

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.