

ELECCIONES
2011

PE
RÚ

Consortio de Investigación
económica y social - CIES
Centrando el Debate Electoral

aportes para el gobierno peruano
2011-2016

*María Inés Celle
Néride Sotomarino
Mayen Ugarte*

Medidas para mejorar la gestión operativa
de las entidades públicas:
*¿Cómo pasar de un marco normativo rígido de
cumplimiento “flexible” a un marco flexible de
cumplimiento obligatorio?*

Diagnóstico (1)

La raíz de los problemas...

- Suma de “des-inteligencias” que afectan todo el sistema de gestión del Estado
 - Bloques normativos “parchados” para responder a coyunturas
 - No aceptación del error como un factor inherente a la gestión
 - Error tipo 1 versus Error tipo 2
 - Desconexión de bloques normativos
 - Endiosamiento del método y el control versus los el cumplimiento de objetivos y obtención de resultados
- Los que deciden y los que norman no han estado “del otro lado”: desconocimiento de consecuencias y horizontes acortados.
- Feudos de poder administrativo con objetivos disociados y ausencia de liderazgo para organizar e implementar reformas.
- Uso político del marco sancionador.

Diagnóstico (2)

Consecuencias...

- El Estado sólo es competitivo en mercados con oferta de baja calidad o cuando la ganancia es excesiva para el contratista.
- Los cargos de responsabilidad son cada vez menos atractivos para quien tiene alternativas.
- La política se desprestigia por la ineficiencia administrativa y la corrupción.
- Nadie es responsable de los malos resultados

Recomendaciones de Política (1)

El Ciclo de gasto como eje conductor de la gestión pública operativa.

- Para que la GPO funcione bien, debe ser concebida bajo una visión de ciclo de gasto público y reformada:
 - en conjunto, para asegurar su coherencia
 - desde la óptica del implementador, para asegurar su viabilidad
 - bajo el enfoque de ciclo de gasto público, para asegurar su interoperabilidad, enfoque en resultados, actualización tecnológica, transparencia, simplicidad y flexibilidad.
- Ciclo de gasto: macro-proceso de gestión que permite la ejecución transparente, eficiente y eficaz de los recursos públicos. Están involucrados los procesos de planeamiento, contratación y compras, presupuesto, evaluación de la inversión pública y control.
- Las normas de los procesos determinan los incentivos para las organizaciones públicas, y para las personas porque definen límites y motivaciones. Si no cambian, es imposible cambiar el paradigma de gestión pública operativa (GPO).

Recomendaciones de Política (2)

Fortalecer la capacidad institucional de gestión por resultados creando un demandante claro de éstos y fortaleciendo la capacidad de evaluación del desempeño institucional.

- Reordenamiento normativo de competencias y responsabilidades de planeamiento y evaluación.
- Promoción de la capacitación de los responsables institucionales
- Obligación de presentar resultados periódicamente y vincular éstos al presupuesto.
- Entidad técnica responsable de hacer seguimiento al proceso, con poder y capacidad técnica suficientes para usar los resultados de la evaluación (asignar recursos, tomar decisiones de política pública, etc.), para que ésta no se convierta en una formalidad.

Recomendaciones de Política (3)

Desarrollo de modelos de gestión que faciliten la asociatividad público privada.

- La creación de modelos factibles de ser utilizados por las entidades que cuentan con recursos para llevarlos a cabo.
- La formación de capacidades especializadas para en desarrollar contratos y convenios de asociatividad y tercerización, con recursos suficientes para realizar el seguimiento y evaluación de sus resultados.
- La creación de un marco legal aplicable al incumplimiento de éstos, de fácil ejecución.
- La reestructuración de PROINVERSION para que cuente con las capacidades de asesoría y acompañamiento a entidades públicas para la creación de estos nuevos “negocios público privados” de mediana escala.

Recomendaciones de Política (4)

La introducción masiva y estandarizada de TICs en la gestión de servicios

- Deben ser herramienta que facilite una adecuada descentralización porque ayuda a coordinar la gestión (incluido el financiamiento) de los servicios que se dan con la participación de varios niveles de gobierno.
- Pero, la capacidad técnica es un recurso escaso en el estado porque es muy caro. Entonces:
 - Desarrollar un concurso internacional para seleccionar proveedores de sistemas de información y operación de éstos por un periodo de al menos diez años, incluyendo los servicios de mantenimiento, provisión de equipamiento y entrenamiento del personal, que puedan ser directamente contratados por los gobiernos regionales y locales para sus circunscripciones.
 - Promocionar con los gobiernos regionales y locales para que contraten esos servicios “pre-aprobados” para facilitar su aplicación masiva.

Recomendaciones de Política (5)

Consideraciones para la implementación... Cada reforma necesita un “dueño” para que tenga posibilidad de ser implementada

- Constituir una ***Misión Ejecutiva para la Reforma de la Gestión Pública Operativa***, que dependa y reporte directamente al Presidente de la República, para conducir el nivel estratégico esta reforma porque se necesita impulso político para ponerla en la agenda de prioridades e institucionalizarla como un proceso del Estado Peruano.
- El nivel operativo se debe mantener en la “cancha” de los responsables institucionales: entes rectores de los sistemas administrativos, porque
 - la gestión de las organizaciones – la GP- está “al servicio de” y es “un instrumento para” el logro de resultados en la implementación de las políticas públicas.
 - GP es un proceso de mejoramiento continuo con un alto grado de complejidad: sus limitaciones no se superan en un solo esfuerzo y los cambios se logran a través de la suma de éxitos de iniciativas y reformas concretas.