación de una cultura de mejora continua, la compatibilización de la satisfacción del cliente, la eficiencia interna empresarial, la reducción de los procedimientos, la agilización de la gestión y la identificación de los procesos críticos.

De la misma forma, Hernández, Nogueira, Medina y Márquez (2013), en su investigación titulada, Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias, coincide con la investigación en que los avances logrados en el funcionamiento de los procesos incrementa el nivel del servicio.

También se refuerza estos resultados con Medina, Nogueira y Hernández (2009), en su investigación titulada Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua, donde la gestión por procesos ha llegado a ser considerada como un elemento estratégico para la calidad de servicio.

Asimismo, Loli, Del Carpio, Cuba, Vergara, Morales, Flores y Lamas (2013) en su investigación La satisfacción y calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana, manifiestan que a mayor calidad en los productos y servicios ofrecidos, mayor será la satisfacción de los clientes. Cuanto mayor es la satisfacción que tiene el cliente su opinión de la calidad del servicio que recibe es mayor o más favorable respecto a la calidad del servicio recibido y gestionar por procesos nos permite elevar la calidad de servicio.

Conclusiones

1. Dado que el valor de la prueba estadística U de Mann Whitney calculado es igual a 1760,000 en el caso de Gestión por Procesos y 3200,000 en el caso de Calidad de Servicio, y considerando que el valor de la significancia es igual a 0.000, se concluye que la gestión por procesos y la calidad de servicio implementada en ambas instituciones es diferente.
2. Dado el valor del coeficiente de correlación calculado igual a 0.755 en SUNAT y 0.781 en OSINERGMIN, de acuerdo a la escala de valores para el coeficiente de correlación Rho de Spearman de Bisquerra (2009), se concluye que la correlación entre las variables gestión por procesos y calidad de servicio en ambas instituciones es alta, es decir, aumentan o disminuyen en el mismo sentido.
3. Dado los resultados señalados en las conclusiones 1 y 2, se fortalecen las teorías de Deming y Grönroos, que sustentan la investigación.
4. Se propone continuar con la investigación en el extremo de determinar la causalidad en la diferencia de implementación de gestión de procesos y mejora continua en ambas instituciones.

Recomendaciones

1. A la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la SUNAT; y a quien corresponda; implementar en mayor grado la gestión por procesos y la estrategia de mejora continua para avanzar en el cumplimiento al plan de implementación de la gestión pública.
A ambas instituciones, que se realicen encuestas que permitan identificar qué procesos deben mejorar prioritariamente.
2. A la Gerencia de Servicios al Contribuyente de la SUNAT; y a quien corresponda; considerando la estrecha vinculación entre las variables investigadas Gestión por Procesos y Calidad de Servicio, priorizar la gestión de sus procesos, mayor capacitación de su personal, revisar las políticas de rotación de personal y verificar la logística, lo que traería una mejora en la calidad de servicio.
3. A las instituciones, promover entre sus funcionarios la investigación de los aspectos relacionados a sus instituciones.

Propuestas para enfrentar el problema

1. Mejorar y ampliar la capacitación en gestión por procesos, establecer metas e indicadores de implementación de gestión por procesos y mejora continua.
2. Que la estrategia de gestión de procesos que lleva a cabo la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la SUNAT considere como responsable del seguimiento del avance de su implementación y su mejora continua a las máximas autoridades de dicha entidad, debiendo para ello actualizar sus Manuales de Gestión por Procesos que señalan como responsables actuales de la actualización y mejora a los dueños del proceso.
3. Las instituciones podrían establecer acciones que incentiven investigaciones entre sus trabajadores, como rotaciones temporales a las áreas académicas de dichas instituciones, publicaciones de sus trabajos, etc.
4. La Secretaría de Gestión Pública debería tener mayor presencia en las instituciones públicas, además de implementar charlas de capacitación a las instituciones que lo soliciten en los tres niveles de gobierno. Actualmente no brindan ese servicio. Es necesario que la Secretaría realice evaluaciones periódicas a todas las instituciones dentro de su marco de metas, para que los indicadores respondan a los intereses del Estado, además de replicar las buenas practicas, y asimismo, realizar propuesta de mejora normativa a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, como por ejemplo, establecer plazos y métodos de implementación diferentes considerando la cantidad de procesos de cada institución y su presencia en el territorio nacional.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, F. (2012). *El modelo EFQM y su impacto en la calidad y la excelencia*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/modelo-efqm-impacto-calidad-excelencia/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2012). El Servicio Civil Peruano, antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia* (38), 17-30. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos (Con responsabilidad social). Desde la mejora hasta el rediseño*. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Duque, E. (2005, enero a junio). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>
- Hernández, A., Nogueira, D., Medida, A. y Márquez, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administración*. 48 (4), 739-756. doi: 10.5700/rausp1118.
- Maderuelo, J. (2002). *Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia*. Medifam, 12(10), 631-640. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>
- Medina, A., Nogueira, D. y Hernández, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua, recuperado de file:///C:/Users/DOS%20LUCAS/Downloads/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf
- Política de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) (8 de enero de 2013. Diario Oficial “El Peruano”, N° 485765, 2013, 09, 01) <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
<https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>
- Rivera, M. (2013). De las relaciones industriales a gestión y desarrollo humano: la evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú. *Tiempo de Opinión*, 4(6), 4-13. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf

- Roldán, L., Balbuena, J. y Muñoz, Y. (2010). Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños (tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Scott, W. G. & Mitchell, T. (1981). Sociología de la organización (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Librería "El Ateneo". Editores.
- Saldarriaga, J. (2013). La concepción del sujeto en la administración: Una mirada desde la gestión humana. *El Agora USB*, 14(1), 223-237. Recuperado de http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/42318/ssoar-elagora-2014-1-saldarriaga_rios-La_concepcion_del_sujeto_en.pdf?sequence=1
- Sánchez, L. & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y organización, revista de ingeniería de organización*, 54 (2014), 54-71. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_procesos_Un_cam po_por_explorar
- Serrano, A. & López, M. (2007). Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. Universidad de Cantabria. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28202543_Modelos_de_gestion_de_la_calidad_de_servicio_revision_y_propuesta_de_integracion_con_la_estrategia_empresarial
- Terrés, F. (2015). Deming malentendido: Cómo dar de comer alpiste a los leones. *ORP journal Para la mejora e innovación de la empresa*, 4(7), 3-10. Recuperado de <http://www.orpjournal.com/index.php/ORPjournal/article/view/51/87>
- Torres, Z. (2015). Administración estratégica. México D.F.: Editorial Patria.
- Urbina, F. (2014). Calidad del servicio que brindan los funcionarios de orientación al contribuyente de la Intendencia Regional La Libertad - Sunat Trujillo y su influencia en la satisfacción del usuario, en el período 2013 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿La gestión por procesos y la calidad de los servicios en las entidades públicas SUNAT y OSINERGMIN son iguales, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, desarrollo y defensa nacional, 2014-2015?	Determinar si la gestión por procesos implementada y la calidad del servicio en la SUNAT y OSINERGMIN son iguales en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, período 2014-2015 comparando cada una de las variables en las instituciones mencionadas.	La gestión por procesos implementada y la calidad del servicio en las instituciones públicas SUNAT y OSINERGMIN, 2014-2015 son diferentes en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, desarrollo y defensa nacional.	Gestión por procesos	Gestión de personal	Capacitación	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Descriptivo-comparativo Diseño de la investigación: No experimental Población y muestra: funcionarios de SUNAT y OSINERGMIN Técnicas e instrumentos: encuesta-cuestionario
					Rotación de personal	
					Clima laboral	
				Compromiso		
				Uso de recursos	Eficiencia	
					Eficacia	
			Identificación de procesos	Conocimiento de los procesos		
				Cumplimiento de los procesos		
				Revisión de procesos		
			Calidad de servicio	Calidad técnica	Tiempo de espera para ser atendido	
					Tiempo de atención	
					Infraestructura y equipamiento	
Calidad funcional	Profesionalismo de los colaboradores					
	Grado de amabilidad					
	Fiabilidad de la información					



Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Cuestionario: Gestión por Procesos

Sr(a) solicito tenga a bien responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad. La información que usted entregue es anónima y solo tiene fines académicos. Muchas gracias.

Dimensión 1: Gestión de personal

1. ¿La institución brinda oportunidad de capacitación a todo el personal de manera equitativa?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
2. ¿La institución planifica considerando la capacitación, perfil del personal y labores que realiza?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
3. ¿Se promueve o alienta la capacitación interna y externa?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
4. ¿Se premia la capacitación del personal?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
5. ¿El personal que se prepara y capacita tiene mayores oportunidades?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
6. ¿Conoce usted el índice de rotación de personal de la institución?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
7. ¿Es la Gerencia de Servicios al Contribuyente el área que presenta mayor índice de rotación de personal?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
8. ¿Se rota el personal?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
9. ¿El personal trabaja con entusiasmo?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
10. ¿Los jefes estimulan a sus subordinados para que se cumplan los objetivos?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
11. ¿La institución realiza evaluaciones de desempeño, objetivas, incluyendo jefes?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
12. ¿Se motiva al personal de la institución?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
13. ¿Los jefes estimulan al logro de objetivos?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
14. ¿El personal demuestra una actitud positiva hacia el trabajo?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
15. ¿El área encargada de la gestión de personal incentiva al personal a identificarse con la institución?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces

- Casi nunca
- Nunca

Dimensión 2: Uso de Recursos

16. ¿La institución proporciona los recursos que necesitan los orientadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿Considera usted que los recursos que le brinda la institución son suficientes para brindar un servicio óptimo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

18. ¿La institución cuenta con un sistema de gestión de recursos que garantiza la disposición de material (folletos, instructivos, formularios, útiles de oficina) para los orientadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

19. ¿Con que frecuencia se cae el sistema informático de la institución?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

20. ¿Los equipos informáticos con los que cuenta, son los adecuados para brindar un servicio de calidad?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Dimensión 3: Identificación de Procesos

21. ¿Cuenta la institución con un área que se encarga de la mejora de los procesos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

22. ¿La institución tiene identificado sus procesos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

23. ¿La institución tiene manual de procesos?

- Siempre
- Casi siempre

- A veces
- Casi nunca
- Nunca

24. ¿El personal conoce cuáles es la misión y visión y valores de la institución?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

25. ¿Los procesos han sido difundidos en la institución?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

26. ¿Considera que los orientadores cumplen los procesos establecidos por la institución?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

27. ¿Se han implementado acciones para controlar el cumplimiento de los procesos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

28. ¿Cuenta la institución con un equipo que se encarga de la revisión y actualización de los procesos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

29. ¿Se fomenta en la institución, la cultura de la mejora continua?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

30. ¿El manual de procesos se actualiza periódicamente?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca



Sr(a) solicito tenga a bien responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad. La información que usted entregue es anónima y solo tiene fines académicos. Muchas gracias.

Dimensión 1: Calidad técnica

1. ¿El tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
2. ¿Se respeta el orden de llegada?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
3. ¿El tiempo de atención fue suficiente?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
4. ¿El número de orientadores eran suficientes para atender a los contribuyentes que se encontraban en el centro de servicio?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
5. ¿Los orientadores utilizaron medios didácticos para su mejor comprensión en la atención?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
6. ¿El horario de atención de los centros de servicio es suficiente para atender la demanda de los contribuyentes?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
7. ¿Los ambientes de espera y atención se encontraban ventilados y limpios?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces

- Casi nunca
 Nunca
8. ¿Los centros de servicio contaban con muebles en buen estado?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
9. ¿Los orientadores de los centros de servicio se encuentran correctamente uniformados y limpios?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
10. ¿Cuándo requiere de orientación acude al centro de atención más cercano?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
11. ¿El número de centros de servicio de Lima son suficientes para brindar atención?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
12. ¿Las instalaciones de los centros de servicio cuentan con equipo modernos disponibles y materiales necesarios para su atención?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
13. ¿El centro de servicios trabaja de manera coordinada con las demás áreas para dar atención?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

Dimensión 2: Calidad Funcional

14. ¿Si es necesario, usted es transferido inmediatamente a otra área más especializada de la institución?
 Siempre
 Casi siempre

- A veces
 Casi nunca
 Nunca
15. ¿Cuándo requiere de orientación accede a la página web de la SUNAT?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
16. ¿Usted recibe videos informativos o educativos en los centros de atención mientras espera ser atendido?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
17. ¿La información que distribuye SUNAT a través de folletos, reportes, página web es importante?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
18. ¿El orientador absolvió su consulta de manera que no le quedan dudas?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
19. ¿El orientador mostró interés para atender su consulta?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
20. ¿La orientación recibida cubrió sus expectativas?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

21. ¿La atención que recibió fue personalizada?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
22. ¿Volvería al mismo centro de servicio para hacer sus consultas?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
23. ¿Los orientadores transmiten confianza a los usuarios?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
24. ¿El servicio que brindan los orientadores en el centro de servicio es adecuado?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
25. ¿Los orientadores están capacitados y actualizados en temas tributarios?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
26. ¿Los orientadores están capacitados y actualizados en protocolos de atención al público?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
27. ¿Los orientadores comunican de forma detallada lo que necesita saber el contribuyente?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca



Cuestionario: **Calidad de servicio**

Sr(a) solicito tenga a bien responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad. La información que usted entregue es anónima y solo tiene fines académicos. Muchas gracias.

Dimensión 1: Calidad técnica

28. ¿El tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
29. ¿Se respeta el orden de llegada?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
30. ¿El tiempo de atención fue suficiente?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
31. ¿El número de orientadores eran suficientes para atender a los ciudadanos que se encontraban en el centro de atención?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
32. ¿Los orientadores utilizaron medios didácticos para su mejor comprensión en la atención?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
33. ¿El horario de atención de los centros de atención es suficiente para atender la demanda de los ciudadanos?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
34. ¿Los ambientes de espera y atención se encontraban ventilados y limpios?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
35. ¿Los centros de atención contaban con muebles en buen estado?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
36. ¿Los orientadores de los centros de atención se encuentran correctamente uniformados y limpios?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
37. ¿Cuándo requiere de orientación acude al centro de atención más cercano?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
38. ¿El número de centros de atención de Lima son suficientes para brindar atención?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
39. ¿Las instalaciones de los centros de atención cuentan con equipo modernos disponibles y materiales necesarios para su atención?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
40. ¿El centro de atención trabaja de manera coordinada con las demás áreas para dar atención?
- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca

Nunca

Dimensión 2: Calidad Funcional

41. ¿Si es necesario, usted es transferido inmediatamente a otra área más especializada de la institución?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

42. ¿Cuándo requiere de orientación accede a la página web de la OSINERGMIN?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

43. ¿Usted recibe videos informativos o educativos en los centros de atención mientras espera ser atendido?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

44. ¿La información que distribuye OSINERGMIN a través de folletos, reportes, página web es importante?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

45. ¿El orientador absolvió su consulta de manera que no le quedan dudas?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

46. ¿El orientador mostró interés para atender su consulta?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

47. ¿La orientación recibida cubrió sus expectativas?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

48. ¿La atención que recibió fue personalizada?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

49. ¿Volvería al mismo centro de atención para hacer sus consultas?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

50. ¿Los orientadores transmiten confianza a los usuarios?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

51. ¿El servicio que brindan los orientadores en el centro de servicio es adecuado?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

52. ¿Los orientadores están capacitados y actualizados en temas de su competencia?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

53. ¿Los orientadores están capacitados y actualizados en protocolos de atención al público?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

54. ¿Los orientadores comunican de forma detallada lo que necesita saber el ciudadano?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos

Informe N° 0021/HZR

De : Mg. Humberto Zavaleta Ramos
Para : Bedón Fernández María del Pilar
Paredes Manrique de Essenwanger Liza Patricia

Ref. : Solicitud de Validez de instrumento de recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la **validez de contenido** de los cuestionarios propuestos para la recolección de datos de: Gestión por Procesos (30ítems) y La Calidad de Servicio (27ítems), de la investigación titulada: La Gestión por Procesos y la Calidad de servicio en las Instituciones Públicas SUNAT y OSINERGMIN, periodo 2014-2015, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que el instrumento:

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio, tal como se muestra en la página 2/2.
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 24 de ENERO 2016

Firma del Evaluador
DNI 43903557

Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

Requerimiento		I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
		Si	No	
El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)		<input checked="" type="checkbox"/>		
El instrumento corresponde a la fuente de información		<input checked="" type="checkbox"/>		
Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio		<input checked="" type="checkbox"/>		
El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos		<input checked="" type="checkbox"/>		
Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}		<input checked="" type="checkbox"/>		
El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes		<input checked="" type="checkbox"/>		
La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente		<input checked="" type="checkbox"/>		
La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar		<input checked="" type="checkbox"/>		

Variable	Dimensiones	Indicadores	La dimensión es un componente (parte) de la variable		El indicador señala la presencia y/o ausencia de la dimensión		El ítem evalúa lo que señala el indicador.	Las opciones de respuesta corresponden al ítem.		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria		La redacción es clara (Evita el tecnicismo).	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
			Si	No	Si	No		Si	No	Si	No		
V2	D1	11	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		12	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		13	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		14	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		15	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		16	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		17	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		18	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		19	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		110	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		111	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		112	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		113	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
V2	D2	11	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		12	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		13	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		14	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		15	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

- 1a, 1b Excepción en el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).
- 2 Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 3 Los indicadores son sub-variable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 4 Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales


 Firma del Evaluador
 DNI 43668621

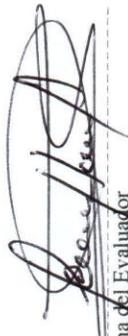
Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES		Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
Requerimiento				
	El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	X		
	El instrumento corresponde a la fuente de información	X		
	Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio	X		
	El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos	X		
	Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}	X		
	El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes	X		
	La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente	X		
	La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar	X		

II.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria		La redacción es clara (Evita el tecnicismo).		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴	
Variable	Indicadores	Si	No	Si	No		
V1	D1	I1	X		X		
		I2	X		X		
		I3	X		X		
		I4	X		X		
		I5	X		X		
		I6	X		X		
		I7	X		X		
		I8	X		X		
		I9	X		X		
		I10	X		X		
		I11	X		X		
		I12	X		X		
		I13	X		X		
		I14	X		X		
		I15	X		X		
V1	D2	I1	X		X		
		I2	X		X		
		I3	X		X		
		I4	X		X		
		I5	X		X		
V1	D3	I1	X		X		
		I2	X		X		
		I3	X		X		
		I4	X		X		
		I5	X		X		
		I6	X		X		
		I7	X		X		
		I8	X		X		
		I9	X		X		
		I10	X		X		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

- 1a, 1b Excepción en el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).
- 2 Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 3 Los indicadores son sub-variable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 4 Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales


 Firma del Evaluador
 DNI 43668621

Informe N° 0016/JHA

De : Mg. Jorge Hidalgo Aguilar

Para : Bedón Fernández María del Pilar
Paredes Manrique de Essenwanger Liza Patricia

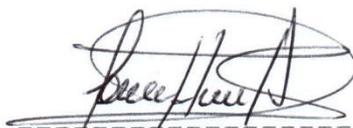
Ref. : Solicitud de Validez de instrumento de recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la **validez de contenido** de los cuestionarios propuestos para la recolección de datos de: Gestión por Procesos (30ítems) y La Calidad de Servicio (27ítems), de la investigación titulada: La Gestión por Procesos y la Calidad de servicio en las Instituciones Públicas SUNAT y OSINERGMIN, periodo 2014-2015, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que el instrumento:

Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio, tal como se muestra en la página 2/2.

No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 22 de ENERO 2016


Firma del Evaluador
DNI 43668621

Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES		Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
Requerimiento		<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>énfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento corresponde a la fuente de información	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes	<input checked="" type="checkbox"/>		
	La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente	<input checked="" type="checkbox"/>		
	La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar	<input checked="" type="checkbox"/>		

		II.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS										Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴			
Variable	Dimensiones	La dimensión es un componente (parte) de la variable		El indicador señala la presencia v/o ausencia de la dimensión		El ítem evalúa lo que señala el indicador.		Las opciones de respuesta corresponden al ítem.		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria			La redacción es clara (Evita el tecnicismo).		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		Si	No	
V2	D1	Indicadores													
		11			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		12			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		13			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		14			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		15			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		16			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		17			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		18			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		19			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		110			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		111			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		112			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
113			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	D2	11			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		12			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		13			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		14			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		15			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		16			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		17			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		18			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)
 1a, 1b Excepción en el caso de investigaciones que evalúan aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).
 2 Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
 3 Los indicadores son sub-variable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
 4 Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales

Autor: Anticema, Diana. (2016). *Instrumentos de recolección de datos*. Lima, Perú.


 Firma del Evaluador
 DNI 07630153

Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES

Requerimiento	Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	X		
El instrumento corresponde a la fuente de información	X		
Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio	X		
El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos	X		
Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}	X		
El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ³ suficientes	X		
La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente	X		
La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar	X		

II.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

Variable	Dimensión	La dimensión es un componente (parte) de la variable ²		El indicador señala la presencia y/o ausencia de la dimensión ³		El ítem evalúa lo que señala el indicador.		Las opciones de respuesta corresponden al ítem.		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria		La redacción es clara (Evita el tecnicismo).		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V1	D1			X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
		V1	D2			X		X		X		X		X
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
V1	D3			X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		
				X		X		X		X		X		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

^{1a, 1b} Excepción en el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).

² Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.

³ Los indicadores son sub-variables de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.

⁴ Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales


Firma del Evaluador
DNI 07630153

Informe N° 0012/CAG

De : Mg. Claudio Ayala Galván

Para : Bedón Fernández María del Pilar
Paredes Manrique de Essenwanger Liza Patricia

Ref. : Solicitud de Validez de instrumento de recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la **validez de contenido** de los cuestionarios propuestos para la recolección de datos de: Gestión por Procesos (30ítems) y La Calidad de Servicio (27ítems), de la investigación titulada: La Gestión por Procesos y la Calidad de servicio en las Instituciones Públicas SUNAT y OSINERGMIN, periodo 2014-2015, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que el instrumento:

Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio, tal como se muestra en la página 2/2.

No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 24 de Enero 2016


Firma del Evaluador
DNI 07630153

Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES		Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ^a
Requerimiento				
	El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>énfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento corresponde a la fuente de información	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}	<input checked="" type="checkbox"/>		
	El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes	<input checked="" type="checkbox"/>		
	La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente	<input checked="" type="checkbox"/>		
	La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar	<input checked="" type="checkbox"/>		

Variable	Dimensiones	Indicadores	La dimensión es un componente (parte) de la variable		El indicador señala la presencia y/o ausencia de la dimensión ¹		El ítem evalúa lo que señala el indicador.	Las opciones de respuesta corresponden al ítem.		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria		La redacción es clara (Evita el tecnicismo).	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
			Si	No	Si	No		Si	No	Si	No		
V2	D1	I1			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I2			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I3			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I4			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I5			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I6			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I7			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I8			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I9			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I10			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I11			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I12			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I13			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
V2	D2	I1			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I2			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I3			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I4			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I5			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		I6			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

- 1a, 1b Excepción en el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).
- 2 Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuantías y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 3 Los indicadores son sub-variable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.
- 4 Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales

Autor: Anicama, Diana. (2016). *Instrumentos de recolección de datos*. Lima. Perú.

Firma del Evaluador
DNI Y 2903557

Instrumento de evaluación de requerimientos fundamentales y específicos de los IRD* propuestos para la Recolección de Datos

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES		Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
Requerimiento				
	El instrumento es útil al objetivo de la investigación (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)			
	El instrumento corresponde a la fuente de información			
	Las fuentes de información corresponden a la unidad de estudio			
	El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos			
	Las dimensiones fueron definidas de la teorías, orientada por la normatividad ^{1a} o la historia ^{1b}			
	El instrumento evalúa los componentes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes			
	La cantidad de indicadores ³ que evalúan las dimensiones es suficiente			
	La organización del instrumento corresponde a la operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a investigar			

		II.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS										Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
Variable	Dimensiones	El indicador señala la presencia y/o ausencia de la dimensión		El ítem evalúa lo que señala el indicador.		Las opciones de respuesta corresponden al ítem.		Las opciones de respuesta tienen la amplitud necesaria		La redacción es clara (Evita el tecnicismo).		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V1	D1	11	X		X	X		X	X	X		
		12	X		X	X		X	X	X		
		13	X		X	X		X	X	X		
		14	X		X	X		X	X	X		
		15	X		X	X		X	X	X		
		16	X		X	X		X	X	X		
		17	X		X	X		X	X	X		
		18	X		X	X		X	X	X		
		19	X		X	X		X	X	X		
		110	X		X	X		X	X	X		
		111	X		X	X		X	X	X		
		112	X		X	X		X	X	X		
		113	X		X	X		X	X	X		
		114	X		X	X		X	X	X		
		115	X		X	X		X	X	X		
V1	D2	11	X		X	X		X	X	X		
		12	X		X	X		X	X	X		
		13	X		X	X		X	X	X		
		14	X		X	X		X	X	X		
		15	X		X	X		X	X	X		
V1	D3	11	X		X	X		X	X	X		
		12	X		X	X		X	X	X		
		13	X		X	X		X	X	X		
		14	X		X	X		X	X	X		
		15	X		X	X		X	X	X		
		16	X		X	X		X	X	X		
17	X		X	X		X	X	X				
18	X		X	X		X	X	X				
19	X		X	X		X	X	X				
110	X		X	X		X	X	X				

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

^{1a, 1b} Excepción en el caso de investigaciones que evalúan aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).

² Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.

³ Los indicadores son sub-variables de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad^{1a} o historia^{1b}.

⁴ Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales.

Autor: Anticama, Diana. (2016). *Instrumentos de recolección de datos*. Lima, Perú.

Firma del Evaluador
DNI 43903557

Anexo 4: Base de datos (origen de resultados)

Base de datos

GESTION POR PROCESOS SUNAT																														
	GESTION DE PERSONAL															USO D RECURSOS					IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	
3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	
6	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	
7	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
8	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	
10	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	
11	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
13	5	4	4	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	
14	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
15	2	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	
16	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
17	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	
18	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	
19	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
20	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	
21	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	
23	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
25	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	
26	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	
27	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
28	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	
30	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	
31	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
32	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
33	5	4	4	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	
34	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
35	2	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	
36	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
37	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	
38	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	
39	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
40	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	
41	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	
43	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
44	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
45	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	
46	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	
47	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	

48	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	
50	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	1
51	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
52	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
53	5	4	4	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
54	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
55	2	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3
56	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
57	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4
58	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2
59	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
60	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
61	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3
63	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
65	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3
66	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3
67	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
68	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4
70	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	1
71	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
72	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
73	5	4	4	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
74	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
75	2	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3
76	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
77	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4
78	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2
79	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
80	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2

Base de datos

CALIDAD DE SERVICIO SUNAT																											
	CALIDAD TECNICA												CALIDAD FUNCIONAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	3	4	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
5	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3
6	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
7	4	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
8	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
9	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
11	3	3	2	4	3	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
12	5	3	1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	1	1	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5
15	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
16	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
17	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
18	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3
19	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	1
20	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2
21	3	3	4	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4
22	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
23	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
24	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
25	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3
26	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
27	4	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
28	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
29	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
30	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
31	3	3	2	4	3	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
32	5	3	1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	2	1	1	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5
35	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
36	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
37	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
38	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3
39	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	1
40	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2
41	3	3	4	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4
42	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
43	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
44	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
45	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3
46	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
47	4	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3

48	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	
49	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
51	3	3	2	4	3	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
52	5	3	1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
53	2	1	1	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
54	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	
55	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	
56	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	
57	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
58	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	
59	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1
60	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	
61	3	3	4	4	4	3	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	
62	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	
63	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
64	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
65	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	
66	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	
67	4	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
68	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
69	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
70	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	
71	3	3	2	4	3	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
72	5	3	1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
73	2	1	1	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
74	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	
75	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	
76	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	
77	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
78	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	
79	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	1	
80	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	

GESTION POR PROCESOS OSINERGMIN																														
	GESTION DE PERSONAL															USO D RECURSOS					IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	2	2	3	3	5	4	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3
2	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
5	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
6	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3
7	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4
8	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
9	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2
10	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4
11	2	2	2	2	2	5	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
12	3	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
13	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
14	2	2	1	2	3	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
15	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
16	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
17	2	3	1	2	2	5	4	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
18	1	2	2	2	2	5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
19	2	2	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
20	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3
21	2	2	2	3	3	5	4	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
22	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3
23	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
24	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
25	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
26	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3
27	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4
28	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
29	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2
30	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4
31	2	2	2	2	2	5	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
32	3	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
33	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
34	2	2	1	2	3	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
35	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
36	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
37	2	3	1	2	2	5	4	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
38	1	2	2	2	2	5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
39	2	2	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
40	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3
41	2	2	2	3	3	5	4	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3
42	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3
43	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3

44	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
45	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
46	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3
47	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4
48	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
49	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2
50	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4
51	2	2	2	2	2	5	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
52	3	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
53	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
54	2	2	1	2	3	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
55	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
56	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
57	2	3	1	2	2	5	4	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
58	1	2	2	2	2	5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
59	2	2	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
60	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3
61	2	2	2	3	3	5	4	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3
62	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3
63	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
64	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
65	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
66	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3
67	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4
68	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
69	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2
70	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4
71	2	2	2	2	2	5	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
72	3	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
73	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
74	2	2	1	2	3	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
75	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
76	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
77	2	3	1	2	2	5	4	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
78	1	2	2	2	2	5	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
79	2	2	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
80	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3

CALIDAD DE SERVICIO - OSINERGMIN																											
	CALIDAD TECNICA													CALIDAD FUNCIONAL													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4
3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
7	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3
8	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	3	4
9	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
10	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3
11	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
12	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3
13	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
14	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3
15	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4
16	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4
17	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1
18	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	3	4	2
19	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
20	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	3
21	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4
23	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
24	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
25	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
27	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3
28	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	3	4
29	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
30	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3
31	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
32	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3
33	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
34	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3
35	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4
36	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4
37	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1
38	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	3	4	2
39	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
40	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	3
41	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4
43	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3

44	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
45	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3
47	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3
48	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	3
49	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
50	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
51	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
52	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3
53	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
54	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4
55	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4
56	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	4	4
57	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3
58	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	3	4
59	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2
60	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4
61	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5
63	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3
64	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
65	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3
67	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3
68	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	3
69	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
70	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
71	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
72	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3
73	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
74	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4
75	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4
76	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	4	4
77	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3
78	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	3	4
79	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2
80	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4

Anexo 5: D.S. N° 004-2013-PCM

**Anexo 6: Política de Modernización de la
Gestión Pública al 2021**

Anexo 7: R.M. N° 125-2013-PCM

ORGANOS AUTONOMOS

CONTRALORIA GENERAL

RR. N°s. 008 y 012-2013-CG.- Dan por concluida designación y designan Vicecontralor General de la República **485837**

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Res. N° 1912.- Aprueban expedición de duplicado de Grado Académico de Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería **485838**

JURADO NACIONAL DE ELECCIONES

Res. N° 1154-2012-JNE.- Declaran infundado recurso de apelación y confirman el Acuerdo de Concejo N° 0042-2012-A-MPA, que rechazó pedido de vacancia de ciudadano al cargo de alcalde de la Municipalidad Provincial de Ambo **485838**

Res. N° 1180-2012-JNE.- Renuevan inscripción de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. en el Registro Electoral de Encuestadoras **485840**

Res. N° 008-2013-JNE.- Declaran en sesión permanente al Pleno del Jurado Nacional de Elecciones y a diversos Jurados Electorales Especiales durante el desarrollo del Proceso de Consulta Popular de Revocatoria del Mandato de Autoridades Municipales convocado para el 17 de marzo de 2013 **485841**

MINISTERIO PUBLICO

RR. N°s. 002, 003 y 004-2013-MP-FN-JFS.- Aceptan renuncia, dan por concluida designación y designan fiscales en diversos Distritos Judiciales **485842**

Res. N° 3424-2012-MP-FN.- Conforman equipos de trabajo con Fiscales de todos los niveles jerárquicos en el Distrito Judicial de Lambayeque para fortalecer la lucha frontal contra la delincuencia organizada **485842**

RR. N°s. 063, 064, 065 y 066-2013-MP-FN.- Aceptan renunciaciones, dan por concluidas designaciones, nombran, dan por concluidos nombramientos y designan fiscales en diversos Distritos Judiciales **485843**

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES

Res. N° 9469-2012.- Autorizan al Banco Santander Perú el cierre de dos oficinas especiales en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao **485845**

GOBIERNOS REGIONALES

GOBIERNO REGIONAL DE PIURA

Ordenanza N° 251-2012/GRP-CR.- Ordenanza que aprueba modificación en conformación del Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa de la Región Piura - COREMYPE **485846**

Ordenanza N° 252-2012/GRP-CR.- Aprueban la modificación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la Dirección Regional de Agricultura aprobado mediante Ordenanza Regional N° 112-2006/GRP-CR **485847**

GOBIERNOS LOCALES

MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS

Ordenanza N° 375-CDLO.- Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad, aprobado con Ordenanza N° 370-CDLO **485848**

SEPARATA ESPECIAL

ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN ENERGIA Y MINERIA

RR. N°s. 264, 265 y 266-2012-OS/CD.- Procedimiento para la supervisión de los planes de contingencias operativos en el sector eléctrico - Procedimiento para supervisar las condiciones de prestación del servicio público de electricidad en los Sistemas Aislados - Procedimiento para la supervisión de la calidad de atención telefónica de las empresas de distribución eléctrica **485701**

PODER EJECUTIVO

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

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 Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio

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;

DECRETA:

Artículo 1°.- Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Apruébese la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual forma parte integrante del presente Decreto Supremo como Anexo, siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Artículo 2°.- Ambito de aplicación.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es de aplicación a las Entidades de la Administración Pública, que se señalan a continuación:

1. El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos;
2. Los Gobiernos Regionales;
3. Los Gobiernos Locales;
4. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía;
5. Las mancomunidades municipales;

Artículo 3°.- Rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública y en coordinación con otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Artículo 4°.- Financiamiento

La implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la presente norma, se financia con cargo al Presupuesto Institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar

recursos adicionales al Tesoro Público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 5°.- Publicación.

Publíquese el presente Decreto Supremo y su Anexo, en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Artículo 6°.- Refrendo.

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros.

Disposiciones Complementarias Finales

Primera.- La Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, elaborará en un plazo máximo de treinta (30) días calendarios el Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

Segunda.- La Secretaría de Gestión Pública procederá a elaborar en un plazo no mayor a sesenta (60) días hábiles contados a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que precisará las acciones, metas, indicadores, plazos y entidades públicas responsables para la implementación de los objetivos y lineamientos contenidos en el Anexo que forma parte integrante del presente Decreto Supremo. El Plan de implementación será posteriormente aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros, mediante Resolución Ministerial.

Disposición Complementaria Derogatoria

Única.- Deróguese el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de enero del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALA TASSO
Presidente Constitucional de la República

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR
Presidente del Consejo de Ministros

ANEXO

POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021

**SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

Diciembre 2012

Índice de contenido

Introducción

1. Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
 - 1.1. Situación general
 - 1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú
2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios
 - 2.1. La visión: un Estado moderno al servicio de las personas
 - 2.2. Alcance de la política
 - 2.3. Objetivos de la política
 - 2.4. Principios orientadores de la política de modernización
3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano



- 3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados
 - a) Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno
 - b) Planeamiento estratégico
- 3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública
 1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos
 2. Presupuesto para resultados
 3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional
 4. Servicio civil meritocrático
 5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento
- 3.2. Ejes transversales de la Política de Modernización
 1. Gobierno abierto
 2. Gobierno Electrónico
 3. Articulación interinstitucional
- 3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)
4. Lineamientos para la modernización de la gestión pública
 - 4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general
 - 4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales
 - 4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos
5. El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública

Introducción

Los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos.

Con ese propósito, la SGP inició la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), proceso que involucró a una serie de actores y un conjunto de esfuerzos. El proceso comenzó con la elaboración del "Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado", así como con la realización de un "Diagnóstico sobre la Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú". Para ello, se realizaron tres talleres en los que se recogieron opiniones y aportes de expertos, autoridades y funcionarios públicos acerca de las principales necesidades y prioridades de modernización de la gestión pública.

A partir de esos insumos se inició el diseño de la PNMGP. En esta etapa se llevaron a cabo dos talleres descentralizados que tuvieron por objetivo recoger información respecto a la problemática en materia de gestión pública que enfrentan los gobiernos regionales y locales y discutir con ellos las distintas alternativas de solución a esa problemática para ser incorporadas en la Política. El primer taller se centró en el análisis de los problemas, causas, efectos y alternativas de solución aplicables a los gobiernos regionales, mientras que el segundo, se enfocó en los mismos aspectos referidos a las municipalidades provinciales y distritales. En ambos

talleres las autoridades y funcionarios de los gobiernos descentralizados tuvieron la oportunidad de interactuar con representantes de los sistemas administrativos nacionales. La información recabada en dichos talleres sirvió como insumo para la elaboración de la propuesta de lineamientos de la PNMGP.

Esta propuesta fue luego 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 tales como MEF (Dirección de Inversión Pública y de Presupuesto, entre otras instancias del Vice ministerio de Hacienda), OSCE, Contraloría General de la República, así como instituciones involucradas en el proceso de modernización tales como la Secretaría de Descentralización, SERVIR, AMPE, ANGR y ONGEI. Finalmente, los lineamientos de la PNMGP fueron presentados en el Seminario Internacional "Modernización de la Gestión Pública en el Perú" organizado por la SGP. En tal oportunidad, más de 300 expertos nacionales e internacionales, autoridades y funcionarios públicos discutieron la propuesta, así como sobre las experiencias y lecciones de procesos de modernización emprendidos en América Latina y otras regiones.

Producto de ese proceso se ha aprobado la presente PNMGP, como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los Gobiernos Regionales y Locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

La PNMGP está organizada en cinco secciones. En la primera se presenta la justificación de la política, basada en el diagnóstico realizado. En la segunda presenta la visión de la PNMGP y se establece el alcance, el objetivo y los principios orientadores. En la tercera se presenta el marco conceptual de una "gestión pública orientada a resultados", enfoque principal hacia el que la PNMGP busca conducir la gestión en el Estado y se desarrollando cinco elementos fundamentales o pilares de la Gestión para Resultados y tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo. La cuarta sección contiene los lineamientos estratégicos dirigidos a las entidades del sector público para el proceso de modernización de la gestión pública, que 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 finalmente, los lineamientos para los entes rectores de los sistemas administrativos. En la sección final, se presenta el rol que en este proceso debe tener el ente rector de la PNMGP.

1. Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

1.1. Situación general

En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó¹, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año², y el presupuesto público del año fiscal 2013 se

¹ El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Creció de 2050 USD en 2002 a 5500 USD en 2011. Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>.

² Según cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Pública (SUNAT).V

proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones³.

Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. Si bien en años recientes el Perú ha escalado seis posiciones en el Índice Global de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, avanzando 31 posiciones en la variable de estabilidad macroeconómica, aún mantiene un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 117 sobre 144), instituciones (puesto 105), educación primaria y salud (puesto 91). En lo que respecta a las instituciones, resalta el bajo desempeño mostrado en aspectos como confianza en los políticos (127) y carga de la regulación gubernamental (128), por mencionar sólo algunos de los más relevantes.

El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2011⁴, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales⁵; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática. Así, a septiembre del 2012, la Defensoría del Pueblo reporta 167 conflictos sociales activos y 71 conflictos latentes⁶.

Desde hace mucho tiempo en el Perú, la ciudadanía exige un mejor Estado, presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional.

A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Así por ejemplo, a pesar que desde el año 2005, el presupuesto para el sector educación se incrementó aproximadamente en S/.6000 millones hacia el 2011⁷, menos del 30% de los alumnos del segundo grado alcanza el rendimiento esperado en comprensión lectora y únicamente el 13% lo hace en matemáticas⁸. Por otro lado, pese a que la brecha global de inversión en redes viales asciende a US\$ 7,375 millones⁹ y que sólo el 64% de las viviendas tiene acceso a red pública de agua y 54% dispone de desagüe¹⁰, los tres niveles de gobierno ejecutaron el 2011, en conjunto, menos del 70% de los recursos disponibles para inversión pública¹¹.

Buscando acercar el Estado a los ciudadanos más homogéneamente en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo.

Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos¹² no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión. Iniciar el proceso de descentralización en un contexto como el antes descrito ha significado que las limitaciones mostradas por las entidades del Gobierno Central se vean reproducidas a nivel descentralizado. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

“Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen.

En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas”¹³.

Las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Tomando en cuenta las consecuencias que tienen las deficiencias de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú

Como se ha mostrado, existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos? Del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” se pueden identificar los siguientes¹⁴:

- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:** No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno. Asimismo, se ha identificado problemas en la definición de objetivos —no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente—. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad

³ Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

⁴ Corporación Latinobarómetro: *Informe de Prensa Latinobarómetro 1995-2011*. Lima, 2012.

⁵ Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú muestra un índice de Gini de 48.1, donde 0 representa una equidad perfecta, mientras que 100 significa una inequidad perfecta.

⁶ Defensoría del Pueblo: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 103*. Septiembre 2012.

⁷ Vargas Mas, Carlos (2012). Dirección General de Presupuesto Público-MEF: *Presentación en el Primer Taller Descentralizado de Políticas de Modernización sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública*. Chiclayo, 17 y 18 de mayo de 2012.

⁸ Ministerio de Educación: *Evaluación Censal de Estudiantes*, 2011.

⁹ Instituto Peruano de Economía (2009): *El Reto de la Infraestructura al 2018 “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008”*.

¹⁰ INEI, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

¹¹ Según el Balance General del Sector Público, el Estado dejó de gastar el 22% del total del Presupuesto Público 2011. En el rubro de inversión pública, en sus tres niveles, dejó de invertir el 32.7% (Cuenta General de la República del 2011).

¹² Al respecto, cabe señalar que si bien el proceso de descentralización ha implicado un incremento significativo de los recursos de los gobiernos descentralizados, estos recursos aún son insuficientes. De acuerdo al Informe Anual del Proceso de Descentralización 2011 de la PCM, hasta fines de 2011 se habían transferido el 92.4% de las funciones previstas en la LOGR a los gobiernos regionales y a la Municipalidad de Lima; Sin embargo, esta transferencia acelerada de funciones en muchos de los casos no había sido acompañada de la necesaria transferencia de recursos para la prestación de servicios asociados a tales funciones.

¹³ Levitsky, Steven: *“Una paradoja peruana”*. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>, 13 de mayo 2012.

¹⁴ Ideas extraídas del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima, Julio de 2012.



de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.

A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos). Asimismo, debe mencionarse que el gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.

Además, no siempre la asignación de los recursos responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos. Ello hace que en el nivel operativo no necesariamente exista coherencia entre los insumos que van a ser adquiridos y los servicios que serán provistos con ellos, con lo cual los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades ciudadanas.

• Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación. Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Además los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión –ROF, CAP, etc.– imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad¹⁵ de las realidades regionales.

• Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país-. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión–, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

• Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Además muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

• Inadecuada política y gestión de recursos humanos: Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos –por ejemplo, estandariza los sueldos e incentivos, o es muy inflexible para contratar y desvincular personal a plazo fijo o en las condiciones en las que se puede contratar personal de naturaleza temporal-. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados–, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.

A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

• Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades: Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano–.

¹⁵ "La heterogeneidad existente se agrava en el caso de los gobiernos regionales por la superposición de tres diseños organizacionales diferentes: el que resulta de la descentralización, la estructura central basada en las antiguas CTAR y las direcciones regionales sectoriales que les fueron adscritas". Eduardo Ballón. Secretario Técnico de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. "Comentarios a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública"

Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

• **Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:** La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas¹⁶. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

• **Débil articulación intergubernamental e intersectorial:** La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales¹⁷. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial¹⁸. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación.

2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios

2.1. La visión: un Estado moderno al servicio de las personas

Los ciudadanos demandan un **Estado Moderno, al servicio de las personas**, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

• **Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

• **Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

• **Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes

existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

• **Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

• **Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país.

Con esa visión de Estado Moderno, planteamos emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos. En tal sentido es que se plantea el impulso del proceso de **modernización de la gestión pública**, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos.

2.2. Alcance de la política

Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones.

2.3. Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente **objetivo general**:

Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización

¹⁶ Bulmaro, Adrián (2010): *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

¹⁷ Molina, Carlos e Isabel Licha (2005): *Coordinación de la política social: Criterios para avanzar*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

¹⁸ Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.



hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para lograrlo se plantea los siguientes **objetivos específicos**:

1. Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.

2. Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.

3. Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.

4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

5. Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.

7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

8. Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.

9. Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

10. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

11. Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.

12. Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

13. Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.

14. Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

2.4. Principios orientadores de la política de modernización

Los principios orientadores de la gestión pública son los siguientes:

a) Orientación al ciudadano

La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben 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 en cada momento presente. Ello implica invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en el Perú: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales.

Esta apuesta requiere inevitablemente de flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Necesita por lo tanto, un Estado dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que a través de sus políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación.

b) Articulación intergubernamental e intersectorial

Las entidades públicas deben planificar y ejecutar sus acciones 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. En ese sentido:

- Se debe evitar la ambigüedad, duplicidad y superposición de funciones entre entidades y niveles de gobierno. Para ello, en el marco del proceso de descentralización, es necesario delimitar y respetar cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno.

- El Gobierno Nacional y sus instituciones deben enfocarse en fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas nacionales, y seguimiento y evaluación de resultados de manera que contribuyan efectivamente a la provisión descentralizada de bienes y servicios, a través del establecimiento de políticas, reglas, lineamientos, capacidades y recursos, para que los Gobiernos Regionales y Locales puedan cumplir con sus respectivas competencias de servicio a la población. El Gobierno Nacional podrá organizar la provisión de bienes y servicios a través de organismos desconcentrados, cuando ello resulte ser lo más conveniente para aprovechar economías de escala o para asegurar el logro de objetivos de equidad.

- Los Gobiernos Regionales y Locales deben fortalecer sus capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades de su competencia, en el marco de las políticas nacionales y de las prioridades específicas de sus ciudadanos.

c) Balance entre flexibilidad y control de la gestión

Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar oportunamente 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.

Todo ello, se debe lograr sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, pero con un enfoque más centrado en los resultados que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público. Se requiere por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos.

d) Transparencia, rendición de cuentas y 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 y a la dignidad de las personas. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

e) 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. Ello las llevará seguramente, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos y empresas. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas – no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquéllas responsables de sistemas administrativos-, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

f) Principio de sostenibilidad

La gestión pública se sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos.

El diseño y la implementación de las políticas públicas y de los planes estratégicos y operativos deben asegurar la gobernanza ambiental¹⁹.

3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano

La gestión pública moderna es una **gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano**. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la "cadena de valor"²⁰) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

- i) Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
- ii) Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
- iii) Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la "cadena de valor") y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.
- iv) Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
- v) Establecer un sistema de indicadores de desempeño

y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión del Conocimiento que permita establecer procesos de Cambio Cultural o de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales ("*benchmark*") y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión.

Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:

- i) Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado;
- ii) Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública;
- iii) Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente;
- iv) Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes, los cuales posteriormente, servirán de pilares para la propuesta central de la política de modernización de la gestión pública.

3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados

a) Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno

Las Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del

¹⁹ De conformidad con el artículo XI del Título Preliminar de la Ley N° 28611, el diseño y aplicación de las políticas públicas ambientales se rigen por el principio de gobernanza ambiental, que conduce a la armonización de las políticas, instituciones, normas, procedimientos, herramientas e información de manera tal que sea posible la participación efectiva e integrada de los actores públicos y privados, en la toma de decisiones, manejo de conflictos y construcción de consensos, sobre la base de responsabilidades claramente definidas, seguridad jurídica y transparencia.

²⁰ Este concepto es usado desde algunas décadas a nivel internacional, con adaptaciones, tanto por el sector privado como por el sector público siendo Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985) quien lo popularizó en el sector privado y luego, a partir de estudios como "Creando Valor Público" (1998) de Mark Moore así como de propuestas de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial entre otros este concepto se fue adaptando al ámbito público. Como se explicará más adelante, en el Perú este enfoque logra un alcance nacional a partir del 2007 con las propuestas de presupuesto por resultados, impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas.



Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles.

En un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los Planes Gubernamentales²¹, los Sectoriales, así como en los Planes Regionales y Locales de Desarrollo Concertado, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo, el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y en forma desarticulada.

b) Planeamiento estratégico

El Planeamiento Estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local). Es además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i) sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii) sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv) sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v) sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado.

Producto de ese proceso, el Plan Estratégico debe contener tanto los objetivos gubernamentales como los objetivos generales de la entidad, que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que permitirán articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente.

c) Presupuesto para resultados

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

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

En el país el proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007 a través de los Programas Presupuestales, con los cuales se busca contribuir "a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación

entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población"²²

La aplicación de esta estrategia requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente²³:

1. Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación;
2. Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas;
3. Producción de información de resultados, productos y costos de insumos;
4. Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

Como se aprecia, la propuesta de los Programas Presupuestales se enmarca claramente con la gestión por resultados y usa también el enfoque de cadena de valor. De acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser interpretada la siguiente manera:

Concepto	Orientación²⁴
Resultado Final (Impacto)	Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.
Resultado Específico (Resultado)	Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez, contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo.
Producto	Es el conjunto articulado (entregable) de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.
Actividad	Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos, que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto.
Insumo	Bienes y servicios necesarios y suficientes para llevar adelante la Actividad.

d) Gestión por procesos

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

²¹ Que se encuentran contenidos en el Plan Bicentenario 2021 (que aún no tiene aprobación formal) y en los compromisos del Acuerdo Nacional.

²² "En camino de un presupuesto por resultados (PPR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria" MEF 2012.

²³ Ibid.

²⁴ Anexo 1 "Definiciones básicas para la identificación y diseño de programas presupuestales" de la Directiva N° 002-2012-EF/50.01 "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013"

Ejemplo de una cadena de valor (usando la terminología de Presupuesto por Resultados)



Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados "procesos clave" de la cadena de valor y por otro lado, los denominados "de soporte", que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la "cadena de valor". Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

e) Servicio civil meritocrático

La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización. En el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-legitimarse ante los ciudadanos (mandantes)²⁵; en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño.

Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener respecto de los intereses específicos de políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces.

Cada uno de estos atributos es exigible en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de función y según los servidores tengan una posición más o menos cercana a la autoridad política de su entidad.

En muchos países se han venido ejecutando durante las últimas décadas reformas del servicio civil, con el objetivo de compatibilizar esas tres dimensiones. La tendencia actual se dirige a buscar un mayor mérito y flexibilidad²⁶. Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, y la mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno, y por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. Los regímenes tradicionales de recursos humanos se orientaron hacia la uniformidad y control central como protección frente a la arbitrariedad, politización y búsqueda de rentas en la administración pública. Sin embargo, se ha comprobado que estos sistemas usualmente no logran introducir mayor meritocracia y hacen más rígida la gestión de las personas. Una mayor rigidez no eleva el cumplimiento ni reduce la corrupción, pero sí puede llevar a la ineficiencia y parálisis. Se ha evidenciado la necesidad de la flexibilidad para dar espacio a los gestores para dirigir las organizaciones, adaptarse a los cambios y emprender prácticas innovadoras en beneficio de los ciudadanos.

En ese sentido, la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, de manera que considere los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional.

f) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

²⁵ En el sector privado la relación entre agente (la organización) y principal (los propietarios) es más clara.

²⁶ Longo, Francisco: *Mérito y Flexibilidad*. 2004

De esta forma se busca medir el desempeño de la institución a través del grado de cumplimiento de sus metas de asignación de los recursos, en función de las prioridades establecidas a nivel funcional y territorial en sus planes estratégico, operativo y presupuesto. En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano.

La **gestión del conocimiento** es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados

positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.

Pilares y Ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública



1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos

El Estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros²⁷, que reflejan las prioridades de país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021"; Lo que implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.

a) Políticas Públicas Nacionales

El proceso de determinación de objetivos claros empieza con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN. Luego éstas se ven reflejadas en los planes sectoriales de responsabilidad de los Ministerios, bajo la coordinación de la PCM, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Las Políticas Públicas Nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un Programa de Gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas.

Estas Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado Regionales y Locales, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

En ese proceso, el Estado se encuentra en la obligación de atender las demandas ciudadanas recogiendo información respecto a sus necesidades, escuchando a la población a través de los canales adecuados, así como informándola acerca de las opciones posibles de política, promoviendo el debate técnico y político entre los distintos actores involucrados en el proceso de elaboración de la política (grupos representativos de la sociedad que tenga un legítimo interés, las universidades, los colegios profesionales, las organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, etc.) Este debate permitirá evaluar si las políticas responden genuinamente al interés público y por ende, aumentan el bienestar de la sociedad; o si sólo responden a los intereses particulares de un grupo o segmento de la sociedad²⁸.

²⁷ Aunque debe establecerse esto con claridad en el marco del Plan Bicentenario aprobado por CEPLAN y el Acuerdo Nacional.

²⁸ Es importante dar a conocer cuáles han sido los criterios aplicados para evaluar los pro y los contras de las diferentes alternativas de política consideradas, y justificar las prioridades o la opción elegida sobre la base de análisis que evalúen: a) el costo/beneficio; b) el costo/efectividad; y c) la viabilidad política, considerando el grado de consenso necesario para llevar adelante la decisión. En este análisis debe proyectarse los resultados esperados.

Este proceso deberá ser aplicado también por los Gobiernos Regionales y Locales que conforme a lo que establecen la Constitución y sus respectivas Leyes Orgánicas, tienen competencia para formular políticas en los asuntos de su competencia y para el ámbito territorial de su jurisdicción, siempre dentro del marco de las políticas nacionales.

Para ello, los sectores del nivel nacional deben desarrollar sus capacidades de **rectoría** enmarcada en los alcances de las políticas sectoriales de su responsabilidad. Dicha rectoría se refiere entre otros, a aspectos tales como establecer estándares mínimos de cobertura y calidad de servicios públicos en materias de competencia compartida entre el nivel nacional y los gobiernos descentralizados; fijar metas nacionales de resultados y proveer asistencia técnica y según sea necesario, financiamiento para el logro de dichos resultados; consolidar información sobre la ejecución, evaluar los resultados y retroalimentar el diseño de las políticas; gestionar el conocimiento sobre buenas prácticas en la gestión y provisión de los bienes y servicios públicos enmarcados en las políticas nacionales de su responsabilidad.

Asimismo, el **CEPLAN** debe brindar a todos los niveles de gobierno, las políticas priorizadas del Gobierno y los lineamientos requeridos para la articulación entre las políticas públicas, el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo tanto a nivel sectorial como territorial, para lo cual deberán ser fortalecidas sus capacidades y recursos como rector del sistema de planeamiento estratégico en el Estado.

b) Planeamiento de Desarrollo Concertado

El Plan de Desarrollo Concertado representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local. Está direccionado por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los planes de desarrollo concertado deben retomar las prioridades de la población - son un instrumento principal de participación de la ciudadanía en la planificación del desarrollo - e identificar las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo territorial entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local) y horizontalmente los distintos planes estratégicos institucionales

c) Planeamiento Estratégico Institucional

El proceso de Planeamiento Estratégico se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las "brechas" de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la "demanda ciudadana" y la "oferta pública o privada" de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad.

Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción colectiva y la consecuente internalización de la "visión" por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos.

Para estar en condiciones de definir los Objetivos Estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Asimismo, en el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Sobre esta base, la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a

lograr para cada objetivo en el periodo de gestión, para lo cual se podrán seguir los siguientes pasos:

- Identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas;
- Seleccionar las mejores alternativas;
- Estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia.

Así, el Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.

d) Planeamiento Operativo Institucional

Anualmente, las entidades deben elaborar un "Plan Operativo", que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso-producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos "tableros" de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el Plan Estratégico Institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gasto corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinden al ciudadano.

2. Presupuesto para resultados

La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos:

- a) Mantener la disciplina fiscal;
- b) Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y
- c) Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

La reforma del Sistema de Presupuesto Público impulsada por el MEF plantea lo siguiente:

- Lograr, a través de los Programas Presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales y entre éstas y los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno.



- Promover intervenciones orientadas a resultados, migrando del enfoque inercial de asignación de recursos hacia uno enfocado en productos y resultados. Para ello, las entidades deberán buscar evidencia acerca de la manera como las intervenciones y los productos que se financian lograrán los resultados que brinden la mayor satisfacción a la población. Ello exige expresar con claridad los procesos a través de los cuales transformarán los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano y con base en esos procesos, identificar los insumos requeridos y sus costos.

- Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto. Esto con el fin de monitorear y evaluar si la asignación de los recursos se realiza en función de las prioridades establecidas a nivel sectorial y territorial; y, además, medir, con transparencia, la eficacia y la eficiencia con que las entidades públicas proveen los servicios y logran los resultados esperados por los ciudadanos.

- Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo, realizando las previsiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles, los que a su vez deberán ser consistentes con las disponibilidades generales de gasto preestablecido (dentro del marco presupuestal multianual). Para ello las entidades establecerán metas de productos y de resultados para varios años y estimarán los recursos de inversión, operación y mantenimiento necesarios para alcanzarlas dentro de los topes establecidos.

El Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PP) es la herramienta de priorización y de transparencia en la información que permitirá identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

Aunque no será posible aplicar esta metodología de presupuesto a la totalidad del gasto de una entidad, dado que existe un gasto que, por su naturaleza, contribuye de manera indivisible al logro de resultados o no resulta en la entrega de un producto o servicio (tales como los procesos de soporte o las funciones de gobierno), sí es posible adoptar progresivamente esta metodología para todo el gasto programable (asociado a la cadena de valor).

Para la correcta implementación del presupuesto para resultados, se debe lograr el equilibrio entre el rol rector del Ministerio de Economía y Finanzas que brinda los lineamientos y la asistencia técnica, y el rol de los sectores responsables de formular los programas presupuestales y los demás sistemas administrativos. Esta relación debe ser de retroalimentación continua. Además, el sector nacional responsable de cada programa presupuestal debe coordinar desde el diseño del mismo, con los Gobiernos Regionales y Locales en los asuntos de su competencia, más aún en aquellos casos en los que las responsabilidades de ejecución recaen en el ámbito de competencia de unos u otros gobiernos descentralizados.

3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieren a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

a) Gestión por procesos

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o

atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable).

Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su "cadena de valor". En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

b) Simplificación administrativa

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

c) Organización institucional

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (*delivery*) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.

- Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.

- Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.

- Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de

dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

La **estructura organizacional formal** deberá tomar en cuenta entonces, lo señalado anteriormente, así como los lineamientos normativos que para ello imparta la SGP.

4. Servicio civil meritocrático

El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

La Política de Modernización de la Gestión Pública incorpora y se articula con la reforma del servicio civil que se viene impulsando desde la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, la que ha definido el sistema administrativo de gestión de recursos humanos como un "sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con estos siete subsistemas de manera integral y consistente".²⁹

Los **objetivos centrales** de la reforma son los siguientes:

- Establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público.
- Contar con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fortalecer la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.

En ese marco, corresponde a SERVIR formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

a) Sistema de información

El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

Establecidos los indicadores, éstos deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad,

confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Entre los criterios a considerar se encuentran la relevancia (miden lo que buscamos), la pertinencia (seleccionamos un pequeño número de indicadores claves), la economía (son fáciles de conseguir), la oportunidad (si los vamos a tener en el momento en que los necesitamos), si estamos en capacidad de obtenerlos, y si son verificables. No se requiere de indicadores muy sofisticados que luego no sean analizados. La información debe ser generada con la finalidad de producir un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

b) Seguimiento, monitoreo y evaluación

El **seguimiento o monitoreo** es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

La **evaluación** es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

Así se mejorarán: i) el estudio de las necesidades del ciudadano; ii) la definición de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costo y la optimización de las actividades de la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; vii) la comunicación entre las personas y el clima organizacional; viii) el conocimiento, las capacidades y las competencias de los servidores públicos; ix) los manuales, los procedimientos, los formatos; x) los contratos; xi) los propios sistemas de seguimiento, monitoreo, supervisión, control y evaluación; xi) la transferencia del conocimiento, entre otros.

Por último, la generación de información debe contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados parciales y finales de la gestión de las entidades, así como de los proyectos, programas y políticas que impulsa la entidad.

c) Gestión del conocimiento

Las dimensiones del concepto de gestión del conocimiento son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante,
- Los trabajadores del conocimiento.

A través de la gestión del conocimiento se busca:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.



- Formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.

- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);

- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

3.2. Ejes transversales de la Política de Modernización

Tres ejes transversales atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados: el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).

1. Gobierno abierto

Un gobierno abierto es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener fácilmente información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones²⁹.

Un gobierno abierto es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas.

El reto está en asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las agencias públicas³¹. Finalmente, la colaboración, consiste en la co-creación de "valor público" entre gobierno, sociedad y personas.

Un gobierno abierto se expresa, en la incorporación de criterios de interculturalidad e inclusión en el diseño de sus políticas públicas o en las prácticas democráticas y de transparencia de sus autoridades y administraciones. La innovación tecnológica es un medio que permite generar mayor accesibilidad y potenciar la capacidad de la sociedad para diseñar herramientas de transparencia, participación y colaboración, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

En Septiembre de 2011 el gobierno peruano manifestó su voluntad para incorporarse a la Alianza para el Gobierno Abierto y suscribió la Declaración Sobre Gobierno

Abierto comprometiéndose a aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, promover y apoyar la participación ciudadana, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en el gobierno, y a aumentar el acceso y el uso de nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Dentro del marco de la participación peruana en la Alianza para el Gobierno Abierto, se aprobó el Plan de Acción de Gobierno Abierto, el cual se centra en cuatro grandes retos: i) la revisión y mejora del marco normativo y de los mecanismos de implementación en materia de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción; ii) promover la participación y la vigilancia ciudadana informada y alerta; iii) aumentar la integridad pública garantizando un servicio civil moderno e íntegro, sistemas de adquisiciones y contrataciones blindadas contra la corrupción y un control efectivo y disuasivo; y iv) mejorar la calidad de los servicios públicos, en especial de aquellos dirigidos a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza, y garantizar mecanismos de información y denuncias para monitorear su desempeño.

La consolidación de un Gobierno Abierto en el país es un proceso en construcción, que requiere liderazgo y voluntad política, así como del esfuerzo de autoridades, políticos, líderes de la sociedad civil y de toda la ciudadanía.

2. Gobierno Electrónico

El gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos³². Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto.

De hecho, el gobierno electrónico "ha pasado de ser el concepto que inició la revolución tecnológica en las administraciones públicas a convertirse en la herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas"³³.

En un contexto como el peruano, donde el déficit de infraestructura sumado a otros factores inciden en un insuficiente uso de TIC, el reto para impulsar el gobierno electrónico implica asegurar el desarrollo de propuestas para atender tanto a ciudadanos y empresas que tienen acceso a las TIC como a aquellos que tienen un nivel de acceso limitado a las mismas³⁴.

²⁹ SERVIR: *La Reforma del Servicio Civil como parte de la reforma y modernización del Estado*. 2012

³⁰ OECD (2005): *Effective Open Government: Improving public access to government information*. Paris: OECD Publishing.

³¹ OECD (2005): *Modernising Government: The way forward*. Paris: OECD Publishing.

³² CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

³³ D.S. 066-2010-PCM que aprueba el "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, La Agenda Digital Peruana 2.0".

³⁴ Para afrontar este reto, se pueden aprovechar las tendencias de la telefonía móvil como medio de acceso a información y servicios del Estado. ²⁹ SERVIR: *La Reforma del Servicio Civil como parte de la reforma y modernización del Estado*. 2012

³⁰ OECD (2005): *Effective Open Government: Improving public access to government information*. Paris: OECD Publishing.

³¹ OECD (2005): *Modernising Government: The way forward*. Paris: OECD Publishing.

³² CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

³³ D.S. 066-2010-PCM que aprueba el "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, La Agenda Digital Peruana 2.0".

³⁴ Para afrontar este reto, se pueden aprovechar las tendencias de la telefonía móvil como medio de acceso a información y servicios del Estado.

Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde una mirada del ciudadano / usuario, como desde la mirada interna e institucional. Desde la mirada del ciudadano / usuario –generalmente el más avanzado–, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros– de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros temas que son parte del cambio que se puede impulsar en las instituciones públicas.

En cuanto al enfoque interno, las instituciones públicas pueden aplicar las TIC en distintos ámbitos vinculados a su gestión institucional como son las diversas herramientas de información y de gestión de bases de datos que optimizan las labores; las herramientas para optimizar los procesos internos; y la interacción e interoperabilidad³⁵ entre las entidades del sector público. En la misma línea, como se plantea en la Agenda Digital Peruana 2.0, contar con una plataforma de interoperabilidad "(...) *permite interactuar y gestionar la diversidad de componentes con la utilización de diversos productos de múltiples proveedores en diferentes organizaciones, de forma que cada institución pueda obtener la información previamente definida y estandarizada que le sirva de base para implementar en forma masiva servicios públicos en línea a través de portales en Internet y telefonía móvil*". Implicará también diseñar e implementar bases y almacenes de datos integrados a nivel nacional y a través de todas las entidades públicas para también facilitar el intercambio de información para tomar decisiones entorno a la gestión institucional –aspectos de planificación, seguimiento y evaluación, etc.

En el marco de todo lo expuesto, se vuelve indispensable asegurar la articulación de las propuestas de la Política Nacional de Modernización con las estrategias y políticas de Gobierno Electrónico³⁶ en el ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros, de manera que se asegure la consecución coordinada y efectiva de los objetivos de mejora de la gestión pública y del desempeño del sector público establecidos en la presente Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

3. Articulación interinstitucional

Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno –y el gran número de entidades que los componen–, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país.

Un Estado unitario y descentralizado es entonces un Estado complejo y más interdependiente entre sus partes. En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado.

Esos mecanismos de coordinación y cooperación se expresan en dos ejes de relación interinstitucional:

- **Vertical:** entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local;
- **Horizontal:** entre entidades de un mismo nivel de gobierno, en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

En nuestra legislación vigente están previstos una serie de mecanismos de coordinación interinstitucional, tanto a nivel vertical como horizontal.

Los mecanismos de Coordinación vertical son:

- El Consejo de Coordinación Intergubernamental, previsto en la LOPE como espacio de diálogo y concertación de políticas nacionales que conciernen a los tres niveles de gobierno;
- Los Consejos nacionales o instancias directivas de organismos nacionales especializados, para los cuales está normada la participación de representantes de diversos sectores del nivel nacional y de los gobiernos regionales y locales;
- Las Comisiones Intergubernamentales sectoriales, previstas en el DS 047-2009-PCM que aprueba el Plan Anual de Transferencias Sectoriales 2009, para el desarrollo de la gestión descentralizada de las materias sectoriales de competencia compartida entre dos o más niveles de gobierno;
- Los Consejos de Coordinación Regional (CCR) y Local (CCL), previstos en la LOGR y LOM respectivamente, como principales espacios de participación ciudadana a nivel regional y local, de los cuales también son miembros los alcaldes provinciales en el caso de los CCR, y los alcaldes distritales en el caso de los CCL provinciales.

Los mecanismos de Coordinación horizontal son:

- Las Comisiones Interministeriales, tales como el CIAEF, CIAS y otras;
- Las Juntas de Coordinación Interregional, previstas en la LOGR y la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas entre dos o más gobiernos regionales;
- Las Asociaciones de gobiernos descentralizados, tales como ANGR, AMPE, REMURPE, MUNIRED y decenas de otras asociaciones de municipalidades, como organizaciones de representación, a través de sus autoridades, de intereses compartidos por agrupaciones de gobiernos descentralizados;
- Las Mancomunidades de gobiernos regionales y de municipalidades, creadas por leyes específicas como nuevas formas de institucionalidad compartida entre dos o más gobiernos regionales o en su caso, municipalidades, para la prestación conjunta de servicios públicos, inversión compartida en proyectos de interés común e incluso, implementación colaborativa de políticas públicas, aportando a la generación de confianza entre las entidades involucradas que contribuya a la integración territorial.

Por diversas limitaciones de diseño legal o de consensos insuficientes para su funcionamiento efectivo, varios de estos mecanismos no han logrado ser eficaces para aportar a una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. Más allá de ello, una limitación principal común a la mayoría de esos mecanismos es que en su diseño y funcionamiento no diferencian dos planos o dimensiones de coordinación y cooperación interinstitucional cuyos objetivos y actores son distintos:

- **Plano político:** entre autoridades de uno o más niveles de gobierno, para la concertación y alineamiento de prioridades de política;

³⁵ Entendida como "la habilidad de organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes y con la finalidad de obtener beneficios mutuos" Definición tomada del documento "Bases para una Estrategia Iberoamericana de Interoperabilidad"

³⁶ En el año 2006 se aprobó la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico a través del resolución ministerial N° 274- 2006-PCM, documento marco del gobierno electrónico en el país –que viene siendo actualizado por la ONGEI– y que planteaba como Objetivo General "Desarrollar capacidades y servicios de alta disponibilidad asociados a procesos, en los que participen una o más instituciones, y sean accedidos desde una ventanilla única de forma que permita reducir los tiempos de procesamiento de solicitudes, propicien el desarrollo de los ciudadanos, mejoren la competitividad institucional y la transparencia del Estado, mediante el uso de TICs."



• **Plano de gestión:** entre administraciones (representadas por funcionarios) de uno o más niveles de gobierno, para la articulación y cooperación en la implementación y gestión de políticas públicas.

Por su naturaleza especializada, es muy difícil que los sectores del Gobierno Nacional puedan articularse en políticas multisectoriales para converger sobre grupos de población con múltiples necesidades que conviven en territorios específicos; para ello es que se crean los gobiernos descentralizados más cercanos a las necesidades diversas de la población. El funcionamiento eficaz de mecanismos institucionalizados de encuentro, diálogo y coordinación entre gobiernos y administraciones de uno o más niveles de gobierno deberá posibilitar una articulación intersectorial efectiva a nivel del gobierno nacional que debería correlacionarse con una articulación territorial también efectiva entre las entidades de distintos niveles de gobierno que convergen en la implementación de políticas, programas o proyectos en cada ámbito territorial.

Ello permitirá que el Estado peruano transite progresivamente hacia un **modelo de gobierno multinivel en el que los tres niveles de gobierno se reconocen unos a otros, en su respectivo rol y como conformantes de un mismo Estado**; y producto de ello desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos, que en la práctica admite múltiples traslapes de competencias tanto horizontales como verticales.

Con esta perspectiva, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública las entidades de los tres niveles de gobierno deberán impulsar, apoyar y constituir espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional, así como diversas iniciativas y formas posibles de cooperación interinstitucional que contribuyen a expandir la capacidad de desempeño de conjunto del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)

Implementar la gestión por resultados implicará en el Estado peruano una nueva cultura de gestión pública, reemplazando la ahora dominante que concentra su atención en la formalidad de sus procesos de gestión interna y en el control de los insumos y procedimientos utilizados para ello, por una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y los resultados en la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para éstos que se derivan de esos bienes y servicios públicos.

Para tener éxito en el proceso de transformación que les va a exigir constituirse en una entidad moderna, las instituciones deberán seguir los principios del enfoque de **gestión del cambio**. Éste es un proceso planificado que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere que la entidad llegue a ser a situación futuro a partir de su situación actual.

El cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad. Las ocho etapas³⁷ que deben seguir las Instituciones para transformarse son:

• **Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente**, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio.

• **Formar un potente grupo de agentes del cambio:** crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.

• **Crear una visión para el cambio:** proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Es importante determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture "lo que se ve" como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

• **Comunicar la visión:** tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.

• **Eliminar los obstáculos:** durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan.

• **Asegurarse de tener logros a corto plazo:** se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos.

• **Construir sobre el cambio:** tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio.

• **Anclar el cambio en la cultura organizacional:** se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

4. Lineamientos para la modernización de la gestión pública

Los lineamientos de la Política se han organizado en tres grupos:

• El **primero** está dirigido 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.

• El **segundo** grupo está dirigido 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.

• El **tercer** grupo está dirigido 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.

Un aspecto que será fundamental para lograr avanzar en estos lineamientos es el compromiso y la responsabilidad que cada entidad en los tres niveles de gobierno frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión.

4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general

³⁷ John Kotter: "Leading Change", Harvard Business Review Press, 1996.

Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos	Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
1. Planeamiento Nacional, de Desarrollo Concertado (si lo hubiere), Estratégico Institucional y Operativo	<p>Establecer objetivos institucionales claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar al/los público/s objetivo al/los cual/les cada institución debe servir; Establecer la "Misión"(razón de ser) de la entidad y conocer la demanda ciudadana a la que debe responder en correspondencia con esa misión; Determinar los bienes y servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda; Determinar el tamaño de las "brechas" de satisfacción, cobertura y calidad entre la "demanda ciudadana" y la "oferta pública o privada"; Identificar y estudiar las fortalezas y debilidades internas de la entidad; Formular la "Visión", los "Objetivos Estratégicos" y las principales líneas de acción de la Entidad Pública; Analizar y elegir las alternativas de acción más adecuadas para el cierre de las brechas identificadas; Diseñar las "Estrategias" para alcanzar los resultados e impactos que se establecen para los próximos años; Detallar y programar las actividades o tareas necesarias para alcanzar los resultados e impactos; Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de producto que servirán para analizar el desempeño en el logro de los resultados e impactos. 	3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	<p>Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiar rigurosa y estructuradamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, a lo largo de toda la "cadena de valor", sobre la base de los resultados esperados. Estudiar rigurosa y estructuradamente como optimizar los procesos internos de soporte, tomando en cuenta la normativa de los Sistemas Administrativos. Documentar con claridad la "cadena de valor" en los Manuales de Procedimientos (MAPROs). Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia de gestión (insumo-proceso-producto). Adecuar la infraestructura y tecnologías para dar soporte eficiente a los procesos de planificación, producción de bienes y servicios públicos y gestión a cargo de la entidad. <p>Adecuar la organización institucional en función de los procesos de la cadena de valor y a la normativa de los sistemas administrativos del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar la existencia de estamentos básicos como la alta dirección, la gerencia intermedia, analistas, personal operativo y apoyo administrativo; las necesidades de coordinación y de niveles jerárquicos; la especialización del trabajo, los procesos de producción y soporte; las capacidades y competencias; el tamaño y agrupamiento de unidades; las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. Revisar y adecuar la estructura organizacional. Revisar y evaluar las unidades de trabajo, el grado de especialización del trabajo y dividir el trabajo según: los procesos de producción y soporte, las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. Establecer mecanismos de coordinación.
2. Presupuesto para resultados	<p>Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar Programas Presupuestales en el marco de sus competencias, para una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales, y con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad. Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo consistente con las previsiones de recursos disponibles en el marco presupuestal multianual. Diseñar y emplear indicadores de desempeño (producto y resultado) y evaluaciones independientes (resultado e impacto) en la gestión del presupuesto. 		

El Peruano

DIARIO OFICIAL

FE DE ERRATAS

Se comunica a las entidades que conforman el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Organismos constitucionales autónomos, Organismos Públicos, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, que conforme a la Ley N° 26889 y el Decreto Supremo N° 025-99-PCM, para efecto de la publicación de Fe de Erratas de las Normas Legales, deberán tener en cuenta lo siguiente:

- La solicitud de publicación de Fe de Erratas deberá presentarse dentro de los 8 (ocho) días útiles siguientes a la publicación original. En caso contrario, la rectificación sólo procederá mediante la expedición de otra norma de rango equivalente o superior.
- Sólo podrá publicarse una única Fe de Erratas por cada norma legal por lo que se recomienda revisar debidamente el dispositivo legal antes de remitir su solicitud de publicación de Fe de Erratas.
- La Fe de Erratas señalará con precisión el fragmento pertinente de la versión publicada bajo el título "Dice" y a continuación la versión rectificada del mismo fragmento bajo el título "Debe Decir"; en tal sentido, de existir más de un error material, cada uno deberá seguir este orden antes de consignar el siguiente error a rectificarse.
- El archivo se adjuntará en un disquete, cd rom o USB con su contenido en formato Word o éste podrá ser remitido al correo electrónico normaslegales@editoraperu.com.pe

LA DIRECCIÓN



Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
4. Servicio civil meritocrático	<p>El sistema de recursos humanos asegura la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las reformas que viene implementando la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el marco de la nueva Ley del Servicio Civil. • Planificar las necesidades de personal de acuerdo con los resultados del planeamiento estratégico y operativo. • Establecer el tamaño de planta óptimo, es decir la cantidad adecuada de personal para las diferentes áreas que conformarán la organización. • Contar con perfiles de puesto tipo y un clasificador de puestos a nivel de la administración pública. • Desarrollar cada uno de los 8 sub sistemas de gestión de personas en la administración pública (Planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de las relaciones humanas y resolución de controversias).
5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	<p>Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar, de acuerdo con los lineamientos del ente rector, un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación, en el que se establezcan los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de determinación de la línea de base de los indicadores, hasta las evaluaciones de procesos, de resultados y de impacto. • Definir indicadores cuantitativos y cualitativos de resultado y de impacto. Estos deber ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a plazos determinados. • Validar los indicadores empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, aplicabilidad, confiabilidad y transparencia. • Hacer seguimiento a las actividades y evaluar los resultados de los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales. • Monitorear las políticas, planes, programas y proyectos, y realizar evaluaciones de sus resultados e impactos. <p>Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los aprendizajes institucionales a partir de las lecciones que aporten los sistemas de seguimiento y evaluación. • Desarrollar y facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.); • Adquirir conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo, utilizarlo y adaptarlo a la institución. • Divulgar el conocimiento (lecciones aprendidas, mejores prácticas, estrategias efectivas, etc.) por medio de reportes, informes, publicaciones, portal web, entre otros, para que todos los miembros de la organización así como otras entidades públicas puedan capitalizarlo para mejorar su desempeño en el ejercicio de sus responsabilidades. • Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad. • Impulsar la creación de espacios específicos de rendición de cuentas a la ciudadanía. • Apoyar iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas.

Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
6. Gobierno abierto	<p>Asegurar la transparencia, la integridad y la ética pública, la participación y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar y promover las prácticas de buen gobierno, transparencia y acceso a la información pública, integridad y ética pública, rendición de cuentas, participación y colaboración ciudadana. • Asegurar que la información brindada al ciudadano sea relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. Abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de la entidad. • Impulsar la aplicación de las tecnologías de la información como instrumento para facilitar el acceso a la información. • Diseñar portales de Datos Abiertos y crear demanda para que sean utilizados.
7. Gobierno electrónico	<p>Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso de los ciudadanos a servicios públicos en línea, organizados en forma sencilla, cercana y consistente. • Dar a los ciudadanos acceso a información permanentemente actualizada sobre la entidad. • Integrar, en lo posible, los sistemas de comunicación de la entidad a las plataformas nacionales de gobierno electrónico, en concordancia con el Plan Nacional de Gobierno Electrónico.
8. Articulación interinstitucional	<p>Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.</p>

4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales

Lineamientos
1. Fortalecer su capacidad de formulación, rectoría, supervisión y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad.
2. Promover el debate público abierto en el proceso de formulación de Políticas Públicas, incluyendo a grupos representativos de la sociedad que tengan un legítimo interés, a las Universidades, a los Colegios Profesionales, a las ONGS, a las Empresas Privadas.
3. Articular las políticas públicas de su responsabilidad, tanto con las competencias y funciones de los tres niveles de gobierno, como con los objetivos y metas nacionales.
4. Coordinar con las instancias descentralizadas de gobierno desde el diseño de las políticas nacionales y sectoriales que comprometan materias de competencia compartida, a fin de asegurar la máxima capacidad de servicio del Estado a los ciudadanos a través de la acción conjunta de los tres niveles de gobierno, según corresponda.
5. Establecer espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional con otros Ministerios, organismos del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y Locales en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad, según corresponda.
6. Descentralizar funciones y responsabilidades, con el objetivo de prestar de manera eficiente los bienes y servicios públicos. Evaluar previamente las situaciones especiales en que, por economías de escala u objetivos nacionales de nivelación y redistribución, resulte conveniente optar por otras alternativas.
7. Transferir capacidades y recursos a los gobiernos regionales y locales para una implementación eficiente y eficaz de las políticas nacionales y sectoriales de su responsabilidad.
8. Fomentar el intercambio de experiencias y la difusión del conocimiento sobre la implementación y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad.
9. Simplificar, actualizar y difundir la normativa de su competencia, para lograr la aplicación adecuada de las políticas nacionales.

4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos

Lineamientos
1. Equilibrar el control y la flexibilidad, ejercer el control necesario para asegurar el correcto uso de los bienes y recursos públicos, pero en el marco de la flexibilidad necesaria que requieren las entidades públicas para operar eficientemente
2. Implementar herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas y de sus requerimientos, en correspondencia con sus funciones, tamaño y capacidades.
3. En correspondencia, concordar, simplificar y difundir la normativa existente del Sistema, tomando en consideración la diversidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades institucionales.
4. Brindar asistencia técnica a las entidades y desarrollar las capacidades de sus servidores a fin de garantizar una correcta implementación de la normativa de los sistemas administrativos.
5. Articular el sistema de modernización de la gestión pública con los demás sistemas administrativos, aprovechar las sinergias existentes y reducir los procedimientos a cargo de cada entidad pública.
6. Desarrollar un plan de modernización del respectivo Sistema Administrativo acorde con los presentes lineamientos (incluyendo su articulación con los demás), en coordinación con el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, fijando un plazo para su implementación dentro de los próximos dos años.

5. El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública

El ente rector de un 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. El Sistema de Modernización de la Gestión Pública, sin embargo, se diferencia de los demás sistemas administrativos en que no regula un proceso específico de soporte de la gestión. Se trata de un sistema que impulsa reformas en todos los ámbitos de la gestión pública, aplicables a todas las entidades y niveles de gobierno. La adopción de las reformas depende de una serie de factores ajenos al ámbito legal y administrativo, como por ejemplo que cada entidad en los tres niveles de gobierno asuman su responsabilidad –en el marco de sus competencias y funciones– frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión. Otros factores son la voluntad política de las autoridades de cada entidad y de los demás sistemas administrativos, los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión.

El ente rector de la modernización 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.

En ese marco, el ente rector también debería promover la articulación de los sistemas administrativos. Asimismo, deberá coordinar con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática –ONGEI aquellos asuntos vinculados con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación para asegurar la implementación de plataformas nacionales para integrar los sistemas de información y comunicación de las entidades de los tres niveles de gobierno, entre otros aspectos vinculados al gobierno electrónico, por ser aspectos claves para el funcionamiento articulado y eficiente del Estado en su conjunto.

Por todo ello, los instrumentos a ser aplicados por este sistema administrativo no se limitan a la emisión de normas y reglamentos, sino que deben buscar

apoyar a las entidades en la modernización de su gestión. En este sentido, el ente rector debe desarrollar principalmente instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno, tales como la formulación de lineamientos y orientaciones; la realización de acciones de coordinación y articulación entre los actores del proceso de modernización de la gestión; la ejecución de programas y acciones de desarrollo de capacidades; e incluso, la administración de incentivos para alentar e impulsar la formulación e implementación de propuestas de modernización. Cabe destacar este último punto, que se refiere a la administración de fondos concursables o transferencias condicionadas, de tal manera que el ente rector pueda financiar iniciativas y esfuerzos de las entidades públicas, y acompañarlas con apoyo técnico. La administración de tales fondos concursables o transferencias condicionadas se efectuarán en el marco de la normatividad vigente.

Las acciones a ser desarrolladas por el ente rector en el ámbito de cada uno de los pilares de la modernización de la gestión pública son las siguientes:

Pilares Centrales /Ejes transversales	Acciones
1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos	<ul style="list-style-type: none"> Promover y apoyar la institucionalización de espacios de coordinación interinstitucional, tanto en el nivel nacional como entre niveles de gobierno, para el alineamiento de planes y la articulación de políticas públicas. Promover el desarrollo de la gestión para resultados en el conjunto de la administración pública del país.
2. Presupuesto para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Promover la identificación de espacios de mejora en la gestión institucional de los 3 niveles de gobierno con énfasis en los espacios de implementación / operación vinculados a los Programas Presupuestales con enfoque a resultados.
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> Brindar lineamientos y asistencia técnica metodológica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades. Promover, orientar y supervisar la implementación de los procesos de simplificación administrativa. Ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Regulación y supervisión de los instrumentos de gestión de las entidades públicas. Mejorar el acceso a la información pública y la transparencia de las entidades. Aprobar lineamientos y manuales que faciliten los procesos de modernización de gestión de las entidades públicas.
4. Servicio civil meritocrático	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el proceso reforma estructural del servicio civil, impulsado por SERVIR. Apoyar a SERVIR en la promoción e implementación de políticas institucionales de mejora del desempeño de los servidores públicos.
5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Definir los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso de modernización de la gestión pública. Monitorear y evaluar periódicamente el avance del proceso (de los indicadores). Producir y difundir un Ranking de Modernización de las entidades públicas. Compilar, sistematizar y compartir las buenas prácticas de gestión pública. Dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública: Observatorio de Modernización de la Gestión Pública.



Pilares Centrales /Ejes transversales	Acciones
6. Gobierno abierto	<ul style="list-style-type: none">• Promover la institucionalización de las prácticas de buen gobierno: ética, transparencia y acceso a la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana en todo el Estado.• Seguimiento a la implementación del fortalecimiento de capacidades y sensibilización en materia de ética de la gestión pública.• Fortalecimiento y mayor difusión del ranking de entidades cumplidoras en materia de Portales de Transparencia Estándar, como incentivo al mejor cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública.• Implementación del Portal de Datos Abiertos.• Promover y apoyar mecanismos efectivos de consulta y participación ciudadana en la implementación y evaluación de políticas públicas priorizadas.• Monitoreo y evaluación participativa del cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción de Gobierno Abierto en los tres niveles de gobierno.
7. Gobierno electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar el proceso de adopción de prácticas de gobierno electrónico que permitan brindar una mejor atención al ciudadano.• Establecer estándares para apoyar la optimización de procesos de la Administración Pública a partir de lineamientos para facilitar su informatización a través del uso de TICs• Coadyuvar al establecimiento del marco de interoperabilidad del Estado peruano así como los estándares de interoperabilidad entre instituciones públicas.• Coadyuvar los procesos que buscan la implementación de servicios públicos en línea.
8. Articulación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none">• Promover la reforma de la normativa de los Sistemas Administrativos, a fin de que conceda un mayor margen de autonomía a las entidades públicas, considerando su diversidad y en equilibrio con la regulación necesaria para asegurar el buen uso de los recursos públicos.• Trabajar con los entes rectores para su articulación y desarrollar sinergias entre ellos.

886510-1

Crean Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales"

**DECRETO SUPREMO
N° 005-2013-PCM**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Legislativa N° 25353 de fecha 26 de noviembre de 1991, la República del Perú aprobó la Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR, que es un tratado intergubernamental que sirve de marco para la acción nacional y la cooperación internacional en pro de la conservación y el uso racional de los humedales y sus recursos;

Que, mediante Carta de Entendimiento de fecha 24 de enero de 1992, se estableció el Programa de Conservación y Desarrollo Sostenido de Humedales Perú, que actuaba como Comité Nacional de Humedales RAMSAR y estaba presidido por el entonces Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA, en su condición de autoridad administrativa ante la Convención RAMSAR;

Que, la Recomendación N° 5.7 de la Quinta Reunión de la Conferencia de las Partes Contratantes de la Convención RAMSAR, incita a las partes contratantes a establecer o reconocer el establecimiento de comités nacionales en función de las necesidades de cada parte,

a fin de que coordinen la aplicación de la Convención a nivel nacional;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 054-96-INRENA, se aprobó la Estrategia Nacional para la Conservación de Humedales en el Perú, encaminada, entre otros aspectos, a contribuir al fortalecimiento de las instituciones involucradas en el manejo de humedales e impulsar los mecanismos participativos necesarios para la conservación de los humedales;

Que, el Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, establece en el literal j) del artículo 7°, que es función específica del Ministerio del Ambiente, implementar los acuerdos ambientales internacionales y presidir las respectivas comisiones nacionales;

Que, el literal j) del artículo 11° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-MINAM, señala como una de las funciones del Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales, actuar como punto focal de la Convención sobre humedales RAMSAR, supervisando el cumplimiento de sus disposiciones;

Que, el literal c) del artículo 35° del citado Reglamento, dispone como una de las funciones de la Dirección General de Diversidad Biológica, formular, conducir y supervisar, la política, planes, estrategias e instrumentos para la gestión de los ecosistemas en el país, especialmente los ecosistemas frágiles;

Que, el numeral 3) del artículo 36° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que las comisiones multisectoriales de naturaleza permanente, son creadas con fines específicos para cumplir funciones de seguimiento, fiscalización, o emisión de informes técnicos, creándose formalmente mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y los titulares de los sectores involucrados;

Que, en ese sentido, resulta conveniente la creación de la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales", que estará encargada promover la gestión adecuada de los humedales a nivel nacional, así como el seguimiento a la implementación de los compromisos derivados de la Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR;

De conformidad con lo establecido por la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el numeral 8) del artículo 118 de la Constitución Política del Perú.

DECRETA:

Artículo 1°.- Objeto

Créase la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales", adscrita al Ministerio del Ambiente - MINAM, que tendrá por objeto promover la gestión adecuada de los humedales a nivel nacional, así como el seguimiento a la implementación de los compromisos derivados de la Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR.

Artículo 2°.- Funciones

El Comité Nacional de Humedales, tendrá las funciones siguientes:

a) Articular las acciones de coordinación multisectorial e interinstitucional sobre aspectos relacionados a los humedales y la Convención RAMSAR.

b) Monitorear la aplicación de la Estrategia Nacional para la Conservación de Humedales en el Perú y su Plan de Acción.

c) Revisar y proponer la modificación y adecuación del marco legal vigente, a fin de que se mejore el desempeño de la gestión ambiental para la conservación de humedales.

d) Fomentar foros y otros espacios para la discusión de temas referentes a la conservación de los humedales, a fin de motivar el conocimiento y sensibilización de la ciudadanía.

**POLÍTICA NACIONAL DE
MODERNIZACIÓN
DE LA GESTIÓN PÚBLICA

AL 2021**



Presidencia del Consejo de Ministros
Gobierno del Perú



**POLÍTICA NACIONAL DE
MODERNIZACIÓN
DE LA GESTIÓN PÚBLICA

AL 2021**

Contenido

Introducción	
1. Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública -----	8
1.1. Situación general	
1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú	
2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios -----	18
2.1. La visión: un Estado moderno al servicio de las personas	
2.2. Alcance de la política	
2.3. Objetivos de la política	
2.4. Principios orientadores de la política de modernización	
3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano -----	26
3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados	
a) Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno	
b) Planeamiento estratégico	
3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública	
1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos	
2. Presupuesto para resultados	
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	
4. Servicio civil meritocrático	
5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	
3.3. Ejes transversales de la Política de Modernización	
1. Gobierno abierto	
2. Gobierno Electrónico	
3. Articulación interinstitucional	
3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)	
4. Lineamientos para la modernización de la gestión pública -----	58
4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general	
4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales	
4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos	
5. El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública -----	66

Introducción

Los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos.

Con ese propósito, la SGP inició la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), proceso que involucró a una serie de actores y un conjunto de esfuerzos. El proceso comenzó con la elaboración del “Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado”, así como con la realización de un “Diagnóstico sobre la Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”. Para ello, se realizaron tres talleres en los que se recogieron opiniones y aportes de expertos, autoridades y funcionarios públicos acerca de las principales necesidades y prioridades de modernización de la gestión pública.

A partir de esos insumos se inició el diseño de la PNMGP. En esta etapa se llevaron a cabo dos talleres descentralizados que tuvieron por objetivo recoger información respecto a la problemática en materia de gestión pública que enfrentan los gobiernos regionales y locales y discutir con ellos las distintas alternativas de solución a esa problemática para ser incorporadas en la Política. El primer taller se centró en el análisis de los problemas, causas, efectos y alternativas de solución aplicables a los gobiernos regionales, mientras que el segundo, se enfocó en los mismos aspectos referidos a las municipalidades provinciales y distritales. En ambos talleres las autoridades y funcionarios de los gobiernos descentralizados tuvieron la oportunidad de interactuar con representantes de los sistemas administrativos nacionales. La información recabada en dichos talleres sirvió como insumo para la elaboración de la propuesta de lineamientos de la PNMGP.

Esta propuesta fue luego 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 tales como MEF (Dirección de Inversión Pública y de Presupuesto, entre otras instancia del Vice ministerio de Hacienda), OSCE, Contraloría General de la República, así como instituciones involucradas en el proceso de modernización tales como la Secretaría de Descentralización, SERVIR, AMPE, ANGR y ONGEI. Finalmente, los lineamientos de la PNMGP fueron presentados en el Seminario Internacional “Modernización de la Gestión Pública en el Perú” organizado por la SGP. En tal oportunidad, más de 300 expertos nacionales e internacionales, autoridades y funcionarios públicos discutieron la propuesta, así como sobre las experiencias y lecciones de procesos de modernización emprendidos en América Latina y otras regiones.

Producto de ese proceso se ha aprobado la presente PNMGP, como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los Gobiernos Regionales y Locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

La PNMGP está organizada en cinco secciones. En la primera se presenta la justificación de la política, basada en el diagnóstico realizado. En la segunda presenta la visión de la PNMGP y se establece el alcance, el objetivo y los principios orientadores. En la tercera se presenta el marco conceptual de una “gestión pública orientada a resultados”, enfoque principal hacia el que la PNMGP busca conducir la gestión en el Estado y se desarrollando cinco elementos fundamentales o pilares de la Gestión para Resultados y tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo. La cuarta sección contiene los lineamientos estratégicos dirigidos a las entidades del sector público para el proceso de modernización de la gestión pública, que 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 finalmente, los lineamientos para los entes rectores de los sistemas administrativos. En la sección final, se presenta el rol que en este proceso debe tener el ente rector de la PNMGP.

Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

1.1. Situación general

En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó¹, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año², y el presupuesto público del año fiscal 2013 se proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones³.

Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. Si bien en años recientes el Perú ha escalado seis posiciones en el Índice Global de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, avanzando 31 posiciones en la variable de estabilidad macroeconómica, aún mantiene un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 117 sobre 144), instituciones (puesto 105), educación primaria y salud (puesto 91). En lo que respecta a las instituciones, resalta el bajo desempeño mostrado en aspectos como confianza en los políticos (127) y carga de la regulación gubernamental (128), por mencionar sólo algunos de los más relevantes.

El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2011⁴, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales⁵; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática. Así, a septiembre

1 El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Creció de 2050 USD en 2002 a 5500 USD en 2011. Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>.

2 Según cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Pública (SUNAT).

3 Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

4 Corporación Latinobarómetro: Informe de Prensa Latinobarómetro 1995-2011. Lima, 2012.

5 Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú muestra un índice de Gini de 48.1, donde 0 representa una equidad perfecta, mientras que 100 significa una inequidad perfecta.

del 2012, la Defensoría del Pueblo reporta 167 conflictos sociales activos y 71 conflictos latentes⁶.

Desde hace mucho tiempo en el Perú, la ciudadanía exige un mejor Estado, presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional.

A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Así por ejemplo, a pesar que desde el año 2005, el presupuesto para el sector educación se incrementó aproximadamente en S/.6000 millones hacia el 2011⁷, menos del 30% de los alumnos del segundo grado alcanza el rendimiento esperado en comprensión lectora y únicamente el 13% lo hace en matemáticas⁸. Por otro lado, pese a que la brecha global de inversión en redes viales asciende a US\$ 7,375 millones⁹ y que sólo el 64% de las viviendas tiene acceso a red pública de agua y 54% dispone de desagüe¹⁰, los tres niveles de gobierno ejecutaron el 2011, en conjunto, menos del 70% de los recursos disponibles para inversión pública¹¹.

Buscando acercar el Estado a los ciudadanos más homogéneamente en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo.

6 Defensoría del Pueblo: Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 103. Septiembre 2012.

7 Vargas Mas, Carlos (2012), Dirección General de Presupuesto Público-MEF: Presentación en el Primer Taller Descentralizado de Políticas de Modernización sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública. Chiclayo, 17 y 18 de mayo de 2012..

8 Ministerio de Educación: Evaluación Censal de Estudiantes, 2011.

9 Instituto Peruano de Economía (2009): El Reto de la Infraestructura al 2018 "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008".

10 INEI, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

11 Según el Balance General del Sector Público, el Estado dejó de gastar el 22% del total del Presupuesto Público 2011. En el rubro de inversión pública, en sus tres niveles, dejó de invertir el 32.7% (Cuenta General de la República del 2011).

Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos¹² no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión. Iniciar el proceso de descentralización en un contexto como el antes descrito ha significado que las limitaciones mostradas por las entidades del Gobierno Central se vean reproducidas a nivel descentralizado. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

“Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas”¹³.

Las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Tomando en cuenta las consecuencias que tienen las deficiencias de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

12 Al respecto, cabe señalar que si bien el proceso de descentralización ha implicado un incremento significativo de los recursos de los gobiernos descentralizados, estos recursos aún son insuficientes. De acuerdo al Informe Anual del Proceso de Descentralización 2011 de la PCM, hasta fines de 2011 se habían transferido el 92.4% de las funciones previstas en la LOGR a los gobiernos regionales y a la Municipalidad de Lima; Sin embargo, esta transferencia acelerada de funciones en muchos de los casos no había sido acompañada de la necesaria transferencia de recursos para la prestación de servicios asociados a tales funciones.

13 Levitsky, Steven: "Una paradoja peruana". En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>. 13 de mayo 2012.

1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú

Como se ha mostrado, existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos? Del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” se pueden identificar los siguientes¹⁴:

- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:**

No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno. Asimismo, se ha identificado problemas en la definición de objetivos –no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente-. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.

A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos). Asimismo, debe mencionarse que el gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.

¹⁴ Ideas extraídas del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima, Julio de 2012.

Además, no siempre la asignación de los recursos responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos. Ello hace que en el nivel operativo no necesariamente exista coherencia entre los insumos que van a ser adquiridos y los servicios que serán provistos con ellos, con lo cual los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades ciudadanas.

- **Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:**

En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación. Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Además los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión –ROF, CAP, etc.- imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad¹⁵ de las realidades regionales.

- **Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos:**

Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados

¹⁵ Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país-. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión-, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

- ***Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:***

Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Además muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

- ***Inadecuada política y gestión de recursos humanos:***

Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos –por ejemplo, estandariza los sueldos e incentivos, o es muy inflexible para contratar y desvincular personal a plazo fijo o en las condiciones en las que se puede contratar personal de naturaleza temporal-. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.

A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

- ***Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades:***

Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano-.

Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

- ***Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:***

La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas¹⁶. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan

¹⁶ Bulmaro, Adrián (2010): La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

- ***Débil articulación intergubernamental e intersectorial:***

La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales¹⁷. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial¹⁸. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación.

17 Molina, Carlos e Isabel Licha (2005): Coordinación de la política social: Criterios para avanzar. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.

18 Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.

2 Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios

2.1 La visión: un Estado moderno al servicio de las personas

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

- **Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.
- **Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.
- **Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.
- **Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.
- **Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera

equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país.

Con esa visión de Estado Moderno, planteamos emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos. En tal sentido es que se plantea el impulso del proceso de **modernización de la gestión pública**, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos.

2.2. Alcance de la política

Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones.

2.3. Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general:

Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

1.	Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
2.	Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
3.	Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
4.	Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
5.	Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
6.	Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
7.	Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
8.	Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
9.	Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.
10.	Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

11.	Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.
12.	Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
13.	Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.
14.	Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

2.4. Principios orientadores de la política de modernización

Los principios orientadores de la gestión pública son los siguientes:

a. Orientación al ciudadano

La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben 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 en cada momento presente. Ello implica invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en el Perú: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades

y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales.

Esta apuesta requiere inevitablemente de flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Necesita por lo tanto, un Estado dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que a través de sus políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación.

b. Articulación intergubernamental e intersectorial

Las entidades públicas deben planificar y ejecutar sus acciones 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. En ese sentido:

- Se debe evitar la ambigüedad, duplicidad y superposición de funciones entre entidades y niveles de gobierno. Para ello, en el marco del proceso de descentralización, es necesario delimitar y respetar cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno.
- El Gobierno Nacional y sus instituciones deben enfocarse en fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas nacionales, y seguimiento y evaluación de resultados de manera que contribuyan efectivamente a la provisión descentralizada de bienes y servicios, a través del establecimiento de políticas, reglas, lineamientos, capacidades y recursos, para que los Gobiernos Regionales y Locales puedan cumplir con sus respectivas competencias de servicio a la población. El Gobierno Nacional podrá organizar la provisión de bienes y servicios a través de organismos desconcentrados, cuando ello resulte ser lo más conveniente para aprovechar economías de escala o para asegurar el logro de objetivos de equidad.
- Los Gobiernos Regionales y Locales deben fortalecer sus capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades de su competencia, en el marco de las políticas nacionales y de las prioridades específicas de sus ciudadanos.

c. Balance entre flexibilidad y control de la gestión

Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar oportunamente 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.

Todo ello, se debe lograr sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, pero con un enfoque más centrado en los resultados que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina

promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público. Se requiere por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos.

d. *Transparencia, rendición de cuentas y 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 y a la dignidad de las personas. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

e. *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. Ello las llevará seguramente, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos y empresas. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas –no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos-, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

f. *Principio de sostenibilidad*

La gestión pública se sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos.

El diseño y la implementación de las políticas públicas y de los planes estratégicos y operativos deben asegurar la gobernanza ambiental¹⁹.

¹⁹ De conformidad con el artículo XI del Título Preliminar de la Ley N° 28611, el diseño y aplicación de las políticas públicas ambientales se rigen por el principio de gobernanza ambiental, que conduce a la armonización de las políticas, instituciones, normas, procedimientos, herramientas e información de manera tal que sea posible la participación efectiva e integrada de los actores públicos y privados, en la toma de decisiones, manejo de conflictos y construcción de consensos, sobre la base de responsabilidades claramente definidas, seguridad jurídica y transparencia.

3 La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano

La gestión pública moderna es una gestión **orientada a resultados al servicio del ciudadano**. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan-en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”²⁰) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

- I. Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
- II. Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
- III. Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.
- IV. Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
- V. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión

²⁰ Este concepto es usado desde algunas décadas a nivel internacional, con adaptaciones, tanto por el sector privado como por el sector público siendo Michael Porter en su obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985) quien lo popularizara en el sector privado y luego, a partir de estudios como “Creando Valor Público” (1998) de Mark Moore así como de propuestas de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial entre otros este concepto se fue adaptando al ámbito público. Como se explicará más adelante, en el Perú este enfoque logra un alcance nacional a partir del 2007 con las propuestas de presupuesto por resultados, impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

del Conocimiento que permita establecer procesos de Cambio Cultural o de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales (“benchmark”) y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión.

Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:

- I. Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado;
- II. Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública;
- III. Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente;
- IV. Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes, los cuales posteriormente, servirán de pilares para la propuesta central de la política de modernización de la gestión pública.

3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados

a. *Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno*

Las Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles.

En un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los Planes Gubernamentales²¹, los Sectoriales, así como en los Planes Regionales y Locales de Desarrollo Concertado, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo, el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y en forma desarticulada.

b. *Planeamiento estratégico*

El Planeamiento Estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local). Es además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i. sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii. sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv. sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v. sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué

²¹ Que se encuentran contenidos en el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” y en los compromisos del Acuerdo Nacional.

lecciones ha sacado del pasado.

Producto de ese proceso, el Plan Estratégico debe contener tanto los objetivos gubernamentales como los objetivos generales de la entidad, que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que permitirán articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente.

c. Presupuesto para resultados

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

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

En el país el proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007 a través de los Programas Presupuestales, con los cuales se busca contribuir “a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población”²²

²² “En camino de un presupuesto por resultados (PPR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria” MEF 2012.

La aplicación de esta estrategia requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente²³:

1. Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación;
2. Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas;
3. Producción de información de resultados, productos y costos de insumos;
4. Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

Como se aprecia, la propuesta de los Programas Presupuestales se enmarca claramente con la gestión por resultados y usa también el enfoque de cadena de valor. De acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser interpretada la siguiente manera:

Concepto	Orientación ²³
Resultado Final (Impacto)	Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.
Resultado Específico (Resultado)	Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez, contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo.
Producto	Es el conjunto articulado (entregable) de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.
Actividad	Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos, que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto.
Insumo	Bienes y servicios necesarios y suficientes para llevar adelante la Actividad.

²³ Ibid.

²⁴ Anexo 1 “Definiciones básicas para la identificación y diseño de programas presupuestales” de la Directiva N° 002-2012-EF/50.01 “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013”

d. Gestión por procesos

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los

recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).



Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados “procesos clave” de la cadena de valor y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de

procesos deben ser optimizados.

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

e. Servicio civil meritocrático

La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización. En el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-legitimarse ante los ciudadanos (mandantes)²⁵; en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño.

Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener respecto de los intereses específicos de políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces.

Cada uno de estos atributos es exigible en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de función y según los servidores tengan una posición más o menos cercana a la autoridad política de su entidad.

En muchos países se han venido ejecutando durante las últimas décadas reformas del servicio civil, con el objetivo de compatibilizar esas tres dimensiones. La tendencia actual se dirige a buscar un mayor mérito y flexibilidad²⁶. Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, y la mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno, y por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. Los regímenes tradicionales de recursos humanos se orientaron hacia la uniformidad y control

²⁵ En el sector privado la relación entre agente (la organización) y principal (los propietarios) es más clara.

²⁶ Longo, Francisco: Mérito y Flexibilidad. 2004

central como protección frente a la arbitrariedad, politización y búsqueda de rentas en la administración pública. Sin embargo, se ha comprobado que estos sistemas usualmente no logran introducir mayor meritocracia y hacen más rígida la gestión de las personas. Una mayor rigidez no eleva el cumplimiento ni reduce la corrupción, pero sí puede llevar a la ineficiencia y parálisis. Se ha evidenciado la necesidad de la flexibilidad para dar espacio a los gestores para dirigir las organizaciones, adaptarse a los cambios y emprender prácticas innovadoras en beneficio de los ciudadanos.

En ese sentido, la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, de manera que considere los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional.

f. Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

De esta forma se busca medir el desempeño de la institución a través del grado de cumplimiento de sus metas de asignación de los recursos, en función de las prioridades establecidas a nivel funcional y territorial en sus planes estratégico, operativo y presupuesto. En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano.

La **gestión del conocimiento** es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas

propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio

civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.



1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos

El Estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros²⁷, que reflejan las prioridades de país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”; Lo que implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.

a. Políticas Públicas Nacionales

El proceso de determinación de objetivos claros empieza con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN. Luego éstas se ven reflejadas en los planes sectoriales de responsabilidad de los Ministerios, bajo la coordinación de la PCM, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Las Políticas Públicas Nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un Programa de Gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas.

Estas Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado Regionales y Locales, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

²⁷ Aunque debe establecerse esto con claridad en el marco del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” aprobado por CEPLAN y el Acuerdo Nacional.

En ese proceso, el Estado se encuentra en la obligación de atender las demandas ciudadanas recogiendo información respecto a sus necesidades, escuchando a la población a través de los canales adecuados, así como informándola acerca de las opciones posibles de política, promoviendo el debate técnico y político entre los distintos actores involucrados en el proceso de elaboración de la política (grupos representativos de la sociedad que tenga un legítimo interés, las universidades, los colegios profesionales, las organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, etc.) Este debate permitirá evaluar si las políticas responden genuinamente al interés público y por ende, aumentan el bienestar de la sociedad; o si sólo responden a los intereses particulares de un grupo o segmento de la sociedad²⁸.

Este proceso deberá ser aplicado también por los Gobiernos Regionales y Locales que conforme a lo que establecen la Constitución y sus respectivas Leyes Orgánicas, tienen competencia para formular políticas en los asuntos de su competencia y para el ámbito territorial de su jurisdicción, siempre dentro del marco de las políticas nacionales.

Para ello, los sectores del nivel nacional deben desarrollar sus capacidades de rectoría enmarcada en los alcances de las políticas sectoriales de su responsabilidad. Dicha rectoría se refiere entre otros, a aspectos tales como establecer estándares mínimos de cobertura y calidad de servicios públicos en materias de competencia compartida entre el nivel nacional y los gobiernos descentralizados; fijar metas nacionales de resultados y proveer asistencia técnica y según sea necesario, financiamiento para el logro de dichos resultados; consolidar información sobre la ejecución, evaluar los resultados y retroalimentar el diseño de las políticas; gestionar el conocimiento sobre buenas prácticas en la gestión y provisión de los bienes y servicios públicos enmarcados en las políticas nacionales de su responsabilidad,

Asimismo, el CEPLAN debe brindar a todos los niveles de gobierno, las políticas priorizadas del Gobierno y los lineamientos requeridos para la articulación entre las políticas públicas, el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo tanto a nivel sectorial como territorial, para lo cual deberán ser fortalecidas sus capacidades y recursos como rector del sistema de planeamiento estratégico en el Estado.

²⁸ Es importante dar a conocer cuáles han sido los criterios aplicados para evaluar los pro y los contras de las diferentes alternativas de política consideradas, y justificar las prioridades o la opción elegida sobre la base de análisis que evalúen: a) el costo/beneficio; b) el costo/efectividad; y c) la viabilidad política, considerando el grado de consenso necesario para llevar adelante la decisión. En este análisis debe proyectarse los resultados esperados.

b. *Planeamiento de Desarrollo Concertado*

El Plan de Desarrollo Concertado representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local. Está direccionado por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los planes de desarrollo concertado deben retomar las prioridades de la población - son un instrumento principal de participación de la ciudadanía en la planificación del desarrollo - e identificar las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo territorial entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local) y horizontalmente los distintos planes estratégicos institucionales

c. *Planeamiento Estratégico Institucional*

El proceso de Planeamiento Estratégico se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad.

Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción colectiva y la consecuente internalización de la “visión” por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos.

Para estar en condiciones de definir los Objetivos Estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Asimismo, en el caso

de los Gobiernos Regionales y Locales, deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Sobre esta base, la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a lograr para cada objetivo en el periodo de gestión, para lo cual se podrán seguir los siguientes pasos:

- Identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas;
- Seleccionar las mejores alternativas;
- Estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia.

Así, el Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.

d. *Planeamiento Operativo Institucional*

Anualmente, las entidades deben elaborar un “Plan Operativo”, que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso-producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos “tableros” de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el Plan Estratégico Institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gasto corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinden al ciudadano.

2. Presupuesto para resultados

La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos:

- a. Mantener la disciplina fiscal;
- b. Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y
- c. Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

La reforma del Sistema de Presupuesto Público impulsada por el MEF plantea lo siguiente:

- Lograr, a través de los Programas Presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales y entre éstas y los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno.
- Promover intervenciones orientadas a resultados, migrando del enfoque inercial de asignación de recursos hacia uno enfocado en productos y resultados. Para ello, las entidades deberán buscar evidencia acerca de la manera como las intervenciones y los productos que se financian lograrán los resultados que brinden la mayor satisfacción a la población. Ello exige expresar con claridad los procesos a través de los cuales transformarán los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano y con base en esos procesos, identificar los insumos requeridos y sus costos.

- Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto. Esto con el fin de monitorear y evaluar si la asignación de los recursos se realiza en función de las prioridades establecidas a nivel sectorial y territorial; y, además, medir, con transparencia, la eficacia y la eficiencia con que las entidades públicas proveen los servicios y logran los resultados esperados por los ciudadanos.
- Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo, realizando los provisiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles, los que a su vez deberán ser consistentes con las disponibilidades generales de gasto preestablecido (dentro del marco presupuestal multianual). Para ello las entidades establecerán metas de productos y de resultados para varios años y estimarán los recursos de inversión, operación y mantenimiento necesarios para alcanzarlas dentro de los topes establecidos.

El Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PP) es la herramienta de priorización y de transparencia en la información que permitirá identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

Aunque no será posible aplicar esta metodología de presupuesto a la totalidad del gasto de una entidad, dado que existe un gasto que, por su naturaleza, contribuye de manera indivisible al logro de resultados o no resulta en la entrega de un producto o servicio (tales como los procesos de soporte o las funciones de gobierno), sí es posible adoptar progresivamente esta metodología para todo el gasto programable (asociado a la cadena de valor).

Para la correcta implementación del presupuesto para resultados, se debe lograr el equilibrio entre el rol rector del Ministerio de Economía y Finanzas que brinda los lineamientos y la asistencia técnica, y el rol de los sectores responsables de formular los programas presupuestales y los demás sistemas administrativos. Esta relación debe ser de retroalimentación continua. Además, el sector nacional responsable de cada programa presupuestal debe coordinar desde el diseño del mismo, con los Gobiernos Regionales y Locales en los asuntos de su competencia, más aún en aquellos casos en los que las responsabilidades de ejecución recaen en el ámbito de competencia de unos u otros gobiernos descentralizados.

3. *Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

a. Gestión por procesos

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable).

Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

b. Simplificación administrativa

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

c. Organización institucional

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (delivery) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.
- Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.

- Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.
- Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

La **estructura organizacional formal** deberá tomar en cuenta entonces, lo señalado anteriormente, así como los lineamientos normativos que para ello imparta la SGP.

4. Servicio civil meritocrático

El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

La Política de Modernización de la Gestión Pública incorpora y se articula con la reforma del servicio civil que se viene impulsando desde la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, la que ha definido el sistema administrativo de gestión de recursos humanos como un “sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con estos siete subsistemas de manera integral y consistente”.²⁹

²⁹ SERVIR: La Reforma del Servicio Civil como parte de la reforma y modernización del Estado. 2012

Los **objetivos centrales** de la reforma son los siguientes:

- Establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público.
- Contar con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fortalecer la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.

En ese marco, corresponde a SERVIR formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

a. Sistema de información

El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

Establecidos los indicadores, éstos deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Entre los criterios a considerar se encuentran la relevancia (miden lo que buscamos), la pertinencia (seleccionamos un pequeño número de indicadores claves), la economía (son fáciles de conseguir), la oportunidad (si los vamos a tener en el momento en que los necesitamos), si estamos en capacidad de obtenerlos, y si son verificables. No se requiere de indicadores muy sofisticados que luego no sean analizados. La

información debe ser generada con la finalidad de producir un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

b. Seguimiento, monitoreo y evaluación

El seguimiento o monitoreo es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

La evaluación es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

Así se mejorarán: i) el estudio de las necesidades del ciudadano; ii) la definición de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costeo y la optimización de las actividades de la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; vii) la comunicación entre las personas y el clima organizacional; viii) el conocimiento, las capacidades y las competencias de los servidores públicos; ix) los manuales, los procedimientos, los formatos; x) los contratos; xi) los propios sistemas de seguimiento, monitoreo, supervisión, control y evaluación; xii) la transferencia del conocimiento, entre otros.

Por último, la generación de información debe contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados parciales y finales de la gestión de las entidades, así como de los proyectos, programas y políticas que impulsa la entidad.

c. Gestión del conocimiento

Las dimensiones del concepto de gestión del conocimiento son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y
- Los trabajadores del conocimiento.

A través de la gestión del conocimiento se busca:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.
- Formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

3.3. Ejes transversales de la Política de Modernización

Tres ejes transversales atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados: el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).

1. Gobierno abierto

Un gobierno abierto es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener fácilmente información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones³⁰.

Un gobierno abierto es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas.

El reto está en asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las agencias públicas³¹. Finalmente, la colaboración, consiste en la co-creación de “valor público” entre gobierno, sociedad y personas.

Un gobierno abierto se expresa, en la incorporación de criterios de interculturalidad e inclusión en el diseño de sus políticas públicas o en las prácticas democráticas y de transparencia de sus autoridades y administraciones.

30 OECD (2005): Effective Open Government: Improving public access to government information. Paris: OECD Publishing.

31 OECD (2005): Modernising Government: The way forward. Paris: OECD Publishing.

La innovación tecnológica es un medio que permite generar mayor accesibilidad y potenciar la capacidad de la sociedad para diseñar herramientas de transparencia, participación y colaboración, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

En Septiembre de 2011 el gobierno peruano manifestó su voluntad para incorporarse a la Alianza para el Gobierno Abierto y suscribió la Declaración Sobre Gobierno Abierto comprometiéndose a aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, promover y apoyar la participación ciudadana, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en el gobierno, y a aumentar el acceso y el uso de nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Dentro del marco de la participación peruana en la Alianza para el Gobierno Abierto, se aprobó el Plan de Acción de Gobierno Abierto, el cual se centra en cuatro grandes retos: i) la revisión y mejora del marco normativo y de los mecanismos de implementación en materia de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción; ii) promover la participación y la vigilancia ciudadana informada y alerta; iii) aumentar la integridad pública garantizando un servicio civil moderno e íntegro, sistemas de adquisiciones y contrataciones blindadas contra la corrupción y un control efectivo y disuasivo; y iv) mejorar la calidad de los servicios públicos, en especial de aquellos dirigidos a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza, y garantizar mecanismos de información y denuncias para monitorear su desempeño.

La consolidación de un Gobierno Abierto en el país es un proceso en construcción, que requiere liderazgo y voluntad política, así como del esfuerzo de autoridades, políticos, líderes de la sociedad civil y de toda la ciudadanía.

2. Gobierno Electrónico

El gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos³². Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto.

De hecho, el gobierno electrónico “ha pasado de ser el concepto que inició la revolución tecnológica en las administraciones públicas a convertirse en la herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas”³³.

En un contexto como el peruano, donde el déficit de infraestructura sumado a otros factores inciden en un insuficiente uso de TIC, el reto para impulsar el gobierno electrónico implica asegurar el desarrollo de propuestas para atender tanto a ciudadanos y empresas que tienen acceso a las TIC como a aquellos que tienen un nivel de acceso limitado a las mismas³⁴.

Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde una mirada del ciudadano / usuario, como desde la mirada interna e institucional. Desde la mirada del ciudadano / usuario –generalmente el más avanzado-, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros- de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros temas que son parte del cambio que se puede impulsar en las instituciones públicas.

32 CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

33 D.S. 066-2010-PCM que aprueba el “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, La Agenda Digital Peruana 2.0”.

34 Para afrontar este reto, se pueden aprovechar las tendencias de la telefonía móvil como medio de acceso a información y servicios del Estado.

En cuanto al enfoque interno, las instituciones públicas pueden aplicar las TIC en distintos ámbitos vinculados a su gestión institucional como son las diversas herramientas de información y de gestión de bases de datos que optimizan las labores; las herramientas para optimizar los procesos internos; y la interacción e interoperabilidad³⁵ entre las entidades del sector público. En la misma línea, como se plantea en la Agenda Digital Peruana 2.0, contar con una plataforma de interoperabilidad “(...) permite interactuar y gestionar la diversidad de componentes con la utilización de diversos productos de múltiples proveedores en diferentes organizaciones, de forma que cada institución pueda obtener la información previamente definida y estandarizada que le sirva de base para implementar en forma masiva servicios públicos en línea a través de portales en Internet y telefonía móvil”. Implicará también diseñar e implementar bases y almacenes de datos integrados a nivel nacional y a través de todas las entidades públicas para también facilitar el intercambio de información para tomar decisiones entorno a la gestión institucional –aspectos de planificación, seguimiento y evaluación, etc.

En el marco de todo lo expuesto, se vuelve indispensable asegurar la articulación de las propuestas de la Política Nacional de Modernización con las estrategias y políticas de Gobierno Electrónico³⁶ en el ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros, de manera que se asegure la consecución coordinada y efectiva de los objetivos de mejora de la gestión pública y del desempeño del sector público establecidos en la presente Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

35 Entendida como “la habilidad de organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes y con la finalidad de obtener beneficios mutuos” Definición tomada del documento “Bases para una Estrategia Iberoamericana de Interoperabilidad”

36 En el año 2006 se aprobó la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico a través del resolución ministerial N° 274- 2006-PCM, documento marco del gobierno electrónico en el país –que viene siendo actualizado por la ONGEI- y que planteaba como Objetivo General “Desarrollar capacidades y servicios de alta disponibilidad asociados a procesos, en los que participen una o más instituciones, y sean accedidos desde una ventanilla única de forma que permita reducir los tiempos de procesamiento de solicitudes, propicien el desarrollo de los ciudadanos, mejoren la competitividad institucional y la transparencia del Estado, mediante el uso de TICs.”

3. *Articulación interinstitucional*

Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno -y el gran número de entidades que los componen-, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país.

Un Estado unitario y descentralizado es entonces un Estado complejo y más interdependiente entre sus partes. En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado.

Esos mecanismos de coordinación y cooperación se expresan en dos ejes de relación interinstitucional:

- **Vertical:** entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local;
- **Horizontal:** entre entidades de un mismo nivel de gobierno, en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

En nuestra legislación vigente están previstos una serie de mecanismos de coordinación interinstitucional, tanto a nivel vertical como horizontal.

Los mecanismos de Coordinación vertical son:

- El Consejo de Coordinación Intergubernamental, previsto en la LOPE como espacio de diálogo y concertación de políticas nacionales que conciernen a los tres niveles de gobierno;
- Los Consejos nacionales o instancias directivas de organismos nacionales especializados, para los cuales está normada la participación de representantes de diversos sectores del nivel nacional y de los gobiernos regionales y locales;
- Las Comisiones Intergubernamentales sectoriales, previstas en el DS 047-2009-PCM que aprueba el Plan Anual de Transferencias Sectoriales 2009, para el desarrollo de la gestión descentralizada de las materias sectoriales de competencia compartida entre dos o más niveles de gobierno;
- Los Consejos de Coordinación Regional (CCR) y Local (CCL), previstos en la LOGR y LOM respectivamente, como principales espacios de participación

ciudadana a nivel regional y local, de los cuales también son miembros los alcaldes provinciales en el caso de los CCR, y los alcaldes distritales en el caso de los CCL provinciales.

Los mecanismos de Coordinación horizontal son:

- Las Comisiones Interministeriales, tales como el CIAEF, CIAS y otras;
- Las Juntas de Coordinación Interregional, previstas en la LOGR y la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas entre dos o más gobiernos regionales;
- Las Asociaciones de gobiernos descentralizados, tales como ANGR, AMPE, REMURPE, MUNIRED y decenas de otras asociaciones de municipalidades, como organizaciones de representación, a través de sus autoridades, de intereses compartidos por agrupaciones de gobiernos descentralizados;
- Las Mancomunidades de gobiernos regionales y de municipalidades, creadas por leyes específicas como nuevas formas de institucionalidad compartida entre dos o más gobiernos regionales o en su caso, municipalidades, para la prestación conjunta de servicios públicos, inversión compartida en proyectos de interés común e incluso, implementación colaborativa de políticas públicas, aportando a la generación de confianza entre las entidades involucradas que contribuya a la integración territorial.

Por diversas limitaciones de diseño legal o de consensos insuficientes para su funcionamiento efectivo, varios de estos mecanismos no han logrado ser eficaces para aportar a una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. Más allá de ello, una limitación principal común a la mayoría de esos mecanismos es que en su diseño y funcionamiento no diferencian dos planos o dimensiones de coordinación y cooperación interinstitucional cuyos objetivos y actores son distintos:

- **Plano político:** entre autoridades de uno o más niveles de gobierno, para la concertación y alineamiento de prioridades de política;
- **Plano de gestión:** entre administraciones (representadas por funcionarios) de uno o más niveles de gobierno, para la articulación y cooperación en la implementación y gestión de políticas públicas.

Por su naturaleza especializada, es muy difícil que los sectores del Gobierno Nacional puedan articularse en políticas multisectoriales para converger sobre

grupos de población con múltiples necesidades que conviven en territorios específicos; para ello es que se crean los gobiernos descentralizados más cercanos a las necesidades diversas de la población. El funcionamiento eficaz de mecanismos institucionalizados de encuentro, diálogo y coordinación entre gobiernos y administraciones de uno o más niveles de gobierno deberá posibilitar una articulación intersectorial efectiva a nivel del gobierno nacional que debería correlacionarse con una articulación territorial también efectiva entre las entidades de distintos niveles de gobierno que convergen en la implementación de políticas, programas o proyectos en cada ámbito territorial.

Ello permitirá que el Estado peruano transite progresivamente hacia un **modelo de gobierno multinivel en el que los tres niveles de gobierno se reconocen unos a otros, en su respectivo rol y como conformantes de un mismo Estado**; y producto de ello desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos, que en la práctica admite múltiples traslapes de competencias tanto horizontales como verticales.

Con esta perspectiva, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública las entidades de los tres niveles de gobierno deberán impulsar, apoyar y constituir espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional, así como diversas iniciativas y formas posibles de cooperación interinstitucional que contribuyen a expandir la capacidad de desempeño de conjunto del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)

Implementar la gestión por resultados implicará en el Estado peruano una nueva cultura de gestión pública, reemplazando la ahora dominante que concentra su atención en la formalidad de sus procesos de gestión interna y en el control de los insumos y procedimientos utilizados para ello, por una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y los resultados en la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para éstos que se derivan de esos bienes y servicios públicos.

Para tener éxito en el proceso de transformación que les va a exigir constituirse en una entidad moderna, las instituciones deberán seguir los principios del enfoque de gestión del cambio. Éste es un proceso planificado que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere que la entidad llegue a ser a situación futuro a partir de su situación actual.

El cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad. Las ocho etapas que deben seguir las Instituciones para transformarse son:

- Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio.
- Formar un potente grupo de agentes del cambio: crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.
- Crear una visión para el cambio: proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Es importante determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

- Comunicar la visión: tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.
- Eliminar los obstáculos: durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan.
- Asegurarse de tener logros a corto plazo: se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos.
- Construir sobre el cambio: tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio.
- Anclar el cambio en la cultura organizacional: se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

4

Lineamientos para la modernización de la gestión pública

Los lineamientos de la Política se han organizado en tres grupos:

- El **primero** está dirigido 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.
- El **segundo** grupo está dirigido 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.
- El **tercer** grupo está dirigido 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.

Un aspecto que será fundamental para lograr avanzar en estos lineamientos es el compromiso y la responsabilidad que cada entidad en los tres niveles de gobierno frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión.

4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general

Pilares Centrales / Ejes transversales	Lineamientos
<p>1. Planeamiento Nacional, de Desarrollo Concertado (si lo hubiere), Estratégico Institucional y Operativo</p>	<p>Establecer objetivos institucionales claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar al/los público/s objetivo al/los cual/es cada institución debe servir; • Establecer la “Misión”(razón de ser) de la entidad y conocer la demanda ciudadana a la que debe responder en correspondencia con esa misión; • Determinar los bienes y servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda; • Determinar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada”; • Identificar y estudiar las fortalezas y debilidades internas de la entidad; • Formular la “Visión”, los “Objetivos Estratégicos” y las principales líneas de acción de la Entidad Pública; • Analizar y elegir las alternativas de acción más adecuadas para el cierre de la brechas identificadas; • Diseñar las “Estrategias” para alcanzar los resultados e impactos que se establecen para los próximos años; • Detallar y programar las actividades o tareas necesarias para alcanzar los resultados e impactos; • Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de producto que servirán para analizar el desempeño en el logro de los resultados e impactos.
<p>2. Presupuesto para Resultados</p>	<p>Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar Programas Presupuestales en el marco de sus competencias, para una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales, y con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad. • Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo consistente con las previsiones de recursos disponibles en el marco presupuestal multianual. • Diseñar y emplear indicadores de desempeño (producto y resultado) y evaluaciones independientes (resultado e impacto) en la gestión del presupuesto.
<p>3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</p>	<p>Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar rigurosa y estructuradamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, a lo largo de toda la “cadena de valor”, sobre la base de los resultados esperados. • Estudiar rigurosa y estructuradamente como optimizar los procesos internos de soporte, tomando en cuenta la normativa de los Sistemas Administrativos. • Documentar con claridad la “cadena de valor” en los Manuales de Procedimientos (MAPROs).

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia de gestión (insumo-proceso-producto). • Adecuar la infraestructura y tecnologías para dar soporte eficiente a los procesos de planificación, producción de bienes y servicios públicos y gestión a cargo de la entidad. <p>Adecuar la organización institucional en función de los procesos de la cadena de valor y a la normativa de los sistemas administrativos del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la existencia de estamentos básicos como la alta dirección, la gerencia intermedia, analistas, personal operativo y apoyo administrativo; las necesidades de coordinación y de niveles jerárquicos; la especialización del trabajo, los procesos de producción y soporte; las capacidades y competencias; el tamaño y agrupamiento de unidades; las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. • Revisar y adecuar la estructura organizacional. • Revisar y evaluar las unidades de trabajo, el grado de especialización del trabajo y dividir el trabajo según: los procesos de producción y soporte, las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. • Establecer mecanismos de coordinación.
<p>4. Servicio civil meritocrático</p>	<p>El sistema de recursos humanos asegura la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las reformas que viene implementando la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el marco de la nueva Ley del Servicio Civil. • Planificar las necesidades de personal de acuerdo con los resultados del planeamiento estratégico y operativo. • Establecer el tamaño de planta óptimo, es decir la cantidad adecuada de personal para las diferentes áreas que conformarán la organización. • Contar con perfiles de puesto tipo y un clasificador de puestos a nivel de la administración pública. • Desarrollar cada uno de los 8 sub sistemas de gestión de personas en la administración pública (Planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de las relaciones humanas y resolución de controversias).
<p>5. Gobierno abierto</p>	<p>Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar, de acuerdo con los lineamientos del ente rector, un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación, en el que se establezcan los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de determinación de la línea de base de los indicadores, hasta las evaluaciones de procesos, de resultados y de impacto.

- Definir indicadores cuantitativos y cualitativos de resultado y de impacto. Estos deber ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a plazos determinados.
- Validar los indicadores empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, aplicabilidad, confiabilidad y transparencia.
- Hacer seguimiento a las actividades y evaluar los resultados de los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales.
- Monitorear las políticas, planes, programas y proyectos, y realizar evaluaciones de sus resultados e impactos.

Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

- Sistematizar los aprendizajes institucionales a partir de las lecciones que aporten los sistemas de seguimiento y evaluación.
- Desarrollar y facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);
- Adquirir conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo, utilizarlo y adaptarlo a la institución.
- Divulgar el conocimiento (lecciones aprendidas, mejores prácticas, estrategias efectivas, etc.) por medio de reportes, informes, publicaciones, portal web, entre otros, para que todos los miembros de la organización así como otras entidades públicas puedan capitalizarlo para mejorar su desempeño en el ejercicio de sus responsabilidades.
- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.
- Impulsar la creación de espacios específicos de rendición de cuentas a la ciudadanía.
- Apoyar iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas.

6. Servicio civil meritocrático

Asegurar la transparencia, la integridad y la ética pública, la participación y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

- Institucionalizar y promover las prácticas de buen gobierno, transparencia y acceso a la información pública, integridad y ética pública, rendición de cuentas, participación y colaboración ciudadana.
- Asegurar que la información brindada al ciudadano sea relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. Abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de la entidad.
- Impulsar la aplicación de las tecnologías de la información como instrumento para facilitar el acceso a la información.
- Diseñar portales de Datos Abiertos y crear demanda para que sean utilizados.

7. Gobierno Electrónico

Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto

- Facilitar el acceso de los ciudadanos a servicios públicos en línea, organizados en forma sencilla, cercana y consistente.
- Dar a los ciudadanos acceso a información permanentemente actualizada sobre la entidad.
- Integrar, en lo posible, los sistemas de comunicación de la entidad a las plataformas nacionales de gobierno electrónico, en concordancia con el Plan Nacional de Gobierno Electrónico.

8. Servicio civil meritocrático

- Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales

Lineamientos

1. Equilibrar el control y la flexibilidad, ejercer el control necesario para asegurar el correcto uso de los bienes y recursos públicos, pero en el marco de la flexibilidad necesaria que requieren las entidades públicas para operar eficientemente
2. Implementar herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas y de sus requerimientos, en correspondencia con sus funciones, tamaño y capacidades
3. En correspondencia, concordar, simplificar y difundir la normativa existente del Sistema, tomando en consideración la diversidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades institucionales
4. Brindar asistencia técnica a las entidades y desarrollar las capacidades de sus servidores a fin de garantizar una correcta implementación de la normativa de los sistemas administrativos.
5. Articular el sistema de modernización de la gestión pública con los demás sistemas administrativos, aprovechar las sinergias existentes y reducir los procedimientos a cargo de cada entidad pública.

- 6. Desarrollar un plan de modernización del respectivo Sistema Administrativo acorde con los presentes lineamientos (incluyendo su articulación con los demás), en coordinación con el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, fijando un plazo para su implementación dentro de los próximos dos años.
- 7. Transferir capacidades y recursos a los gobiernos regionales y locales para una implementación eficiente y eficaz de las políticas nacionales y sectoriales de su responsabilidad.
- 8. Fomentar el intercambio de experiencias y la difusión del conocimiento sobre la implementación y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad.
- 9. Simplificar, actualizar y difundir la normativa de su competencia, para lograr la aplicación adecuada de las políticas nacionales.

4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos

Lineamientos	
1.	Equilibrar el control y la flexibilidad, ejercer el control necesario para asegurar el correcto uso de los bienes y recursos públicos, pero en el marco de la flexibilidad necesaria que requieren las entidades públicas para operar eficientemente
2.	Implementar herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas y de sus requerimientos, en correspondencia con sus funciones, tamaño y capacidades.
3.	En correspondencia, concordar, simplificar y difundir la normativa existente del Sistema, tomando en consideración la diversidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades institucionales.
4.	Brindar asistencia técnica a las entidades y desarrollar las capacidades de sus servidores a fin de garantizar una correcta implementación de la normativa de los sistemas administrativos.
5.	Articular el sistema de modernización de la gestión pública con los demás sistemas administrativos, aprovechar las sinergias existentes y reducir los procedimientos a cargo de cada entidad pública.
6.	Desarrollar un plan de modernización del respectivo Sistema Administrativo acorde con los presentes lineamientos (incluyendo su articulación con los demás), en coordinación con el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, fijando un plazo para su implementación dentro de los próximos dos años.

5 El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública

El ente rector de un 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. El Sistema de Modernización de la Gestión Pública, sin embargo, se diferencia de los demás sistemas administrativos en que no regula un proceso específico de soporte de la gestión. Se trata de un sistema que impulsa reformas en todos los ámbitos de la gestión pública, aplicables a todas las entidades y niveles de gobierno. La adopción de las reformas depende de una serie de factores ajenos al ámbito legal y administrativo, como por ejemplo que cada entidad en los tres niveles de gobierno asuman su responsabilidad –en el marco de sus competencias y funciones- frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión. Otros factores son la voluntad política de las autoridades de cada entidad y de los demás sistemas administrativos, los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión.

El ente rector de la modernización 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.

En ese marco, el ente rector también debería promover la articulación de los sistemas administrativos. Asimismo, deberá coordinar con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática –ONGEI aquellos asuntos vinculados con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación para asegurar la implementación de plataformas nacionales para integrar los sistemas de información y comunicación de las entidades de los tres niveles de gobierno, entre otros aspectos vinculados al gobierno electrónico, por ser aspectos claves para el funcionamiento articulado y eficiente del Estado en su conjunto.

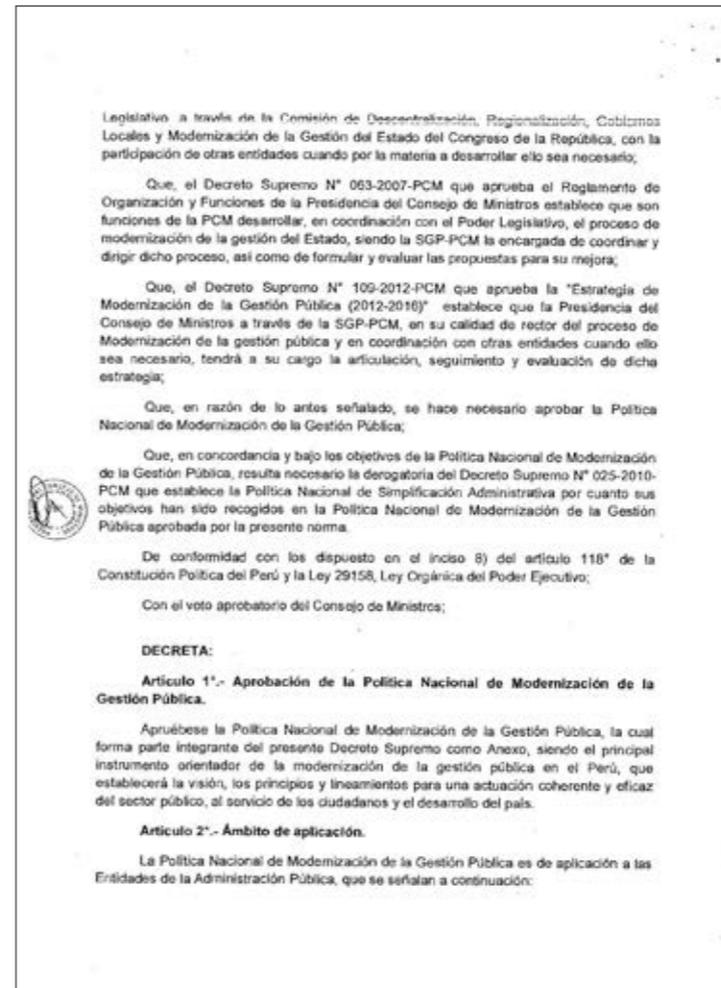
Por todo ello, los instrumentos a ser aplicados por este sistema administrativo no se limitan a la emisión de normas y reglamentos, sino que deben buscar apoyar a las entidades en la modernización de su gestión. En este sentido, el ente rector debe desarrollar principalmente instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno, tales como la formulación

de lineamientos y orientaciones; la realización de acciones de coordinación y articulación entre los actores del proceso de modernización de la gestión; la ejecución de programas y acciones de desarrollo de capacidades; e incluso, la administración de incentivos para alentar e impulsar la formulación e implementación de propuestas de modernización. Cabe destacar este último punto, que se refiere a la administración de fondos concursables o transferencias condicionadas, de tal manera que el ente rector pueda financiar iniciativas y esfuerzos de las entidades públicas, y acompañarlas con apoyo técnico. La administración de tales fondos concursables o transferencias condicionadas se efectuarán en el marco de la normatividad vigente.

Las acciones a ser desarrolladas por el ente rector en el ámbito de cada uno de los pilares de la modernización de la gestión pública son las siguientes:

Pilares Centrales / Ejes transversales	Lineamientos
1. Planeamiento Nacional, de Desarrollo Concertado (si lo hubiere), Estratégico Institucional y Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Promover y apoyar la institucionalización de espacios de coordinación interinstitucional, tanto en el nivel nacional como entre niveles de gobierno, para el alineamiento de planes y la articulación de políticas públicas. Promover el desarrollo de la gestión para resultados en el conjunto de la administración pública del país.
2. Presupuesto para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Promover la identificación de espacios de mejora en la gestión institucional de los 3 niveles de gobierno con énfasis en los espacios de implementación / operación vinculados a los Programas Presupuestales con enfoque a resultados.
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> Brindar lineamientos y asistencia técnica metodológica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades. Promover, orientar y supervisar la implementación de los procesos de simplificación administrativa. Ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Regulación y supervisión de los instrumentos de gestión de las entidades públicas. Mejorar el acceso a la información pública y la transparencia de las entidades. Aprobar lineamientos y manuales que faciliten los procesos de modernización de gestión de las entidades públicas.
4. Servicio civil meritocrático	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el proceso reforma estructural del servicio civil, impulsado por SERVIR. Apoyar a SERVIR en la promoción e implementación de políticas institucionales de mejora del desempeño de los servidores públicos.

5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Definir los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso de modernización de la gestión pública. Monitorear y evaluar periódicamente el avance del proceso (de los indicadores). Producir y difundir un Ranking de Modernización de las entidades públicas. Compilar, sistematizar y compartir las buenas prácticas de gestión pública. Dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública: Observatorio de Modernización de la Gestión Pública.
6. Gobierno abierto	<ul style="list-style-type: none"> Promover la institucionalización de las prácticas de buen gobierno: ética, transparencia y acceso a la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana en todo el Estado. Seguimiento a la implementación del fortalecimiento de capacidades y sensibilización en materia de ética de la gestión pública. Fortalecimiento y mayor difusión del ranking de entidades cumplidoras en materia de Portales de Transparencia Estándar, como incentivo al mejor cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública. Implementación del Portal de Datos Abiertos. Promover y apoyar mecanismos efectivos de consulta y participación ciudadana en la implementación y evaluación de políticas públicas prioritarias. Monitoreo y evaluación participativa del cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción de Gobierno Abierto en los tres niveles de gobierno.
7. Gobierno electrónico	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el proceso de adopción de prácticas de gobierno electrónico que permitan brindar una mejor atención al ciudadano. Establecer estándares para apoyar la optimización de procesos de la Administración Pública a partir de lineamientos para facilitar su informatización a través del uso de TICs Coadyuvar al establecimiento del marco de interoperabilidad del Estado peruano así como los estándares de interoperabilidad entre instituciones públicas. Coadyuvar los procesos que buscan la implementación de servicios públicos en línea.
8. Articulación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> Promover la reforma de la normativa de los Sistemas Administrativos, a fin de que conceda un mayor margen de autonomía a las entidades públicas, considerando su diversidad y en equilibrio con la regulación necesaria para asegurar el buen uso de los recursos públicos. Trabajar con los entes rectores para su articulación y desarrollar sinergias entre ellos.





Decreto Supremo

1. El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos;
2. Los Gobiernos Regionales;
3. Los Gobiernos Locales;
4. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía;
5. Las mancomunidades municipales;

Artículo 3°.- Rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública y en coordinación con otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Artículo 4°.- Financiamiento

La implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la presente norma, se financia con cargo al Presupuesto Institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 5°.- Publicación.

Publíquese el presente Decreto Supremo y su Anexo, en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Artículo 6°.- Refrendo.

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros.

Disposiciones Complementarias Finales

PRIMERA: La Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, elaborará en un plazo máximo de treinta (30) días calendario el Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

SEGUNDA: La Secretaría de Gestión Pública procederá a elaborar en un plazo no mayor a sesenta (60) días hábiles contados a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que precisará las acciones, metas, indicadores, plazos y entidades públicas responsables para la implementación de los objetivos y lineamientos contenidos en el Anexo que forma parte integrante del presente Decreto Supremo. El Plan de implementación será posteriormente aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros, mediante Resolución Ministerial.

Disposición Complementaria Derogatoria

UNICA: Deróguese el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de enero del año dos mil trece.



OLLANTA HUMALA TASSO
Presidente Constitucional de la República

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR
Presidente del Consejo de Ministros





T:(511) 319-7000
gestionpublica@pcm.gob.pe
<http://sgp.pcm.gob.pe>
www.pcm.gob.pe



Encuétrenos también en:



SGPPCM2013



@SGP_PCM



Secretaría de Gestión
Pública



PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
CENTRO DE ADMINISTRACIÓN
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Cesar Rangel Silva
CESAR RANGEL SILVA
Fedatario

Resolución Ministerial

N° 125-2013-PCM

Lima, 16 MAYO 2013

APROBACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2013-2016

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado se declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, dicha norma establece 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, 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, 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;

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
FRASE DE ADMINISTRACION
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL



CESAR RANGEL SILVA
Fedatario

Que, el Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, que aprueba la "Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)", establece como su primera línea de acción prioritaria la formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y de su Plan de Implementación;

Que, conforme el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, estableciendo la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país;

Que, la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, establece que la Secretaría de Gestión Pública procederá a elaborar en un plazo no mayor a sesenta (60) días hábiles contados a partir de su publicación, el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que precisará las acciones, metas, indicadores, plazos y entidades responsables de liderar la implementación de los objetivos y lineamientos de la referida Política;

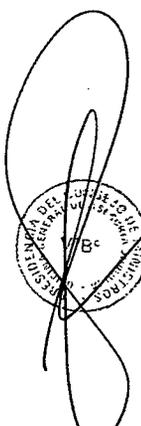
Que, de acuerdo a lo antes señalado, se hace necesario aprobar el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM y el inciso 9) del artículo 19 de la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo;

SE RESUELVE:

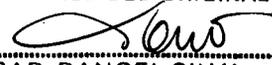
Artículo 1°.- Aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.

Apruébese el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial como Anexo, y establece las acciones, indicadores, metas, plazos y entidades responsables de liderar la implementación de los objetivos y lineamientos de la referida Política.





PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL


CESAR RANGEL SILVA
Fedatario

Resolución Ministerial

Artículo 2°.- Ámbito de aplicación.

El Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016 es de aplicación a las Entidades de la Administración Pública, señaladas en el artículo 2° del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM las cuales deberán adecuar sus Planes y su Presupuesto al cumplimiento de los objetivos, lineamientos, acciones, indicadores, metas y plazos establecidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y en su Plan de Implementación, bajo un enfoque de gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano.

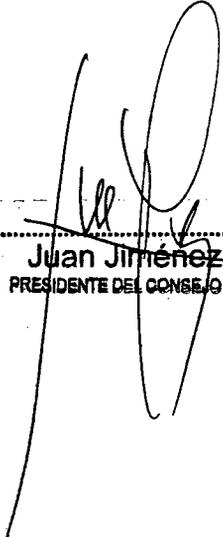
Artículo 3°.- Articulación, seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Artículo 4°.- Publicación.

Publíquese la presente Resolución Ministerial y su Anexo, en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.


Juan Jiménez Mayor
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE MINISTROS

**Plan de Implementación de la Política Nacional de
Modernización de la Gestión Pública 2013-2016**

**Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros**

Contenido

PRESENTACION	4
I. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	5
II. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	9
2.1. Visión.....	9
2.2. Objetivo General.....	9
2.3. Objetivos Específicos, Acciones, Indicadores, Entidades Responsables, Metas y Plazos.....	9
III. ENFOQUE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN.....	24
3.1. Gestión de iniciativas de Modernización	25
3.2. Incentivos para impulsar la modernización.....	26
IV. PRINCIPALES ACTORES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACION.....	27
4.1. Los entes rectores de los sistemas administrativos.....	27
4.2. El Poder Ejecutivo y los entes rectores de los sistemas funcionales.....	28
4.3. Las Entidades Públicas del Gobierno Nacional los Regionales y los Gobiernos Locales.....	28
4.6. Los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil	28
V. ETAPAS DE IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACION.....	28
VI. MONITOREO Y EVALUACION DE LA POLITICA DE MODERNIZACION.....	29
6.1. Objetivo.....	29
6.2. Actores y roles	30
6.3. Monitoreo.....	31
6.4. Evaluación	32
6.5. Mecanismos de difusión.....	32

PRESENTACION

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (en adelante, la Secretaría de Gestión Pública), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, tiene el propósito de lograr un Estado moderno al servicio de las personas¹.

Para dichos efectos, ha impulsado la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (en adelante, la Política de Modernización), la cual ha sido aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. La Política de Modernización constituye el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, y establece la visión, los principios, los objetivos y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Ahora bien, la Segunda Disposición Complementaria Final del referido Decreto Supremo encargó a la Secretaría de Gestión Pública la elaboración del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (en adelante, el Plan de Implementación).

En ese marco, el propósito del Plan de Implementación es definir las acciones y los indicadores con sus respectivas metas, plazos y entidades líderes encargadas de la implementación de los objetivos y lineamientos de la Política de Modernización.

El proceso de modernización de la gestión pública busca mejorar las capacidades de gobierno y de gestión del Estado en su conjunto, así como de todas y cada una de las entidades que lo conforman en los tres poderes del Estado y en los tres niveles de Gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad, Gobierno Regional o Local lo atendiera de manera individual y de forma desarticulada.

El Estado se habrá modernizado cuando sea capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país.

El documento está organizado en siete partes. En la primera parte se presenta el marco general de la implementación de la Política de Modernización. En la segunda se presenta el Plan de Implementación en el que se especifica la visión de la gestión pública acorde a lo planteado en la Política, se organizan los objetivos específicos en función a los lineamientos establecidos en la misma, y se definen las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se definen los indicadores, que sirven para medir y evaluar los resultados obtenidos, las metas, los plazos y las entidades responsables. En la tercera parte se establece el enfoque de implementación de la Política. En la cuarta parte se mencionan los actores que están involucrados en el proceso de implementación de la Política. Finalmente, en la quinta y sexta parte, se

¹ La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública caracteriza a ese Estado Moderno como aquel orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas)

explican las etapas de implementación y el seguimiento y la evaluación del Plan de Implementación, respectivamente.

I. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La Política de Modernización establece la visión, los objetivos, los principios y los lineamientos para mejorar la gestión institucional y lograr un coherente accionar de las entidades del sector público, de tal manera que los ciudadanos tengan la oportunidad de acceder a bienes y servicios públicos que satisfacen sus necesidades y mejoran su bienestar al menor costo posible.

Asimismo, define las características del **Estado moderno, al servicio de las personas** que demandan los ciudadanos: un Estado orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). Además, la Política de Modernización toma como base el enfoque de **gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano**. Esto es, una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan – en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que correspondan a cada nivel de gobierno - por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades como los de soporte, con el fin de transformar los insumos en productos que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

En ese sentido, la Política de Modernización alcanza a todas las entidades públicas que conforman al Estado Peruano y compromete al Poder Ejecutivo, a los organismos autónomos, los gobiernos descentralizados, las instituciones políticas y a la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones. La Política de Modernización contiene lineamientos dirigidos a: (i) todos los Ministerios y entes rectores responsables de las políticas públicas y de los Sistemas Funcionales; (ii) los entes rectores de los Sistemas Administrativos; y, a (iii) las entidades públicas en general, las cuales deben formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión².

Todo ello es posible en tanto el Estado Peruano es unitario y descentralizado. Es un Estado que promueve la articulación intergubernamental e intersectorial. El Estado a través del Poder Ejecutivo³, incluyendo los entes rectores de los Sistemas Funcionales y los Sistemas Administrativos, dicta las políticas, normas y lineamientos que son de cumplimiento obligatorio en los tres niveles de gobierno y en todas las entidades públicas.

Los Ministerios responsables de los Sistemas Funcionales, son responsables de analizar, diseñar, debatir, aprobar, difundir, implementar, monitorear, supervisar, controlar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por parte de todas las Entidades Públicas del Estado en todos los niveles de gobierno.

Los Sistemas Administrativos por su parte, regulan la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso y

² En el capítulo 4 se precisa el rol de los actores involucrados en la implementación de la PNMGP.

³ Conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, la Presidencia del Consejo de Ministros, los Ministerios y las Entidades Públicas del Poder Ejecutivo.

son responsables de asegurar y promover el equilibrio entre la autonomía y el control necesarios para la adecuada gestión de sus recursos humanos, sus procesos de abastecimiento, su presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad, sus inversiones, su planeamiento, su defensa judicial, sus mecanismos control y de la modernización de su gestión. Todo ello se realiza, tomando en cuenta la heterogeneidad de las entidades y los niveles de gobierno.

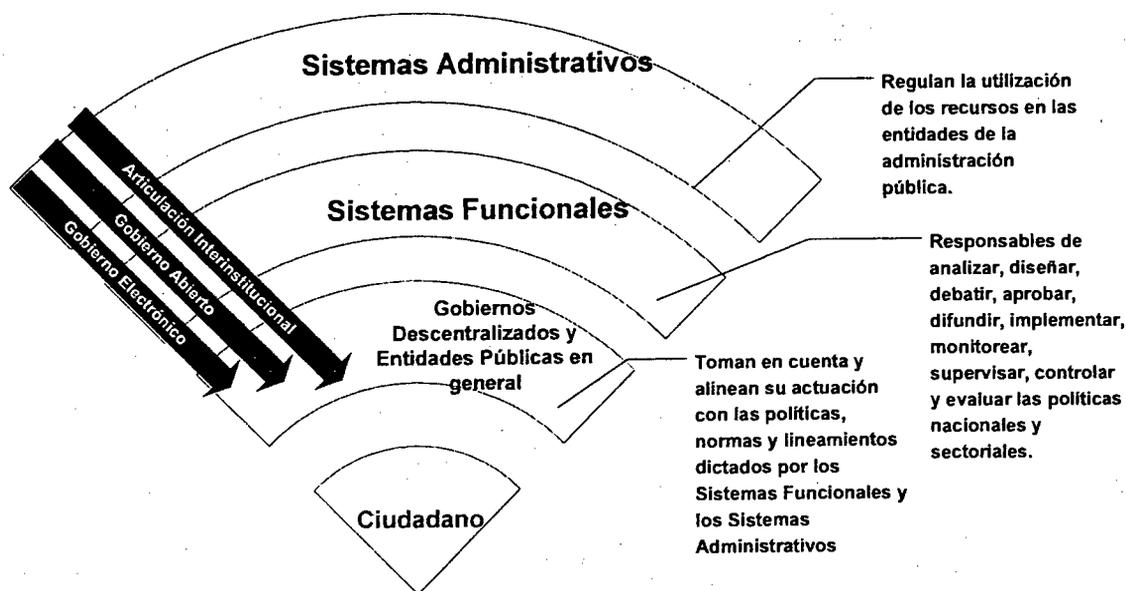
Finalmente, los gobiernos regionales y locales, así como todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno ejercen las competencias y cumplen las funciones que les son asignadas por la normativa, alineando su actuación a las políticas, normas y lineamientos dictados por los Sistemas Funcionales y los Sistemas Administrativos, y desarrollan —en el marco de las potestades que les otorgan sus leyes orgánicas— las políticas, normas y lineamientos específicos para su ámbito de intervención. Además, en lo que compete a la modernización de la gestión pública, las entidades públicas y los gobiernos descentralizados deben modernizar su gestión según los lineamientos establecidos en la Política de Modernización y el presente Plan de implementación, y deben identificar y sistematizar las lecciones aprendidas para lograr que la modernización sea un proceso de mejora continua.

Así mismo, el Estado unitario y descentralizado, en el marco del proceso de modernización de la gestión pública, actúa acompañado de tres ejes transversales: el gobierno electrónico, el gobierno abierto y la articulación interinstitucional. Se espera por tanto que los Sistemas Funcionales, los Sistemas Administrativos y las Entidades Públicas de los tres niveles de gobierno, cumplan con sus competencias y funciones, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para optimizar su gestión interna y su red de difusión, y también promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y la participación ciudadana para modernizar su gestión y brindar más y mejores servicios para todos los ciudadanos.

En este proceso, la articulación entre los tres niveles de gobierno y entre los Sistemas Funcionales, los Sistemas Administrativos y las Entidades Públicas, es esencial para que el planeamiento estratégico institucional, el establecimiento del presupuesto y la gestión por procesos —a lo largo de la cadena de valor— se realice acorde con las Políticas Nacionales y Sectoriales, y de acuerdo a la normativa y requerimientos dictados por los Sistemas Administrativos.

De esta manera, se logrará tener un Estado Moderno que transforme los servicios o intervenciones en expresiones de derechos de los ciudadanos a acceder a bienes y servicios de calidad.

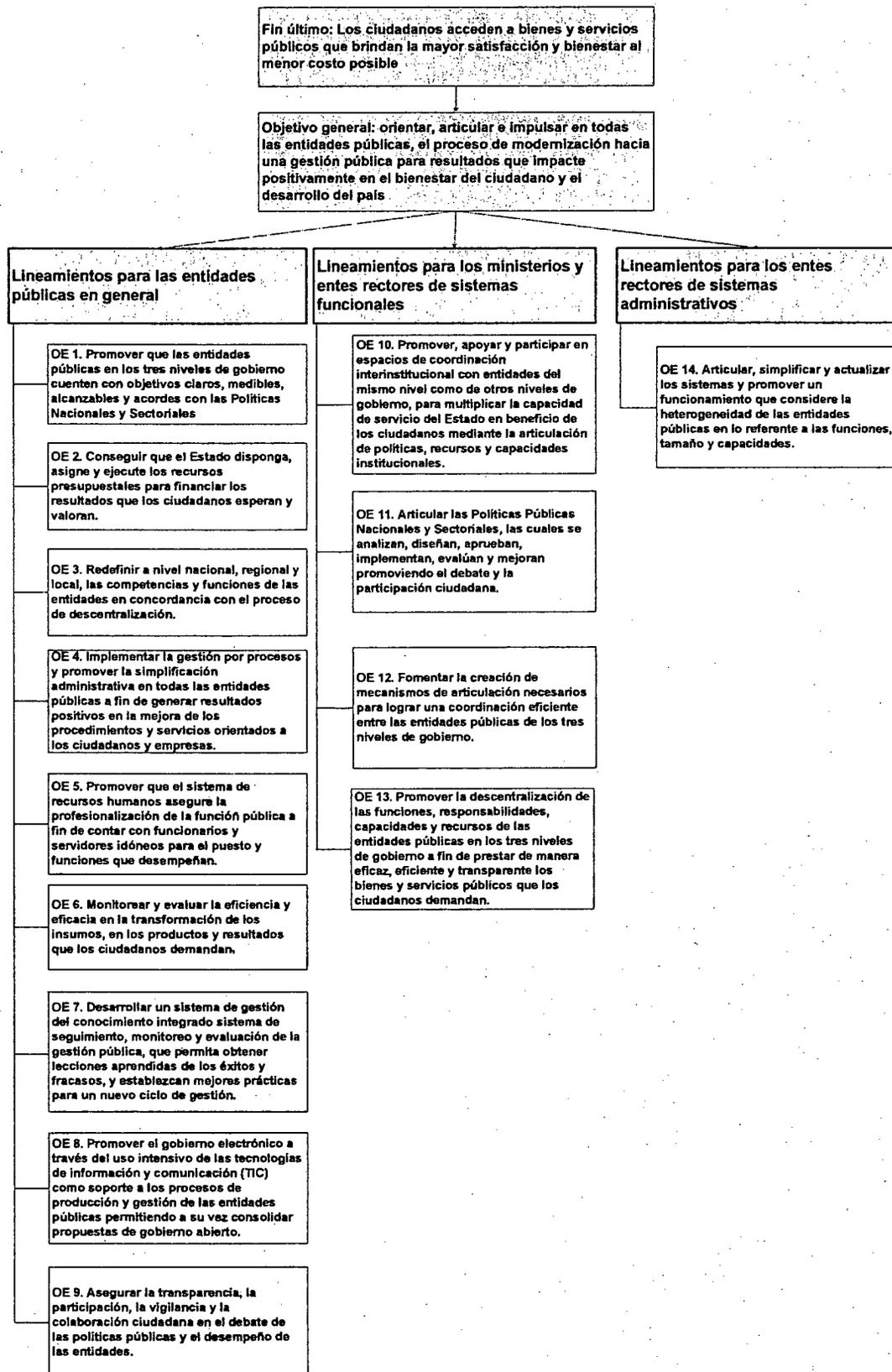
Gráfico 1. El Estado Moderno



En línea con lo anterior, el Plan de Implementación recoge los objetivos de la Política de Modernización y desarrolla acciones, indicadores y metas pensados para que las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, los sistemas administrativos y los sistemas funcionales, logren los resultados que los ciudadanos demandan en plazos determinados. Así, con el propósito de asegurar la consistencia entre la Política de Modernización y el Plan de implementación, a continuación se presenta un árbol de objetivos que busca mostrar cuál es la situación deseada para lograr tener un Estado Moderno.

De esta manera, a fin de lograr el acceso a bienes y servicios públicos que brinden la mayor satisfacción y bienestar a los ciudadanos al menor costo posible, es necesario que se cumpla el **objetivo general** de orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para ello, los **objetivos específicos** de la Política de Modernización han sido organizados en función a los **lineamientos** que la misma establece para los Sistemas Funcionales, los Sistemas Administrativos y las entidades públicas en general. Finalmente, para medir el logro de dichos objetivos específicos, el Plan de Implementación desarrolla una serie de **indicadores y acciones**, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Estructura de Objetivos del Plan de Implementación de PNMGP



II. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

2.1. Visión

El Estado peruano se caracteriza por ser un Estado moderno, al servicio de las personas, que ha transformado sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Un Estado moderno es aquel orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

2.2. Objetivo General

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

Tomando en cuenta ello, el Plan de Implementación busca desarrollar las acciones y los indicadores con sus respectivas metas, plazos y entidades líderes encargadas de impulsar la implementación de la Política de Modernización, monitorear los avances y evaluar los resultados e impactos en la sociedad. Asimismo, el Plan de Implementación busca definir la estrategia general que los entes rectores de los sistemas administrativos, funcionales y todas las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno deben seguir para impulsar el proceso de modernización.

2.3. Objetivos Específicos, Acciones, Indicadores, Entidades Líderes, Metas y Plazos.

A continuación los objetivos específicos de la Política de Modernización son organizados en función a los *lineamientos* que dicha Política establece para los Sistemas Funcionales, los Sistemas Administrativos y las entidades públicas en general. Asimismo, se desarrollan las acciones y metas que permitirán alcanzar el *objetivo general* de la Política de Modernización. Para medir el cumplimiento de este objetivo general, se han formulado dos indicadores que buscan medir la capacidad del Estado para proveer servicios públicos de calidad para todos en igualdad de condiciones, los mismos que se muestran a continuación:

Objetivo general	Indicador
Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.	a. Percepción ciudadana en torno a la calidad de los servicios brindados por el Estado. b. Índice de gestión para resultados en el desarrollo.

Ahora bien, a continuación presentamos el conjunto de *acciones e indicadores* necesarios para alcanzar los objetivos específicos definidos en la Política de Modernización. Las acciones tienen la finalidad de introducir cambios estructurales en los pilares de la Política de Modernización la cual está centrada en el ciudadano. Dichas acciones serán coordinadas y supervisadas por la Secretaría de Gestión Pública como parte del presente Plan de Implementación, y ejecutadas con la participación activa de los entes rectores de los sistemas administrativos, de los sistemas funcionales, de los

Gobiernos Regionales, las Municipalidades Provinciales y Distritales y las Mancomunidades Municipales y de las instituciones públicas en general en los plazos que se establecen.

Lineamientos para las entidades públicas en general

Objetivo Específico 1: Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.

Indicador:

1. Porcentaje de Entidades Públicas, por nivel de gobierno, cuyos Planes Estratégicos Institucionales se encuentran alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional según Directiva General.

Acciones:

- a. Aprobar la Directiva General que establece la metodología y los procedimientos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico⁴, haciendo énfasis en la adecuada formulación de objetivos.
- b. Elaborar y ejecutar un programa de capacitación y asistencia técnica en planificación estratégica y operativa en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- c. Ejecutar un programa de actualización de los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, asegurando la complementariedad, articulación y calidad de los mismos.

Objetivo Específico 2: Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.

Indicadores;

1. Porcentaje del gasto programable identificado en programas presupuestales, por nivel de gobierno.
2. Porcentaje de Entidades Públicas con presupuestos articulados a los objetivos estratégicos de sus planes.

Acciones:

- a. Ampliar la cobertura y alcance del enfoque de presupuesto por resultados mediante los Programas Presupuestales⁵ en los tres niveles de gobierno y optimizar el diseño de los programas existentes así como de las normas y procedimientos en torno a este tema.
- b. Fortalecer las capacidades de las instituciones públicas para el diseño y gestión de los programas presupuestales con enfoque de resultados.

⁴ Sistema creado por medio de Decreto Legislativo N° 1088.

⁵ Herramienta impulsada por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas que busca reemplazar la manera tradicional del presupuesto público, basada en la asignación histórica, por una que persigue objetivos o resultados bien definidos. Al respecto, ver: "En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria" Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Presupuesto Público. Diciembre 2012.

- c. Ampliar el alcance de los esquemas de incentivos a la mejora de la gestión.
- d. Ampliar la cobertura y difusión de las encuestas sobre indicadores de los Programas Presupuestarios con enfoque de resultados a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- e. Alinear los sistemas de planeamiento de las entidades públicas con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Objetivo Específico 3: Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.

Indicadores:

- 1. Número de Ministerios con competencias compartidas, que disponen de matrices de competencias y funciones definidas conforme a la normatividad vigente.

Acciones:

- a. Finalizar con la elaboración de las Matrices de Delimitación de Competencias y Distribución de Funciones de los ministerios.
- b. Articular el resultado de la elaboración de matrices con los resultados de los procesos de transferencia en coordinación con la Secretaría de Descentralización.
- c. Elaborar propuesta de modificación de marco normativo vigente con competencias y funciones redefinidas en los tres niveles de gobierno.

Objetivo Específico 4: Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

Indicadores:

- 1. Porcentaje de Entidades Públicas a nivel del Poder Ejecutivo que disponen y /o adaptan sus MAPROS al marco normativo de la gestión por procesos.
- 2. Porcentaje de Entidades Públicas que han aplicado la metodología de simplificación administrativa de procedimientos priorizados y costeo.

Acciones:

- a) Implementación de la metodología de simplificación y la metodología de costos de los procedimientos y servicios administrativos.
- b) Implementación del Sistema Único de Trámites a nivel Nacional y adopción de los modelos de procedimientos y servicios administrativos comunes en entidades públicas.
- c) Formular el marco normativo general para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública.
- d) Implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano.

Objetivo Específico 5: Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

Indicadores:

1. Oficinas de Recursos Humanos de entidades del gobierno nacional que acreditan sus capacidades de gestión de acuerdo las directivas emitidas por SERVIR.
2. Porcentaje de servidores públicos de carrera y directivos seleccionados meritocráticamente que obtienen calificación de buen rendimiento en las evaluaciones de desempeño.

Acciones:

- a) Ordenamiento del marco normativo del Servicio Civil.
- b) Desarrollo e implementación de los procesos de gestión de recursos humanos.
- c) Diseñar y ejecutar un programa de cambio cultural en las entidades: priorizando Gestión por Resultados y Gestión por procesos.

Objetivo Específico 6: Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.

Indicadores:

1. Porcentaje de Entidades Públicas por nivel de gobierno que han implementado herramientas de monitoreo y evaluación para medir la eficiencia en el logro de resultados esperados.
2. Porcentaje de Entidades por nivel de gobierno que redefinen y/o ajustan sus instrumentos de gestión y/o programas presupuestales de acuerdo a la información generada por las herramientas de Monitoreo y Evaluación.

Acciones:

- a. Desarrollar normatividad específica en materia de Monitoreo y Evaluación.
- b. Impulsar la implementación de herramientas de Monitoreo y Evaluación en las entidades que permita medir la eficiencia en el logro de resultados esperados; en función de la normatividad.
- c. Ampliar la cobertura de los programas anuales de evaluación independiente de las entidades públicas y del desempeño de programas presupuestales con enfoque de resultados.
- d. Fortalecer el uso de la información generada a partir de las evaluaciones independientes del Presupuesto por Resultados.

Objetivo Específico 7: Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

Indicadores:

1. Porcentaje de Entidades por niveles de gobierno que incorporan herramientas de gestión del conocimiento en su accionar siguiendo los lineamientos nacionales sobre la materia.

Acciones:

- a) Desarrollar normativa específica sobre Sistema de Gestión del Conocimiento.
- b) Documentación y diseminación de las buenas prácticas y conocimientos.
- c) Fortalecer la gestión de la información sobre los procesos de reglamentación de leyes y comisiones multisectoriales.

Objetivo Específico 8: Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.

Indicadores:

1. Porcentaje de entidades que implementan servicios interoperables.
2. Porcentaje de distritos con alfabetización digital.

Acciones:

- a. Establecer el marco de interoperabilidad del Estado y sus estándares entre instituciones.
- b. Articular acceso oportuno e inclusivo del ciudadano a los servicios del Gobierno, por medio de la participación ciudadana y la innovación tecnológica.
- c. Promover la inclusión digital de los ciudadanos priorizando las zonas rurales y vulnerables a través de las TIC.

Objetivo Específico 9: Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

Indicadores:

1. Porcentaje de Entidades Públicas por nivel de gobierno que disponen de y cumplen con lineamientos para el cumplimiento de la Ley TAIP y normativa de datos abiertos.
2. Porcentaje de Entidades Públicas que cuentan con mecanismos y espacios de participación ciudadana para el diseño e implementación de Políticas Públicas y la mejora de servicios públicos.

Acciones:

- a) Perfeccionar y difundir el marco institucional en materia de transparencia y acceso a la información pública.
- b) Diseñar la base normativa para contar con una política de datos abiertos del Estado.
- c) Reformular marco normativo para promover la participación ciudadana en política y gestión pública.

Matriz de Objetivos, Indicadores, Acciones, Metas, Plazos y entidades líderes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 1: Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.	1. Porcentaje de Entidades Públicas, por nivel de gobierno, cuyos Planes Estratégicos Institucionales se encuentran alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional según Directiva General.	CEPLAN	19 Ministerios (100%)	2016
			26 Gobiernos Regionales (100%)	2016
			370 Municipalidades (20%)	2016

ACCIONES:

- a) Aprobar la Directiva General que establece la metodología y los procedimientos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, haciendo énfasis en la adecuada formulación de objetivos.
- b) Elaborar y ejecutar un programa de capacitación y asistencia técnica en planificación estratégica y operativa en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- c) Ejecutar un programa de actualización de los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, asegurando la complementariedad, articulación y calidad de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 2: Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.	1. Porcentaje del gasto programable identificado en programas presupuestales, por nivel de gobierno.	MEF	80% del gasto programable.	2016
			19 Ministerios (100%)	2016
	2. Porcentaje de Entidades Públicas con presupuestos articulados a los objetivos estratégicos de sus planes.	CEPLAN	26 Gobiernos Regionales (100%)	2016
			370 Municipalidades (20%)	2016

ACCIONES:

- a) Ampliar la cobertura y alcance del enfoque de presupuesto por resultados mediante los Programas Presupuestales en los tres niveles de gobierno y optimizar el diseño de los programas existentes así como de las normas y procedimientos en torno a este tema.
- b) Fortalecer las capacidades de las instituciones públicas para el diseño y gestión de los programas presupuestales con enfoque de resultados.
- c) Ampliar el alcance de los esquemas de incentivos a la mejora de la gestión.
- d) Ampliar la cobertura y difusión de las Encuestas sobre Indicadores de los Programas Presupuestarios a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- e) Alinear los sistemas de planeamiento de las entidades públicas con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 3:	1. Número de Ministerios con	SGP-PCM	11 Ministerios (100%)	2015

Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.	competencias compartidas, que disponen de matrices de competencias y funciones definidas conforme a la normatividad vigente.			
--	--	--	--	--

ACCIONES

- a) Finalizar con la elaboración de las Matrices de Delimitación de Competencias y Distribución de Funciones de los ministerios.
- b) Articular el resultado de la elaboración de matrices con los resultados de los procesos de transferencia en coordinación con la Secretaría de Descentralización.
- c) Elaborar propuesta de modificación de marco normativo vigente con competencias y funciones redefinidas en los tres niveles de gobierno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 4: Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.	1. Porcentaje de Entidades a nivel del Poder Ejecutivo, que disponen y /o adaptan sus MAPROS al marco normativo de la gestión por procesos.	SGP-PCM	50% de entidades públicas del nivel del Poder Ejecutivo.	2016
	2. Porcentaje de Entidades Públicas que han aplicado la metodología de simplificación administrativa de procedimientos priorizados y costeo.	SGP-PCM	100% de las entidades públicas del nivel del Poder Ejecutivo.	2015

ACCIONES

- a) Implementación de la metodología de simplificación y la metodología de costos de los procedimientos y servicios administrativos.
- b) Implementación del Sistema Único de Trámites a nivel Nacional y adopción de los modelos de procedimientos y servicios administrativos comunes en entidades públicas.
- c) Formular el marco normativo general para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública.
- d) Implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 5: Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función	1. Oficinas de Recursos Humanos de entidades del gobierno nacional que acreditan sus capacidades de gestión de acuerdo las directivas emitidas por SERVIR.	SERVIR	30% de Oficinas de RRHH de entidades del gobierno nacional.	2016

pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.	2. Porcentaje de Servidores públicos de carrera y directivos seleccionados meritocráticamente, que obtienen calificación de buen rendimiento en las evaluaciones de desempeño.	SERVIR	50% de servidores públicos de carrera.	2016
			60% de directivos.	2016

ACCIONES:

- a) Ordenamiento del marco normativo del Servicio Civil.
- b) Desarrollo e implementación de los procesos de gestión de recursos humanos.
- c) Diseñar y ejecutar un programa de cambio cultural en las entidades: priorizando Gestión por Resultados y Gestión por procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 6: Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.	1. Porcentaje de Entidades Públicas, por nivel de gobierno que han implementado herramientas de monitoreo y evaluación para medir la eficiencia en el logro de resultados esperados.	SGP-PCM	30% de Gobiernos Regionales	2016
			15% de entidades públicas del Gobierno Nacional	2016
	2. Porcentaje de Entidades por nivel de gobierno, que redefinen y / o ajustan sus instrumentos de gestión /o y programas presupuestales de acuerdo a la información generada por las herramientas de Monitoreo y Evaluación.	SGP-PCM	30% de Gobiernos Regionales	2016
			15% de entidades públicas del Gobierno Nacional	2016

ACCIONES:

- a) Desarrollar normatividad específica en materia de Monitoreo y Evaluación.
- b) Impulsar la implementación de herramientas de Monitoreo y Evaluación en las entidades, que permita medir la eficiencia en el logro de resultados esperados; en función de la normatividad.
- c) Ampliar la cobertura de los programas anuales de evaluación independiente de las entidades públicas y del desempeño de programas presupuestales con enfoque de resultados.
- d) Fortalecer el uso de la información generada a partir de las evaluaciones independientes del Presupuesto por Resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 7: Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento,	1. Porcentaje de Entidades por niveles de gobierno que incorporan herramientas de gestión del conocimiento en su accionar siguiendo los lineamientos nacionales	SGP-PCM	30% de Gobiernos Regionales	2016
			10% de entidades públicas del Gobierno Nacional	2016

monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.	sobre la materia.			
---	-------------------	--	--	--

ACCIONES:

- a) Desarrollar normativa específica sobre Sistema de Gestión del Conocimiento.
- b) Documentación y diseminación de las buenas prácticas y conocimientos.
- c) Fortalecer la gestión de la información sobre los procesos de reglamentación de leyes y comisiones multisectoriales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 8 : Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.	1. Porcentaje de entidades públicas que implementan servicios interoperables.	ONGEI	15% de entidades públicas.	2016
	2. Porcentaje de Distritos con Alfabetización Digital.	ONGEI	20% de los distritos a nivel nacional.	2016

ACCIONES:

- a) Establecer el marco de interoperabilidad del Estado y sus estándares entre instituciones.
- b) Articular acceso oportuno e inclusivo del ciudadano a los servicios de Gobierno, por medio de la participación ciudadana y la innovación tecnológica.
- c) Promover la inclusión digital de los ciudadanos priorizando las zonas rurales y vulnerables a través de las TIC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 9: Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de	1. Porcentaje de Entidades Públicas por nivel de gobierno, que disponen de y cumplen con lineamientos para el cumplimiento de la Ley TAIP y normativa de datos abiertos.	SGP-PCM	40% de entidades Públicas del Gobierno Nacional	2016
			50% de Gobiernos Regionales	2016
			40% de Municipalidades Provinciales	2016
	2. Porcentaje de Entidades Públicas que cuentan con	SGP-PCM	40% de entidades públicas del Gobierno Nacional	2016

opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.	mecanismos y espacios de participación ciudadana para el diseño e implementación de Políticas Públicas y la mejora de servicios públicos.		60% de Gobiernos Regionales	2016
---	---	--	-----------------------------	------

ACCIONES:

- a) Perfeccionar y difundir el marco institucional en materia de transparencia y acceso a la información pública.
- b) Diseñar la base normativa para contar con una política de datos abiertos del Estado.
- c) Reformular marco normativo para promover la participación ciudadana en política y gestión pública.

Lineamientos para los ministerios y los entes rectores de los sistemas funcionales

Objetivo Específico 10: Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

Indicadores:

1. Número de cadenas de valor con procesos y procedimientos optimizados en el marco de espacios de coordinación intergubernamental e intersectorial.

Acciones:

- a. Identificar procesos y procedimientos de las cadenas de valor, según eje temático, a nivel nacional, e institucionalizar revisiones anuales de las cadenas de valor con participación de las entidades de los tres niveles de gobierno.
- b. Consolidar espacios de coordinación intergubernamental para la optimización de los procesos y procedimientos de las cadenas de valor.

Objetivo Específico 11: Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.

Indicadores:

1. Porcentaje de Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales que se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana conforme a la Directiva General.
2. Número de Instrumentos para la articulación de políticas públicas a nivel nacional.

Acciones:

- a. Diseñar y aprobar la Directiva General que define los conceptos y procedimientos para desarrollar una política pública (análisis, diseño, debate, aprobación, implementación, evaluación y mejora continua) con base en las buenas prácticas internacionales.
- b. Establecer normas y reglas de operación para afianzar la articulación de las políticas públicas.

Objetivo Específico 12: Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

Indicadores:

1. Número de mecanismos de coordinación institucionalizados por tipo (intersectorial e intergubernamental) disponibles para la articulación de políticas públicas.

Acciones:

- a. Coordinar, facilitar y colaborar con los procesos de entendimiento y gestión entre los diversos sectores que participan en la elaboración de un reglamento de Ley o en el funcionamiento de las comisiones multisectoriales y demás órganos colegiados, a fin de contribuir al logro de resultados.
- b. Establecer mecanismos eficientes y eficaces e institucionalizados de coordinación entre entidades.

Objetivo Específico 13: Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.

Indicadores:

- 1. Número de funciones transferidas relacionadas a servicios públicos que han sido evaluadas en el marco del modelo de Gestión por Resultados.

Acciones:

- a. Evaluar los resultados del proceso de descentralización a la fecha.
- b. Implementar modelos de Gestión por Resultados para mejorar la calidad de los servicios públicos con la participación de los tres niveles de gobierno, en el marco de las Comisiones Intergubernamentales constituidas de acuerdo a ley.

Matriz de Objetivos, Indicadores, Acciones, Metas, Plazos y entidades líderes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LÍDER	META	PLAZO
<p>Objetivo Específico 10: Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.</p>	<p>1. Número de cadenas de valor con procesos y procedimientos optimizados en el marco de espacios de coordinación intergubernamental e intersectorial.</p>	<p>SGP-PCM</p>	<p>9 Cadenas de Valor</p>	<p>2015</p>

ACCIONES:				
a) Identificar procesos y procedimientos de las cadenas de valor, según eje temático, a nivel nacional, e institucionalizar revisiones anuales de las cadenas de valor con participación de las entidades de los tres niveles de gobierno.				
b) Consolidar espacios de coordinación intergubernamental para la optimización de los procesos y procedimientos de las cadenas de valor.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 11: Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.	1. Porcentaje de Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales que se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana conforme a la Directiva General.	PCM-Sec. Coordinación	100% de políticas públicas nacionales multisectoriales.	2016
	2. Número de Instrumentos para la articulación de políticas públicas a nivel nacional.	PCM-Sec. Coordinación	2 Instrumentos para la articulación de políticas nacionales multisectoriales.	2013
ACCIONES:				
a) Diseñar y aprobar la Directiva General que define los conceptos y procedimientos para desarrollar una política pública (análisis, diseño, debate, aprobación, implementación, evaluación y mejora continua) con base en las buenas prácticas internacionales.				
b) Establecer normas y reglas de operación para afianzar la articulación de las políticas públicas.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 12: Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.	1. Número de mecanismos de coordinación institucionalizados por tipo (intersectorial e intergubernamental) disponibles para la articulación de políticas públicas.	PCM-Sec. Coordinación	2 mecanismos de coordinación institucionalizados disponibles para la articulación de Políticas Nacionales de Carácter Multisectorial.	2013
		PCM-Sec. Descentralización (Políticas regionales y locales)	8 espacios de concertación intergubernamental funcionando.	2016

ACCIONES:

a) Coordinar, facilitar y colaborar con los procesos de entendimiento y gestión entre los diversos sectores que participan en la elaboración de un reglamento de Ley o en el funcionamiento de las comisiones multisectoriales y demás órganos colegiados, a fin de contribuir al logro de resultados.

b) Establecer mecanismos eficientes y eficaces e institucionalizados de coordinación entre entidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Especifico 13: Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.	1. Número de funciones transferidas relacionadas a servicios públicos que han sido evaluadas en el marco del modelo de Gestión por Resultados.	PCM – Secretaría Descentralización	70% de las funciones transferidas relacionadas a servicios públicos han sido evaluadas.	2016

ACCIONES:

a) Evaluar los resultados del proceso de descentralización a la fecha.

b) Implementar modelos de Gestión por Resultados para mejorar la calidad de los servicios públicos con la participación de los tres niveles de gobierno, en el marco de las Comisiones Intergubernamentales constituidas de acuerdo a ley.

Lineamientos para los entes rectores de los sistemas administrativos

Objetivo Específico 14: Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

Indicadores:

1. Número de Sistemas Administrativos que se han modernizado según los criterios definidos en el marco de la Política de Modernización.
2. Número de Sistemas Administrativos que participan en un espacio común de armonización y resuelven los cuellos de botella identificados.

Acciones:

- a. Revisar, simplificar y actualizar el marco normativo existente de los Sistemas Administrativos.
- b. Elaborar una estrategia de articulación de los Sistemas Administrativos.
- c. Constituir un espacio de armonización de los Sistemas Administrativos.

Matriz de Objetivos, Indicadores, Acciones, Metas, Plazos y entidades líderes

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ENTIDAD LIDER	META	PLAZO
Objetivo Específico 14: Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.	1. Número de sistemas administrativos que se han modernizado según los criterios definidos en el marco de la Política de Modernización.	SGP-PCM	5 sistemas administrativos	2016
	2. Número de sistemas administrativos que participan en un espacio común de armonización y resuelven los cuellos de botella identificados.	SGP-PCM	11 sistemas administrativos	2014
ACCIONES:				
a) Revisar, simplificar y actualizar el marco normativo existente de los Sistemas Administrativos.				
b) Elaborar una estrategia de articulación de los Sistemas Administrativos.				
c) Constituir un espacio de armonización de los Sistemas Administrativos.				

III. ENFOQUE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN

La ejecución eficiente del Plan de Implementación buscará afianzar la gestión de los **programas presupuestales** con enfoque de resultados y apoyarse en ellos como medio movilizador de mejoras en la gestión, el control, la evaluación y la rendición de cuentas.

Ahora bien, para lograr la adecuada ejecución del Plan de Implementación y para alcanzar los objetivos de la Política de Modernización, dicho Plan se apoya en la **gestión de iniciativas de modernización**, mecanismo necesario para fortalecer el proceso de manera continua. El objetivo de este mecanismo es implantar una cultura de mejora constante y progresiva de los servicios públicos enfocados en el ciudadano.

Así, la Secretaría de Gestión Pública, en su condición de ente rector del Sistema de Modernización de la Gestión Pública desarrollará **mecanismos de incentivo** y apoyo a los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno, tales como:

- a. La formulación de lineamientos y orientaciones promoviendo la coordinación y articulación entre las entidades públicas vinculadas al proceso de modernización;
- b. La ejecución de acciones de desarrollo de capacidades en los tres niveles de gobierno;
- c. La gestión incentivos (financieros o de otra índole) que alienten e impulsen el cumplimiento de acciones e iniciativas de modernización. En coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, se establecerá un sistema de incentivos a la modernización que incluirá la administración de un presupuesto para transferencias condicionadas, de tal manera que el ente rector pueda premiar el desempeño de las entidades públicas en su proceso de modernización y acompañarlas con apoyo técnico.

Tabla 1: Instrumentos del proceso de implementación de la Política de Modernización

Instrumento	Definición
Plan de implementación	Es un conjunto de acciones, metas, plazos e indicadores orientados a fortalecer los pilares de la Política en el corto y mediano plazo para lograr un Estado capaz de proveer con eficacia y eficiencia servicios públicos de calidad para todos en igualdad de condiciones. Este instrumento recoge los objetivos específicos de la Política, los cuales son agrupados en función de los lineamientos que la misma desarrolla e hilados a una serie de acciones, y busca apoyar los programas presupuestarios estratégicos con enfoque de resultados. Dichos programas son el mecanismo de articulación de la planificación y el presupuesto, y de las instituciones en los tres niveles de gobierno según sus funciones y competencias, en torno a las cadenas de valor de los servicios que atienden las necesidades de los ciudadanos.
Gestión de iniciativas de modernización	Es el instrumento permanente del proceso de modernización que complementa las acciones estratégicas, distribuyendo la responsabilidad y el compromiso de modernización en cada una de las instituciones y sus dependencias.

Mecanismos de Incentivos para la modernización	Las iniciativas de modernización tienen su origen en las entidades públicas y la generación de incentivos es esencial para impulsar el desarrollo de iniciativas de alto impacto.
---	---

3.1. Gestión de iniciativas de modernización.

La modernización debe entenderse como un proceso de mejora continua, construido de manera colectiva, involucrando a todos y cada uno de los servidores públicos de los tres niveles de gobierno.

En este sentido, la Secretaría de Gestión Pública, en el marco de sus competencias, debe generar un marco institucional que permita incentivar a las entidades públicas a fin que realicen mejoras en su gestión. Para ello, se propone la creación de un **sistema de gestión de iniciativas de modernización** aplicable a toda la administración pública, cuyo objetivo sea la mejora constante de los servicios públicos enfocados en el ciudadano.

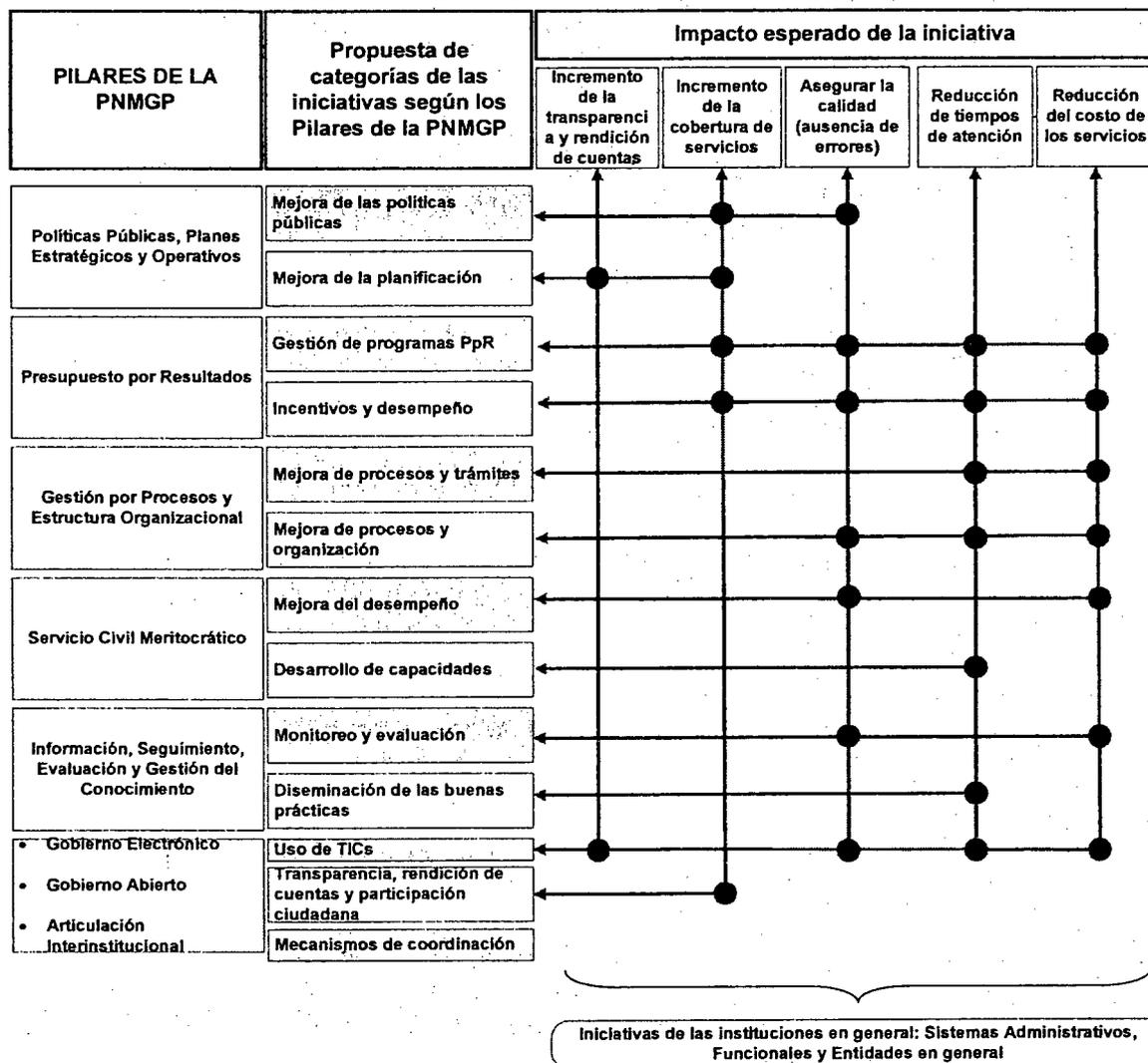
La construcción colectiva que fortalece el proceso de mejora continua se logra gracias a la participación de todas las entidades públicas. Dichas entidades deberán incorporar de manera continua al sistema de gestión de iniciativas de modernización, información que permita el impulso del proceso de modernización. De esta manera, el sistema de gestión de iniciativas de modernización permitirá promover las mejores prácticas, desarrollar y difundir los instrumentos de gestión utilizados, programas y proyectos que hayan generado un mayor impacto en el bienestar del ciudadano. Asimismo, por medio de este sistema, el cual se soporta a su vez en un proceso continuo de construcción colectiva, será posible compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades. De esta manera, además, se fortalecerán las capacidades de los formuladores, en los tres niveles de gobierno, para futuras iniciativas de modernización.

Estas iniciativas de modernización deben ser entendidas como intervenciones, acciones o actividades de distinta magnitud, que tienen el objetivo de introducir mejoras en la gestión de las entidades públicas con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la provisión de bienes y la prestación de servicios públicos.

El sistema de gestión de iniciativas de modernización, se apoyará en una **Herramienta de Gestión de Iniciativas de Modernización**, instrumento operativo que servirá de soporte para el proceso de modernización de la gestión pública. Para ello se desarrollará un aplicativo informático y lineamientos, metodologías, procesos y procedimientos para administrar, monitorear y evaluar las iniciativas.

Esta herramienta será gestionada por la Secretaría de Gestión Pública en su condición de ente rector del Sistema de Modernización de la gestión pública (Al respecto ver Anexo 1).

Modelo de la Modernización Continua centrada en el ciudadano



3.2. Incentivos para impulsar la modernización

Las iniciativas de modernización tienen su origen en las entidades públicas y la generación de incentivos es esencial para impulsar el desarrollo de iniciativas de alto impacto. Los tipos de incentivos que se deben considerar son:

- Incentivos internos: cada institución conoce sus fortalezas, sus debilidades institucionales y las necesidades de su población objetivo. Por ello las propias entidades públicas deberán promover, en el marco de sus competencias y funciones, mecanismos que contribuyan a impulsar el proceso de modernización dentro de su propio ámbito de acción.
- Incentivos del Sistema de Modernización de la gestión pública: se debe asegurar la generación de incentivos orientados a promover el desarrollo de iniciativas de

modernización de alto impacto. A estos incentivos se sumaran aquellos que el Ministerio de Economía y Finanzas viene impulsando a nivel de gobiernos locales (por ejemplo, aquellos incentivos generados en el marco del impulso a los programas presupuestales) y todos aquellos que sean generados en la línea de la mejora a la gestión pública.

Las iniciativas de modernización tienen el objetivo de contribuir en forma permanente a la mejora en la provisión de bienes y la prestación de los servicios públicos, y pueden estar referidas a los procesos, procedimientos, normas, capacitación del personal, redistribución o reorganización de los factores relacionados con los servicios, información y comunicación, entre otros. De esta manera, dichas iniciativas contribuirán a alcanzar los objetivos, acciones y/o metas que hayan sido establecidas o que estén por establecerse.

Es importante mencionar que las iniciativas podrán estar relacionadas con los programas presupuestarios y los proyectos de inversión pública. Por un lado, las iniciativas permitirán mejorar la ejecución de los programas presupuestarios, ya que podrán tomar o no la categoría de Actividad o Proyecto en la estructura presupuestaria, o simplemente ser una tarea dentro de alguna actividad de dicha estructura. Por otro lado, las iniciativas de modernización podrán constituirse y ser parte de proyectos de inversión pública sujetos a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública.

IV. PRINCIPALES ACTORES Y SUS ROLES EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACION

Como ya se dijo anteriormente, la modernización de la gestión pública debe entenderse como un proceso de mejora continua que se alcanza por medio de una construcción colectiva que involucra a todos y cada uno de los servidores públicos de los tres niveles de gobierno. El éxito de este proceso depende, además, de la reunión de un conjunto de actores. A continuación se presenta una síntesis de los actores involucrados en la implementación de la PNMGP y sus roles:

4.1 Los entes rectores de los sistemas administrativos

Los entes rectores de los sistemas administrativos son aquel conjunto de actores cuya misión es dictar las normas, establecer los procedimientos de aplicación general a todas las instituciones públicas, coordinar la operación técnica y procurar el correcto funcionamiento de los sistemas administrativos con el fin de asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos.

Los entes rectores tienen un rol fundamental en la implementación de la Política Nacional de Modernización, mediante el cumplimiento de los lineamientos de la Política, así como de las acciones, metas, indicadores y plazos del Plan de Implementación. Dichas entidades rectoras deben *modernizar su gestión* y buscar un nuevo equilibrio que asegure los niveles de autonomía que requiere una gestión descentralizada y orientada a resultados al servicio del ciudadano, sin descuidar los niveles de control necesarios para garantizar la legalidad de los actos de la administración pública.

La **Secretaría de Gestión Pública** es el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización, y como tal, debe ser la institución promotora de la cultura de servicio al

ciudadano y de procesos de innovación de gestión en las entidades; debe liderar la generación, acopio y difusión de información sobre la materia y el fortalecimiento de capacidades; debe ser la institución gestora y facilitadora de las reformas legislativas e institucionales necesarias para implementar la gestión por resultados en todos los niveles de gobierno; y debe desarrollar instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno.

La Política de Modernización establece las acciones a ser desarrolladas por el ente rector en el ámbito de cada uno de los pilares de la modernización de la gestión pública.

4.2 El Poder Ejecutivo y los entes rectores de los sistemas funcionales

Los entes rectores de los sistemas funcionales son aquel conjunto de instituciones cuya misión es el análisis, diseño, debate, aprobación, difusión, implementación, monitoreo, supervisión, control, evaluación y mejora de las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por parte de todas las Entidades Públicas del Estado en todos los niveles de gobierno. Mediante los sistemas funcionales se articulan los objetivos de los tres niveles de Gobierno.

Para el logro de los objetivos de la Política de Modernización dichas entidades deben modernizar su gestión y cumplir con los lineamientos específicos que dicho instrumento contempla así como con las acciones, metas, indicadores y plazos establecidos en el Plan de Implementación.

4.3 Las Entidades Públicas del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.

Tal como se señala en la Política, modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Tomando en cuenta ello, la Política contempla lineamientos para las entidades públicas del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales los cuales se traducen en acciones, metas, indicadores y plazos en el Plan de Implementación.

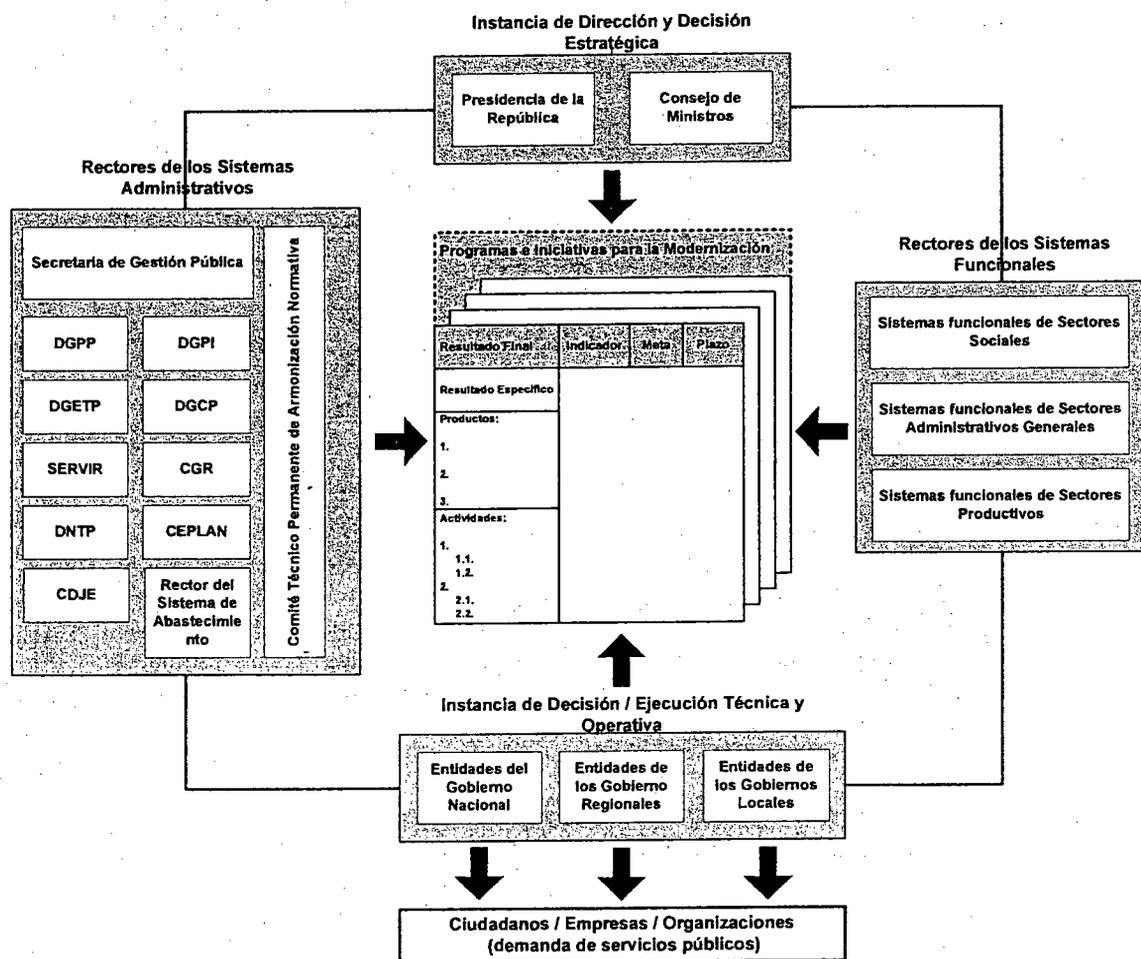
Así, resulta fundamental para alcanzar el éxito en la implementación de la Política de Modernización, que las entidades públicas de los tres niveles de gobierno **modernicen su gestión** en el marco de los lineamientos de la Política y cumplan con las acciones, metas e indicadores previstos en el Plan de Implementación para proporcionar más y mejores servicios, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de los ciudadanos, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

4.4. Los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

De acuerdo con los principios que orientan la Política Nacional de Modernización Estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

Los ciudadanos cumplen un rol protagónico en el proceso de modernización ya que estos son la razón de ser de la gestión pública. Tomando en cuenta ello, los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil – incluyendo a las universidades, los colegios profesionales y los gremios empresariales- deben asumir un rol activo en la implementación de la Política, fiscalizando el cumplimiento de las acciones y metas definidas en la Política; participando activamente en los debates de formulación de políticas públicas; y, colaborando con las iniciativas de modernización propuestas por las entidades públicas.

Gráfico 4: Proceso de modernización con enfoque en los ciudadanos



V. ETAPAS DE IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACION

Dada la relevancia de la Política de Modernización y siendo conscientes de la importancia que tiene para la gestión pública la consolidación de los enfoques y propuestas de la misma, se plantea una implementación progresiva a partir de tres grandes etapas.

Etapa	Definición
<p>Etapa I: Posicionamiento (2013)</p>	<p>Es una etapa de comunicación y difusión que busca posicionar en la opinión pública la importancia y necesidad de ingresar a un proceso permanente de modernización de la gestión pública.</p> <p>Esta etapa incluye el desarrollo de actividades para que las autoridades, los líderes políticos, los servidores públicos y la ciudadanía conozcan, comprendan y se apropien de la Política de Modernización. Ello implica, entre otros aspectos, el diseño de mensajes para diferentes segmentos; la elaboración de materiales de difusión; el establecimiento de alianzas con medios de comunicación y líderes de opinión; y el desarrollo de las acciones de difusión.</p> <p>Esta es también una etapa en la que se busca identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios de los distintos sectores y niveles de gobierno en materia de modernización y se diseñará una estrategia fortalecimiento de capacidades necesarias para dar impulso al proceso de modernización.</p> <p>En esta etapa se inicia, además, la ejecución de las acciones previstas en el <i>Plan de Implementación</i> y se avanza en el trabajo con ministerios y los gobiernos descentralizados a partir de los <i>Pilotos de Modernización</i>, así como a través de las <i>Plataformas presenciales de Mejor Atención al Ciudadano</i>, entre otras intervenciones.</p>
<p>Etapa II: Desarrollo (2014- 2015)</p>	<p>Es una etapa donde se continúa la ejecución de las acciones previstas en el <i>Plan de Implementación</i>, se profundiza el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de los distintos sectores y niveles de gobierno en materia de modernización; En esta etapa, se inicia el desarrollo e implementación de la <i>Gestión de Iniciativas de Modernización</i> y la identificación e implementación de los <i>Mecanismos de incentivo para la modernización</i>.</p>
<p>Etapa III: Consolidación (2016-2021)</p>	<p>Es una etapa de profundización de las acciones previstas tanto en el <i>Plan de Implementación</i>; como en la <i>Gestión de Iniciativas de Modernización</i> y en los <i>Mecanismos de incentivo para la modernización</i>.</p> <p>Adicionalmente, dado que para este momento ya se contará con información adecuada para la evaluación del proceso, se desarrollará una evaluación intermedia del Plan, así como evaluaciones en temas específicos que permitan una retroalimentación a la propuesta y toma de decisiones para la mejora de la misma.</p>

VI. MONITOREO Y EVALUACION DE LA POLITICA DE MODERNIZACION

6.1. Objetivo

Por medio del seguimiento y la evaluación de la Política de Modernización se busca verificar si esta viene siendo implementada según su diseño, y si dicha implementación está generando los resultados esperados en términos de mejora de la capacidad del Estado para servir de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos. Asimismo, se busca difundir los resultados alcanzados para que sean conocidos por los ciudadanos.

Para ello el seguimiento se concentrará en el análisis de la pertinencia y alcance de los indicadores; de la eficacia y eficiencia de los procesos e instrumentos operativos establecidos para su implementación; del diseño y desempeño global de la Política; de la ejecución y resultados de las mejoras estructurales (pilares de la Política) según lo establecido en el *Plan de Modernización*; y en la *Gestión de Iniciativas de Modernización e incentivos para la modernización*.

6.2. Actores y roles

Las actividades de monitoreo y evaluación de la Política de Modernización serán coordinadas por la Secretaría de Gestión Pública. La ejecución de la evaluación, según los términos de referencia que se diseñen de acuerdo al propósito de la misma, será realizada por paneles de expertos independientes.

La recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados llevará a un trabajo articulado con las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, ya sean ejecutores, sistemas administrativos o sistemas funcionales.

Los principales tomadores de decisión en torno a los resultados del seguimiento y evaluación de la política son:

- La Presidencia de la República.
- La Presidencia de Consejo de Ministros.
- La Secretaría de Gestión Pública.
- Los Ministerios responsables de las Políticas Públicas y los Sistemas Funcionales.
- Los Gobiernos Regionales y Locales.

Asimismo, entre los usuarios de la información del seguimiento y evaluación de la Política de Modernización, se encuentran:

- El Congreso de La República
- Los medios de comunicación
- Los representantes de la Sociedad Civil
- Los colegios profesionales
- Las Universidades
- Otros.

6.3. Monitoreo

El monitoreo de la Política de Modernización se realizará en base a la lista de acciones establecidas para cada uno de los objetivos específicos. Un elemento central tanto para el

seguimiento como para la evaluación está constituido por la batería de indicadores previstos para cada objetivo, en las matrices respectivas.

Para llevar adelante estas acciones se utilizarán los aplicativos informáticos y mecanismos que se hayan diseñado específicamente para estos temas, así como la recopilación de información complementaria que permita elaborar **Informes de Monitoreo** con una frecuencia Trimestral y Anual.

En base a los informes de monitoreo se realizarán dos tipos de reuniones de monitoreo:

- Reuniones trimestrales con los sistemas administrativos;
- Reuniones semestrales con sistemas funcionales seleccionados e instancias (del nivel nacional, regional o local) en razón de los temas que se analicen;

6.4. Evaluación

La evaluación de la Política de Modernización se concentrará en la medición del impacto en la mejora de los servicios para los ciudadanos, así como en la medición de la evolución del valor de los indicadores clave, definidos para los objetivos estratégicos de este Plan de Implementación, los que responden a los pilares de la Política de Modernización. En lo que corresponda, la evaluación se apoyará, entre otros, en las evaluaciones independientes de diseño y desempeño de los programas presupuestarios.

Cada año, la Secretaría de Gestión Pública elaborará un plan de trabajo y términos de referencia para realizar evaluaciones globales o específicas de los componentes de este plan y de la política en general.

Producto de estas evaluaciones se elaborarán Informes Técnicos que serán emitidos con una frecuencia anual o bianual. Se tiene estimado que, durante los primeros años de la implementación, se concentrarán los esfuerzos en la gestión de la información en torno al proceso de modernización. A partir del 2016, se podrán realizar de manera permanente este tipo de evaluaciones. Luego de 3 años de un proceso de monitoreo de la información se estará en condiciones de avanzar hacia la evaluación a detalle de temas que serán definidos y priorizados.

6.5. Mecanismos de difusión

Es indispensable contar con los mecanismos que permitan difundir información a los distintos destinatarios. La difusión de resultados es primordial para promover el acceso a la información y la participación ciudadana. Asimismo es esencial para incentivar las iniciativas de modernización en las entidades públicas. Por este motivo es importante que se generen los canales adecuados y los medios necesarios para poder llegar a los ciudadanos, a las entidades privadas y a los funcionarios públicos de todas las Entidades del Estado.

El internet es la herramienta más poderosa de transmisión de información en la actualidad. Sin embargo, considerando las limitaciones en materia de conectividad en algunas regiones del Perú, es importante que se asegure el desarrollo de mecanismos de difusión alternativos pensando en aquellos ciudadanos que no poseen acceso a este servicio.

Algunos de los mecanismos de difusión que se deben desarrollar para asegurar la participación ciudadana, así como lograr que las autoridades y líderes políticos conozcan, comprendan y sientan como suya la Política y, apoyen la ejecución de acciones para lograr ser un Estado Moderno que gestiona por resultados y está orientado al ciudadano son los siguientes:

- Observatorio de la Gestión Pública: dicho Observatorio será una plataforma para monitorear, evaluar con indicadores de gestión y comunicar mediante reportes periódicos y otras herramientas virtuales, los avances y principales retos del Plan de implementación.
- Establecer en el Observatorio un módulo de monitoreo que indique el avance hacia la modernización para que las Entidades Públicas de los tres niveles de gobierno: Se desarrollará además mecanismos que faciliten la publicación de información en las páginas web y en los portales de datos que hayan creado para que los ciudadanos puedan conocer los avances individuales de cada Entidad Pública.
- Realizar y publicar el ranking de las Entidades Públicas Modernas: a través de esta información será posible conocer cuáles son las Entidades que están ejecutando acciones que van de la mano con el Plan de Implementación y que están orientadas a mejorar la gestión. Asimismo, el establecimiento del ranking constituirá un incentivo para las Entidades Públicas que buscan obtener una mejor posición, lo que tendrá influencia en la reputación y la credibilidad de la Entidad. Finalmente, el establecimiento del ranking será una herramienta de difusión amigable que permitirá que todos conozcan la situación del Estado en su rol por lograr la modernización.
- Concursos periódicos de iniciativas de modernización relacionados con los enfoques desarrollados en la Gestión de Iniciativas de Modernización.
- Seminarios de Modernización: lograr un Estado Moderno es tarea de todos. Por ello, es importante que de manera paralela a la ejecución del Plan de Implementación, se desarrollen Seminarios de Modernización en los cuales se invite a expertos nacionales e internacionales para discutir sobre las experiencias y lecciones de procesos de modernización emprendidos en América Latina y otras regiones del mundo así como para mantenerse actualizados respecto a las mejores prácticas de gestión.

VII. ANEXO

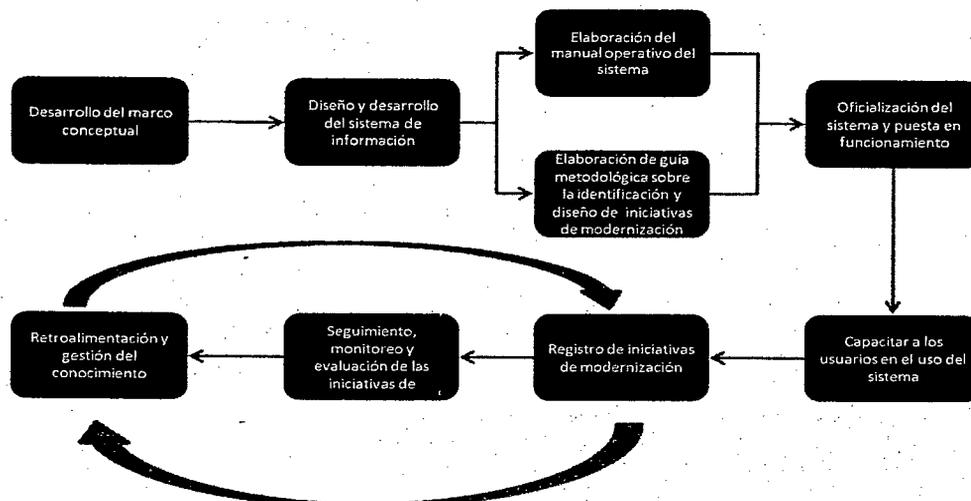
Anexo 1: Aportes para el desarrollo de la Herramienta de gestión de iniciativas de modernización

Etapas de desarrollo de la herramienta de gestión de iniciativas de modernización.

Para desarrollar la herramienta de Gestión de Iniciativas de Modernización, se diseñará e implementará un aplicativo informático y se establecerán los lineamientos, metodologías, procesos y procedimientos para que cada entidad pública administre, monitoree y evalúe las iniciativas de modernización que está implementando. Dichas iniciativas también serán monitoreadas y evaluadas por el ente rector del Sistema de Modernización de la Gestión Pública.

El desarrollo de la herramienta de Gestión de Iniciativas de Modernización pasará al menos por tres etapas centrales: establecimiento del modelo conceptual, el diseño e implementación del aplicativo informático y el desarrollo de guías metodológicas.

Gráfico 5: Pasos a tomar en cuenta al ejecutar la herramienta de gestión de iniciativas de modernización



A. Establecimiento del modelo conceptual

Se debe establecer un modelo conceptual que precise los objetivos y defina los macroprocesos, procesos, actores y líderes responsables, encargados de poner en funcionamiento la herramienta, y de hacer el monitoreo y las evaluaciones correspondientes.

B. Aplicativo informático

El aplicativo informático, utilizará un formato colaborativo tipo "wiki" que permitirá a las Entidades Públicas incluir en la herramienta información sobre las mejores prácticas, los mejores instrumentos, las lecciones aprendidas y los proyectos y programas que hayan tenido

el mayor impacto en el bienestar de los ciudadanos. Los documentos que sean colgados por las Entidades Públicas deberán ser aprobados por el comité encargado de manejar el Sistema.

Así mismo, la herramienta se asemejará a un banco de iniciativas ya que las Entidades Públicas deberán registrar las iniciativas de modernización que posteriormente deberán ser aprobadas por el ente rector del Sistema de Modernización de la gestión pública. Las iniciativas son propuestas por las entidades públicas independientemente de las acciones que se establecen en el Plan de implementación, pero buscan coadyuvar al cumplimiento de los objetivos específicos establecidos en dicho plan. Todo ello además deberá estar soportado en criterios y enfoques que permitan determinar que las propuestas e información que se incluya en la herramienta cumpla con enfoques de buena práctica y aportan a la gestión del conocimiento de la entidad y al conjunto de entidades del Estado.

El aplicativo informático tendrá entre sus funciones principales: i) almacenar, actualizar y consultar información sobre las mejores prácticas, y ii) almacenar y actualizar, monitorear, publicar y consultar información relacionada a las iniciativas de modernización. Además, esta herramienta permitirá la interacción entre las Entidades Públicas y el ente rector del Sistema de Modernización de la gestión pública.

El aplicativo informático, deberá tener, principalmente, lo siguiente:

- **Base de datos:** deberá contener toda la información relacionada a las mejores prácticas que hayan sido publicadas por las Entidades Públicas y aprobadas por el comité encargado de manejar la herramienta.

Asimismo, deberá contener información sobre las iniciativas de modernización: fecha de registro de la iniciativa, estado de la iniciativa⁶, grado de ejecución de la iniciativa, monto presupuestado, comprometido y ejecutado de la iniciativa, alcance de la iniciativa, entre otros. La información de la base de datos podrá ser clasificada según: entidad pública, categoría de iniciativa y, clasificador geográfico del gasto⁷, entre otros.

- **Opciones de registro, monitoreo y evaluación:** el aplicativo deberá contar con la opción de registro de mejores prácticas e iniciativas. Las entidades públicas contarán con un *usuario* y *contraseña* que les permitirá registrar los documentos respectivos.

Las iniciativas de modernización deberán ser aprobadas y actualizadas periódicamente para poder hacer seguimiento y monitoreo, así como para evaluar los impactos de las iniciativas. Esta información será de sumo valor para el ente rector del Sistema de Modernización de la gestión pública ya que por medio del mismo podrá monitorear y evaluar todas las iniciativas y, podrá generar los incentivos necesarios para premiar e impulsar el desarrollo de iniciativas de modernización.

- **Criterios de búsqueda:** el aplicativo especificará distintas opciones de búsqueda para poder acceder a la información.

⁶ Estado de la iniciativa: el ente rector del Sistema de Modernización de la gestión pública deberá aprobar la iniciativa propuesta por la entidad pública.

⁷ Permitirá observar quién se beneficia de la iniciativa.

- **Opción de reportes:** por medio del aplicativo será posible descargar la información a hojas de Excel. Además, se podrán descargar reportes mensuales que resuman el estado de las iniciativas de modernización, así como el ranking de las Entidades Públicas Modernas.

C. Guías metodológicas

La Secretaría de Gestión Pública pondrá a disposición de las Entidades Públicas distintas guías metodológicas. Se deberán establecer guías metodológicas sobre el uso del aplicativo informático; sobre las normas y pautas con respecto al tipo de iniciativas; la cantidad y la frecuencia con la que se deben plantear las iniciativas y, las guías relacionadas al establecimiento y gestión de las iniciativas de modernización.

La **guía metodológica** relacionada al establecimiento y gestión de las iniciativas de modernización, deberá contener lineamientos para que las entidades públicas elaboren el diagnóstico integral de su oferta y la demanda, identifiquen sus iniciativas de modernización, programen, ejecuten y evalúen sus metas y sus objetivos de modernización.

Las gestión de iniciativas de modernización serán clasificadas en **categorías**, en base a su relación con los pilares de la Política de Modernización a la cual contribuyen. Dichas iniciativas seguirán un ciclo integral de tres fases:

- Fase I** : Identificación, Diseño y Aprobación
- Fase II** : Ejecución y Seguimiento
- Fase III** : Evaluación y Retroalimentación

Podrán estar referidas a diversas acciones que contribuyan a consolidar los pilares de la Política de Modernización, tales como mejora del diseño de los programas presupuestales, ajustes los procesos de la cadena de valor de las instituciones, simplificación de los trámites, ajustes al diseño organizacional en función a procesos, mejora regulatoria, gobierno electrónico, transparencia, ética pública y participación ciudadana.

Tabla: Propuesta de matriz de identificación de las iniciativas de modernización de la gestión pública

Categoría de las iniciativas según los Pilares de la PNMGP	Impacto esperado de la iniciativa				
	Incremento de la transparencia y rendición de cuentas	Incremento de la cobertura de servicios	Mejora de la calidad (ausencia de errores)	Reducción de tiempos de atención	Reducción de costos de los servicios
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
.....					

Ejecución del instrumento

Para implementar la herramienta de Gestión de Iniciativas de Modernización se deberá considerar lo siguiente: desarrollar el modelo conceptual; diseñar y desarrollar el sistema de información; elaborar un manual operativo del sistema; elaborar una guía metodológica o instructivo sobre cómo identificar y diseñar las iniciativas de modernización; oficializar el sistema y ponerlo en funcionamiento; capacitar a los usuarios; realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de las iniciativas de modernización; y, establecer y dar a conocer las buenas prácticas.

Asimismo, la implementación de la herramienta se realizará de forma gradual. Inicialmente, se podrá establecer que la propuesta de iniciativas sea voluntaria. Se puede impulsar el desarrollo de iniciativas a través de incentivos como el Ranking de la Entidad Pública Moderna o por medio de concursos anuales, que premien a las Entidades Públicas que han implementado las mejores iniciativas de modernización. Así mismo, la opción de registrar documentos que contengan las mejores prácticas, los mejores términos de referencia y las lecciones aprendidas, también podrán ser colgados de manera voluntaria. Es importante que se incentive el registro de mejores prácticas ya que estas fortalecerán las capacidades de los formuladores para diseñar mejores iniciativas de modernización. Luego, se podrá establecer que todas las Entidades Públicas, de manera obligatoria, registren iniciativas de modernización y especifiquen las mejoras alcanzadas.

Lo anteriormente expuesto se debe realizar considerando la heterogeneidad de las Entidades Públicas. Se puede esperar que los Ministerios, los Sistemas Funcionales y los Sistemas Administrativos sean los primeros en implementar iniciativas de modernización y que luego se amplíe a las entidades públicas por niveles de gobierno: primero las entidades del gobierno nacional, luego las del gobierno regional y finalmente, los gobiernos locales.

Gráfico 6: Gradualidad de implementación de la herramienta de gestión de iniciativas de modernización

