

# ESTADO Y GESTION POR RESULTADO

## ESTADO

El Estado aparece como la institución mas elevada de orden social de la trilogía evolutiva de: Familia- Sociedad- Estado. A esto llegan cuando las personas, creen necesario organizarse en base a un cuerpo jurídico de leyes, determinan a los gobernantes y trabajan por el progreso y el desarrollo del territorio que ocupan.

\*El Estado nace como una sociedad política para poner orden en la coexistencia social. Los mismos individuos de una determinada sociedad “crean” un nuevo “sujeto imaginario” con poder soberano para resolver sus problemas o lograr su desarrollo. Sus fines y deberes quedan establecidos en una norma llamada Constitución Política. La Constitución es el cuerpo político legal más importante de una sociedad

## CAUSA EFICIENTE

- Es la causa motora del ser social; explica el origen o creación del Estado.
- Explica el origen del Estado, mediato o remoto, desde la decisión libre y voluntaria del hombre y la mujer de vivir en sociedad. Así el Estado es exigido por la naturaleza humana, pero realizado por una decisión racional, libre y voluntaria.

## CAUSA FINAL

El fin del Estado es el bien común. Este impera como causa orientadora de la existencia estatal. El fin no es una materia a construir sino un objetivo a cumplir imperativamente.

Se trata del conjunto de las condiciones sociales que permiten y favorecen el desarrollo integral de las personas.

\* 10 AÑOS DE DESCENTRALIZACION

\* Recordemos que *“el presupuesto por resultados no solo es un problema de medición sino un cambio de mentalidades”*, que no recuerda a la reflexión desde las frases de Albert Einstein “la definición de la insensatez... es continuar haciendo las mismas cosas y esperar diferentes resultados”<sup>[1]</sup>.

\*

<sup>[1]</sup> Presentación de Ing. Guilfredo Zegarra Martínez, en el Encuentro Regional de Coordinadores de la Mesa de Concertación para la lucha Contra la Pobreza, 2º noviembre 2008.

- \* Gestión pública por/para resultados es un **enfoque y una metodología** de gestión y organización del Estado (local, regional y nacional) para responder a las expectativas de la población, teniendo en cuenta los derechos de las personas y los roles, funciones y mandatos del Estado.
- \* Implica un proceso de cambios.

\* **¿Qué es la Gestión pública para Resultados, qué se busca?**



# \* Gestión pública por resultados

## Los ejes del cambio

- Descentralización: acercar el Estado a la población
- Democracia y Participación: acercar la población al Estado.
- Transparencia y rendición de cuentas
- Vincular gestión presupuestal con planeamiento
- Articulación: intersectorial, intergubernamental y Entre Estado y sociedad.
- Sistemas de información de alta calidad.

# Gestión por resultados: ¿Una reforma institucional viable en el País?

- Las propias debilidades de las capacidades de la Administración Pública impiden asentar las iniciativas orientadas a gestionar por resultados
- Escasos incentivos para cambiar lógica de gestión pública

- La transición a la gestión por resultados no es solo un problema de medición sino de cambio de mentalidad.
- Problemas en medir la evaluación de impactos de las actividades públicas (relaciones de causa-efecto).

## Modelo de gestión burocrático tradicional

- Planificación y control de insumos, actividades y algunos productos.
- Cumplimiento detallado de normas y procedimientos aplicables.
- Bajo énfasis en medición de los resultados y ausencia de mecanismos para lograrlo.

## Modelo de nueva gerencia pública -NPM

- Transformación funciones del Estado.
- Planificación con énfasis en obtención de resultados e impactos deseados.
- Calidad, cantidad, oportunidad de los bienes y servicios públicos provistos.
- Dimensiones cualitativas y cuantitativas de la gestión.
- Participación ciudadana y transparencia.
- Rendición efectiva de cuentas.

## Principales requisitos para la implementación de la gestión por resultados

1. Fortaleza en las instituciones presupuestarias y de control
2. Una administración pública calificada y con directivos públicos seleccionados en base al mérito
3. Presencia de un Servicio Civil meritocrático
4. Sistemas de información que apoyen la evaluación de la gestión y los resultados
5. Uso de la información para la toma de decisiones
6. Ciudadanía y sociedad civil involucrados

# Elementos claves de la GpR.

1. Planificación
2. Monitoreo y evaluación
3. Presupuesto por resultados
4. Medición del desempeño institucional.
5. Sistema de Gestión de RRHH
6. Sistemas de incentivos

# \* 1.- PLANIFICACIÓN

## Funciones básicas

### 1. Prospectiva

- \* Delinear visión de mediano y largo plazo (sociedad).
- \* Articular Visión, objetivos, acciones y proyectos
- \* Identificar alternativas y prioridades de decisión del gobierno.
- \* explorar nuevas estrategias económicas y sociales.

### 2. Coordinación de políticas públicas

- \* Ejecutivo, Legislativo y sociedad civil (concertación)
- \* Interinstitucional (formulación y ejecución de políticas)

### 3. Evaluación

- \* Mejorar planificación, diseño y ejecución de políticas y programas para obtener resultados
- \* Control de la gestión.
- \* Rendición de cuentas.

1. Compromiso y liderazgo de los niveles directivos.
2. Instancia responsable con capacidad técnica y política.
3. Regularidad y continuidad en la aplicación.
4. Institucionalización en procesos.
5. Desagregación de objetivos estratégicos en metas medibles.
6. Generación y uso adecuado de la información (SE, RI, TIC`s)
7. Articulación con el ciclo presupuestario y toma de decisiones.
8. Concertación y validación de objetivos y metas.
9. Difusión de los resultados.

## \* Requerimientos básicos de la planificación



- \* No se puede distinguir el éxito del fracaso
- \* No se puede estimular las buenas prácticas
- \* Se puede estar manteniendo o promoviendo intervenciones equivocadas
- \* No se puede controlar la ejecución ni se desencadenan acciones correctivas
- \* No se puede aprender del éxito o del fracaso
- \* No es posible rendir cuentas efectivamente
- \* No se puede obtener validación y apoyo del público
- \* Sobre que bases se planea nuevamente?

## \* 2. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Sin M&E la planificación es débil, pierde sentido:

## Monitoreo

El monitoreo genera la información básica requerida por el sistema: define indicadores y fuentes de verificación, y estipula los procesos de obtención de los datos, tal como queda expresado en los compromisos de resultados de gestión.

## Control y Evaluación

Es el seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo y tiene como objetivo orientar la toma de decisiones. Se aplica a información relacionada con el grado de ejecución de programas y de realización de compromisos, estándares de calidad, formas de empleo de los recursos y alcance de los resultados.

Contrasta lo planeado y lo realizado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes. En este sentido es una tarea constante de *reconstrucción conceptual* de las situaciones.

- \* El enfoque de gestión por resultados exige la adopción de un sistema de indicadores que permita evaluar el curso de las operaciones definidas en el componente de planeamiento estratégico.
- \* Se requiere este sistema de M&E para obtener e interpretar esa información en función de la toma de decisiones.

## Clasificación de los indicadores de desempeño según el ámbito de control y la dimensión de desempeño

Ámbito/ Dimensión	Tipo de indicador	Definición conceptual del tipo de indicador
Ámbito de Control	Insumo	Mide cantidad de recursos físicos, financieros, y/o humanos usados para la producción de los bienes o servicios necesarios para el logro del objetivo (pero no miden el logro del objetivo) Ej.: cantidad de personas contratadas en la institución.
	Producto (sub producto)	Cuantifica los bienes o servicios producidos o entregados por la institución, programa, proyecto o actividad, pero no mide el logro obtenido. Ejemplo: N° de partos institucionales atendidos. Km. de caminos vecinales rehabilitados.
	Resultado intermedio	Mide los cambios en el comportamiento, estado o actitud de la población objetivo una vez que se ha realizado la provisión de bienes o servicios generados por la intervención pública. Contribuyen a lograr otros cambios (los resultados finales) Ej.: Reducción de la morbilidad en IRA (que contribuiría a reducir la desnutrición crónica).
	Resultado final	Mide el grado de mejora en las condiciones de vida de la población, atribuibles a la intervención directa de los bienes y servicios provistos por la entidad pública. Ej.: Reducción de la desnutrición, mejora del nivel de ingresos de la población objetivo.

## \* 3. PRESUPUESTO POR RESULTADOS

### Presupuesto como instrumento de planificación

Presupuesto por resultados: herramienta gerencial moderna que vincula la asignación de recursos y los resultados esperados de la intervención del Estado (productos e impactos esperados).

- Vincula incrementos de gasto con aumento de producción o desempeño.
- Facilita difusión de prioridades nacionales y sectoriales de política.
- Permite reasignación inter e intra sectorial, a partir del desempeño.
- Facilita la rendición de cuentas.
- Disminuye los costos de planear, ejecutar y hacer seguimiento a las políticas a partir de una estructura de información unificada.
- Facilita la evaluación

- \* La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención.
- \* Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras.
- \* En suma, se busca evaluar qué tan bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

## 4. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

## Clasificación de los indicadores de desempeño según el ámbito de control y la dimensión de desempeño

Dimensión de desempeño	Eficacia	Cuantifica el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados (no consideran los recursos utilizados).
	Eficiencia	Capacidad de usar óptimamente los recursos. Describe la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para su producción. (Ej.: costo de Kilómetro de carretera construida).
	Calidad	Características y/o atributos de los bienes y servicios entregados. (Ej.: tiempo de espera promedio para ser atendido).
	Economía	Relaciona la capacidad de una institución para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios, etc. (Ej.: presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado).

- \* Este sistema esta ligado al sistema de gestión de recursos humanos, que se orienta al conocimiento y desarrollo de las competencias; actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados.
- \* Requiere trabajar 4 aspectos
  - Sensibilización
  - Capacitación
  - Competencias
  - Incentivos

## \* 5.- GESTIÓN DE RRHH/ CAPACIDAD INSTITUCIONAL



\* **Sensibilización:** Implica actividades tendientes a lograr una toma de conciencia y valoración positiva de los cambios que se inducen con la aplicación del enfoque de gestión por resultados.

- \* unidad de concepción común acerca de la necesidad y
- \* sentido del cambio buscado.

\* **Capacitación:** Es un recurso de la organización. surge de un diagnóstico acerca de los problemas de la organización que tienen que ver con un déficit de conocimientos, habilidades o actitudes para desarrollar las funciones y tareas requeridas.

- \* Un cambio en el modelo de gestión como el que se propone determina una necesidad de capacitación. Implica, por ejemplo, que se conozca en qué consiste el modelo, qué cambiará de lo que se viene haciendo, cuál es la metodología y la terminología propia que incorpora, etc.
- \* También requiere desarrollar nuevas habilidades o procedimientos. Cambiar un estilo de gestión orientado al cumplimiento de normas y procesos por uno orientado a resultados requiere saber qué hay que hacer, pero también cómo hacerlo.

\* **Competencias:** Las competencias son conjuntos de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar y tipos de razonamiento vinculados a una tarea o situación de trabajo, que deben poder manifestarse como un dominio real de la tarea.

\* Requieren no solo conocimiento sino también experiencia y se adquieren a condición de que estén presentes determinadas aptitudes y rasgos de personalidad.

\* La identificación y conocimiento de las competencias requeridas por la Organización permite alinear las personas a los objetivos.

\* **Incentivos:** Con base en un cambio en el paradigma de la evaluación de desempeño (tanto de las Instituciones como de su personal) que pasa del mero cumplimiento de las funciones, al criterio más amplio de cumplimiento de resultados previamente comprometidos,

\* Se genera el escenario propicio para redimensionar la aplicación de mecanismos de incentivos, como respaldo de las transformaciones en los sistemas de gestión de los organismos,

\* Reaseguro de la observancia de los compromisos de resultados asumidos y sostén de los acuerdos de gestión suscritos por las Instituciones.

- \* **Incentivos de tipo Individual.** Corresponde a incentivos que se pagan a un porcentaje de funcionarios de cada estamento asociado al resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- \* **Incentivos de tipo Colectivo.** Corresponde a incentivos que se pagan a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociado al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
- \* **Incentivos de tipo Institucional.** Corresponde a incentivos que se pagan a todos los funcionarios o a todo un estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional

## \* 6. Sistema de Incentivos

- \* El impacto más claro de la gestión por resultados sobre las funciones de recursos humanos se da en la **gestión de las remuneraciones**.
- \* **Modelo de gestión:** mecanismos de pago variable para alinear los objetivos de los directivos con los resultados a lograr por parte de la organización.
- \* Estos esquemas resultan una solución posible para evitar “oportunismo post-contractual” (Milgrom y Roberts, 1992), que los directivos persigan su propia agenda a la vez que incorporados a la organización, en vez de poner su esfuerzo y dedicación al servicio de la misión y los objetivos estratégicos del área a su cargo.

**Los esquemas de pago variable y el seguimiento del desempeño**

**\* Modelo de gestión integrada de recursos humanos que se oriente a los resultados tendremos que abordar con las siguientes cuestiones:**

- \* Establecer los resultados a lograr por parte de los directivos y grupos de trabajo en función de la estrategia de la organización;**
- \* Encontrar la manera de reconocer a los directivos y sus grupos de trabajo por los resultados cuya consecución colaboraron a partir de su trabajo;**
- \* Establecer un seguimiento del desempeño que capture los comportamientos laborales que generan los resultados esperados.**
- \* Garantizar que los directivos y sus grupos de trabajo cuenten con las competencias necesarias para el logro de los resultados previstos.**
- \* Comprometer en la gestión de los recursos humanos a los directivos públicos.**
- \* Reorientar las áreas de recursos humanos hacia un rol que los constituya en “socio estratégico” de los directivos.**

# PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN EL PERÚ

## Conceptos, Instrumentos y Avances

# Presupuesto por Resultados

## Ciclo Presupuestal

- ❑ Aplicación de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto con una articulación sustentada entre bienes y servicios (productos) a ser provistos y cambios generados en el bienestar ciudadano (resultados).
- ❑ Decisiones tomadas con información de desempeño.

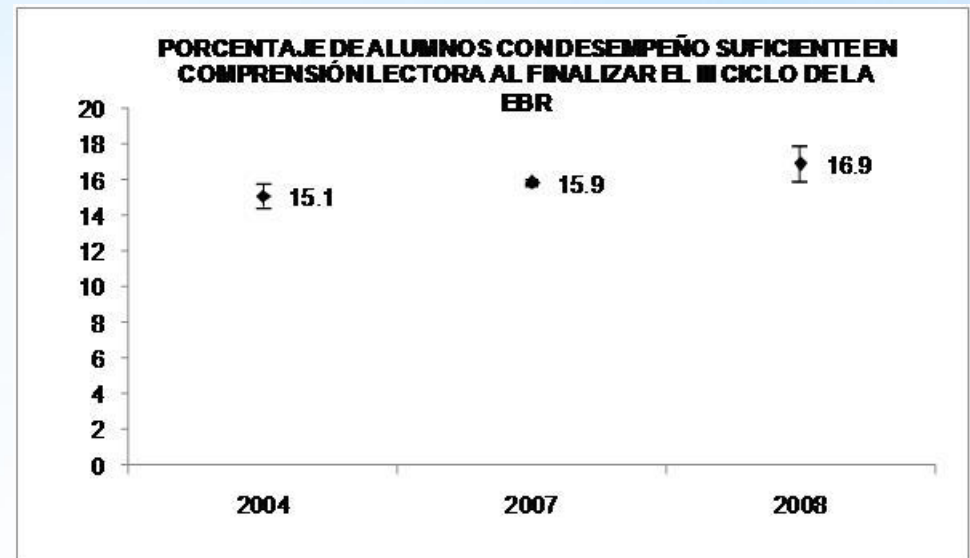


# Antecedentes

*Es necesario mejorar la efectividad del Estado...*



Entre el 2008 y 2003 el gasto real asociado a Educación Primaria creció en 42% en términos reales. Sin embargo, los niveles de comprensión lectora se mantuvieron casi constantes.

Entre el 2000 y 2007 el gasto real asociado a Salud Individual, creció en un promedio real de 5% anual. Sin embargo, entre dichos años, la desnutrición crónica infantil se mantuvo sin mayores cambios



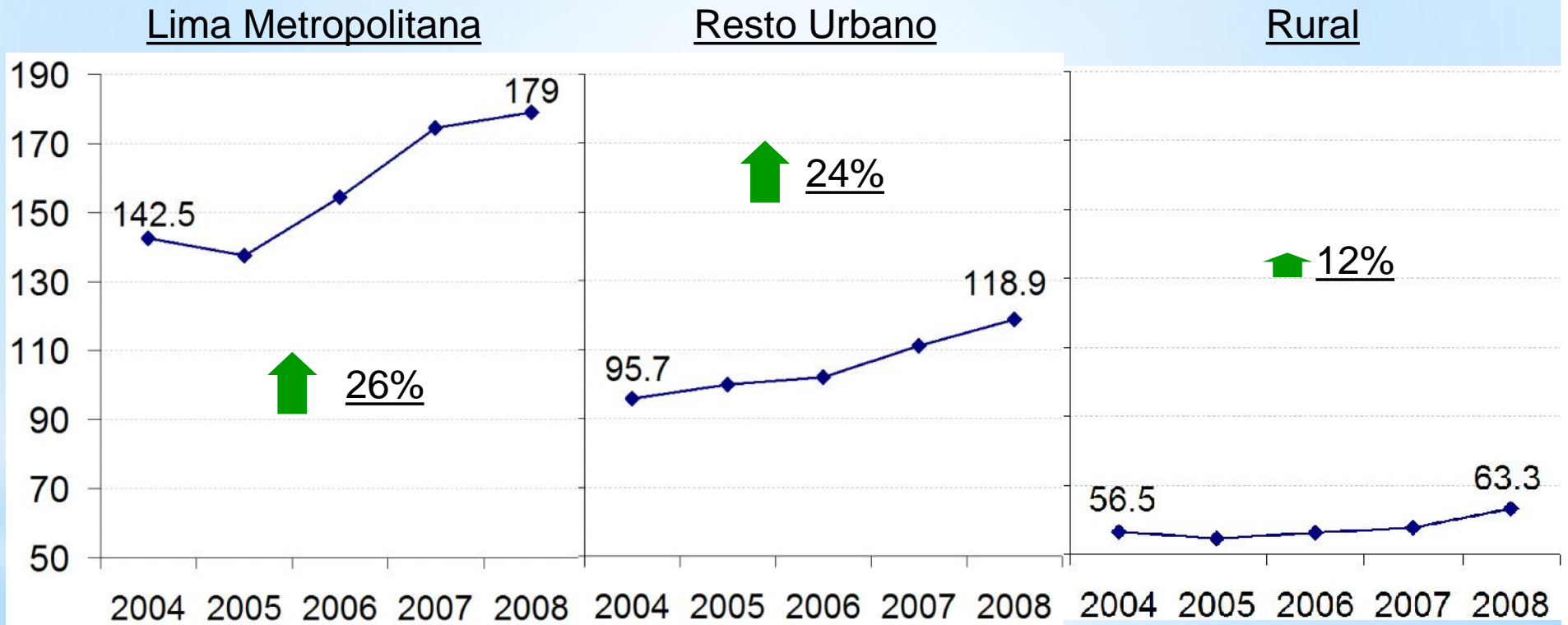


## Cobertura de Servicios Claves en reducción de desnutrición

	Vacunas [<36 meses]				CRED [<36 meses]		
	2005	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Nacional</b>	<b>65.6</b>	<b>61.3</b>	<b>55.0</b>	<b>53.5</b>	<b>17.0</b>	<b>16.4</b>	<b>18.9</b>
<b>Área de residencia</b>							
Urbana	64.2	61.3	56.4	54.5	17.5	16.9	19.6
<b>Rural</b>	<b>67.5</b>	<b>61.4</b>	<b>52.6</b>	<b>51.5</b>	<b>16.2</b>	<b>15.6</b>	<b>17.5</b>
<b>Región natural</b>							
Lima Metropolitana	63.6	64.0	58.5	56.2	22.1	17.0	21.8
Resto Costa	63.2	61.1	54.9	54.4	19.2	16.7	18.6
<b>Sierra</b>	<b>64.5</b>	<b>60.4</b>	<b>51.0</b>	<b>52.6</b>	<b>15.4</b>	<b>16.8</b>	<b>19.3</b>
Selva	74.3	61.7	60.8	50.1	10.8	14.1	12.1
<b>Quintiles de Riqueza</b>							
<b>Quintil inferior</b>	<b>71.0</b>	<b>55.1</b>	<b>49.4</b>	<b>44.3</b>	<b>13.3</b>	<b>12.6</b>	<b>13.8</b>
Segundo quintil	57.7	65.0	54.2	52.4	15.3	15.9	16.2
Quintil intermedio	73.3	56.7	53.6	50.7	15.0	15.8	15.5
Cuarto Quintil	59.2	54.3	51.0	56.1	18.8	14.1	19.8
Quintil superior	69.6	73.9	63.5	60.5	22.9	21.7	29.2

Fuente: ENDES, INEI  
2009: Primer semestre.

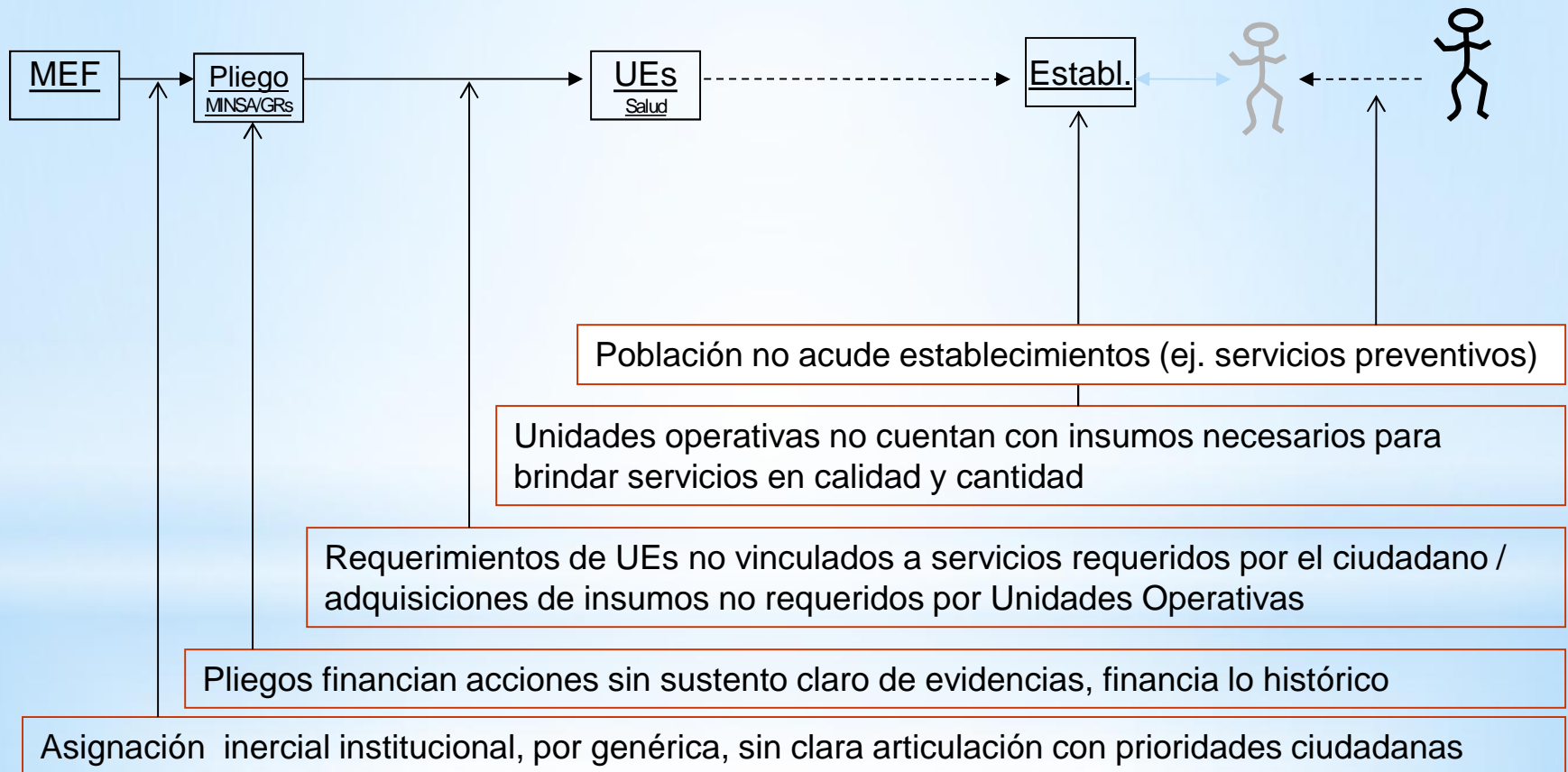
La pobreza rural es estructural y se perpetua de generación en generación, romperla requiere intensificar la participación del Estado mediante la implementación de intervenciones de probada eficacia...



Evolución del Gasto Promedio Real Per Capita Mensual en el 10% de la población mas pobre

¿Porqué un mayor presupuesto asignado no se vincula con mayores servicios ...y logro de Resultados a favor del ciudadano?

### Flujo y circuito básico de la gestión del presupuesto



# El Cambio en PpR

- De las instituciones a los resultados que requiere y valora el ciudadano :

- Eje Ciudadano/Cliente
- Enfoques Causales y Uso de Evidencias
- Información de indicadores de resultados

- De los insumos a los productos:

- Funciones de producción y estructuras de costos

- Del incrementalismo a la cobertura de productos:

- Información de indicadores de producto.
- Identificación de "carteras de clientes"

- Del control financiero a la gestión efectiva del Estado.

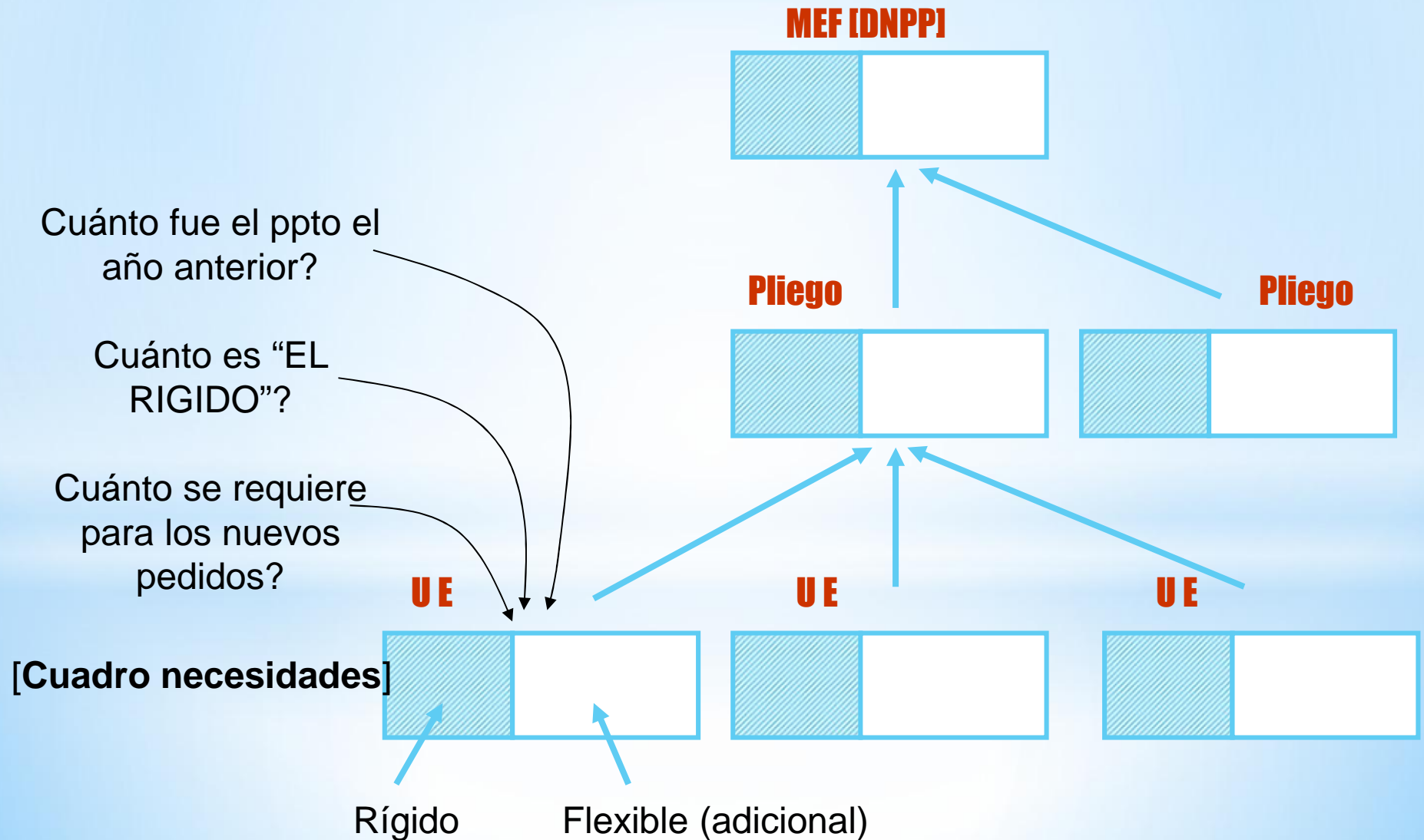
- Planificación operativa
- Sistemas de Soporte: Logística, personal patrimonio

**Fases de  
Programación y  
Ejecución del  
Presupuesto**

**Fase de  
Ejecución del  
Presupuesto  
(Gestión)**

# De las instituciones al ciudadano

Los techos se asignan inercialmente por pliego/UE y genérica  
**CUÁNTO ES EL PRESUPUESTO** que requiere **MI INSTITUCION**  
**[UE]**?



# De las instituciones a los resultados que requiere el ciudadano

En la lógica tradicional el presupuesto se debate en función de las instituciones

MINSA	INS	SIS	MINEDU	PCM	RENIEC	MIMDES	MTC	Gob Reg
280,870,915	11,879,596	130,763,436	590,749,951	633,752,752	25,186,000	205,017,187	48,250,548	870,784,963

**En la lógica del Presupuesto por Resultados, el debate de mayor o menor presupuesto es en función de los resultados**

Objetivos Estratégicos [Resultados a observar en la población]	Ppto 2008
<u>Reducir la Mortalidad Materna de 185 por mil nacidos vivos en el 2000 a 120 en el 2011 y la Mortalidad Neonatal de 17.4 a 14.6</u>	<u>340,221,492</u>
<u>Reducir la prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de 5 años de 25% en el 2005 a 16% en el 2011</u>	<u>972,072,444</u>
<u>Incrementar la proporción de niños del tercer ciclo de educación básica regular que aprueban la prueba de comprensión lectora de 15.9% a 35% y la prueba de matemáticas de 7.2% el 2007 a 30% en el 2011</u>	<u>1,225,886,101</u>
<u>Incrementar la cobertura de peruanos con DNI de 66% en el 2007 a 72% en el 2011</u>	<u>25,186,000</u>
<u>Reducir el tiempo de acceso a centros de salud de 46' a 35', a centros educativos de 24' a 18' y a centros de comercio de 61' a 49'.</u>	<u>248,943,534</u>
<u>Total</u>	<u>2,812,309,571</u>

## De los insumos a productos

- El presupuesto tradicional se estructura a partir insumos, acciones, actividades u otros.
- No facilita la toma de decisiones.
- Sólo permite cumplir formalidades y reportar clasificaciones agregadas de gasto (funcional-programático).

Tradicional: Subprograma Desnutrición.

Finalidad	UM	Cant	PIA (S/.)	Componente	Actividad/Proyecto	Subprograma	Programa	Función
San Ignacio – San Ignacio	Acción	15,148	50,298			Control de riesgos y daños salud	Salud Colectiva	Salud
[...417 mas]								

Presupuesto por Resultados: Programa Articulado Nutricional

Finalidad	UM	Cant	PIA (MIs)	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Subprograma	Programa	Función
Aplicación de Vacunas	Niño	2,361mil	102	Hogares adoptan prácticas saludables	Mejorar aliment. Y nut del menor 6m	Control de riesgos y daños salud	Salud Colectiva	Salud
[...22 mas]								

La estructura del presupuesto articulada a partir de los Productos con una conexión explícita a resultados, es ahora una herramienta de gestión, poderosa para tomar decisiones

# De los insumos a productos

## Ejemplo: Educación Primaria

### Tradicional

Finalidad	UM	Cant	PIA (S/.)	Componente	Actividad/Proyecto	Subprograma	Programa	Función
Saman	Acción	15,148	50,298			Educación Primaria	Educación Básica	Educación
[...998 líneas mas]								



### Presupuesto por Resultados: Programa Estratégico Logros de Aprendizaje

Finalidad	UM	Cant	PIA (Mils)	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Subprograma	Programa	Función
Acompañamiento Pedagógico	Docente	12,7 mil	12	Docentes eficaces para el logro de aprendizaje	Niños y niñas con competencias al III ciclo	Educación Primaria	Educación Básica	Educación
[...9 líneas mas]								



## \* Instrumentalización de PpR

Instrumentos PpR	2009	2010	2011
(i) Programación Presupuestaria Estratégica			
Programas Estratégicos	9	15	22
% Presupuesto NFP	8,8%	13,2%	20%
(ii) Seguimiento (Monitoreo)			
Indicadores RF con base datos publicada	5	10	30
Indicadores RF	15	20	40
(iii) Evaluaciones Independientes			
Número EDEP	4	10	15
Número de Evaluaciones de Impacto	-	1	2
(iv) Sistemas de Gestión Administrativa			
UE con SIGA instalado *	204	302	368
(v) Incentivos a la Gestión (recursos por resultados)			
UEs que participan en Piloto EUROSPAN*		18	18
Generación de Capacidades			

\*Total de Unidades Ejecutoras: 644 (260 de GN y 384 de GRs)

# Avances: Programación Presupuestaria Estratégica

	2008	2009	2010
Número de Programas Estratégicos	5	9	15
Presupuesto Institucional de Apertura - (PIA) de los Programas Estratégicos (En millones de soles)	2 812	3 666	6 798
% del Presupuesto en Programas Estratégicos*	4,3%	8,3%	13,2%

\*Excluye gasto financiero y previsional



# Programas Estratégicos diseñados según año fiscal de implementación

2008	2009	2010	2011
1. Programa articulado nutricional	6. Acceso a agua potable y disposición sanitaria de excretas para poblaciones rurales	10. Seguridad ciudadana	16. Enfermedades no transmisibles
2. Salud materno neonatal	7. Acceso y uso de servicios públicos esenciales de telecomunicaciones en poblaciones rurales.	11. Accidentes de tránsito	17. Tuberculosis y VIH
3. Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la Educación Básica Regular	8. Acceso a energía en localidades rurales.	12. Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales	18. Enfermedades Metaxénicas y Zoonosis
4. Acceso de la población a la identidad	9. Gestión ambiental prioritaria	13. Mejora de la sanidad agraria	19. Logros de Aprendizaje en Educación Primaria
5. Acceso a servicios sociales básicos y a oportunidades de mercado		14. Incremento de la productividad rural de los pequeños productores agrarios	20. Educación Básica Alternativa
		15. Incremento de la productividad de las MYPES	21. Trabajo infantil
			22. Violencia familiar y sexual
			23. Seguridad alimentaria
			24. Sostenibilidad del medio ambiente
			25. Ampliación de la base tributaria
			26. Mejora en el clima de negocios - Competitividad

## Avances Seguimiento: indicadores con medición de línea de base y/o avance

Avances Seguimiento: Número de Indicadores con medición disponible según tipo y programa estratégico

Programa Estratégico	Indicadores			
	Producto	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Articulado Nutricional	34	8	5	1
Salud Materno Neonatal	24	12	6	2
Identidad	11	0	2	1
Acceso a Servicios Sociales y Oport. Mercado	22	0	5	3
Logros de Aprendizaje	29	9	3	3
Acceso a agua y dispo. excretas	12	2	2	2
Acceso Telecom Rural	6	3	3	2
Acceso Energía Rural	6	1	1	1
Gestión Ambiental Prioritaria	11	0	0	0
Seguridad Ciudadana *	6	6	4	1
Accidentes de Tránsito *	7	2	2	1
Productividad MYPEs *	21	18	9	1
Productividad Agraria Rural *	23	30	15	1
Sanidad Agraria *	32	8	8	2

\* Disponible el I Semestre 2010 (Encuesta a Pymes, Comisarias y Hogares con Propósitos Múltiples- ENDEPROM- INEI)

**Participación de todos:** del Estado, sus autoridades y de la población organizada. Un trabajo coordinado diálogo constante, en cada territorio.

1. Establecer con claridad las carencias existentes en la atención de los servicios públicos básicos considerados en los 5 Programas Presupuestales, a nivel local, regional y nacional.
2. Concertar las metas de mejora, a mediano y corto plazo, para cada uno de los servicios y acciones considerados en los 5 Programas Presupuestales.
3. Establecer los costos de estas mejoras según el lugar donde deben llevarse a cabo.
4. Concertar la asignación presupuestal necesaria con base en la sustentación sólida de las carencias y las poblaciones más necesitadas.
5. Establecer una forma eficiente de seguimiento, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana del cumplimiento de las metas con base en la transparencia y la organización de la información.

**TAREAS URGENTES EN EL PDR**

## Está pendiente:

- ❑ Mayor uso de información PpR en toma de decisiones: Ejemplo: asignación de créditos suplementarios, asignación de incrementales en formulación, decisiones sectoriales de gasto.
- ❑ Mayor compromiso sectorial en liderazgo para implementación de PpR (excelente: Salud; bueno: Justicia, Educación, Reniec, Interior y GRs; regular: Transportes, Vivienda y Saneamiento; deficiente: Ambiente, Producción).
- ❑ Articular la administración de proyectos de inversión pública en torno a los resultados priorizados y los productos a los que contribuyen.
- ❑ Otros sistemas administrativos en lógica de Resultados: Contraloría General de la República; Adquisiciones y Contrataciones; SNIP, etc.
- ❑ Introducir uso de instrumento de incentivos en recursos incrementales del presupuesto (RROO, otras fuentes). “Adicionales contra resultados” (modelo: EUROPAN).
- ❑ Involucramiento de Gobiernos Locales en PPEs

# Dificultades

- ❑ Tensiones entre la forma tradicional de gestionar el presupuesto y el PpR: Ejemplo, asignación de incrementales institucionales vs resultados/productos.
- ❑ No ha sido posible “sustituir” los procesos viejos por los “nuevos”: Ejemplo: la evaluación presupuestal. Esto recarga a los pliegos en PpR con doble trabajo.
- ❑ La aplicación de PpR requiere un cambio cultural en la gestión presupuestal y en la gestión pública en general. Se percibe resistencias institucionales (formales y no formales) para gestionar por resultados.

# Agenda 2010

- ❑ Se diseñarán 7 nuevos programas estratégicos
- ❑ Se formulará el Presupuesto 2011 en 22 programas estratégicos
- ❑ Se medirá indicadores de resultados y productos a través de la ENAHO y la ENDEPROM, ambos con financiamientos adicionales en el marco de PpR.
- ❑ Se contará con el primer informe de avances de resultados a nivel regional
- ❑ Se realizarán 10 evaluaciones independientes y 2 de impacto
- ❑ Se instalará el SIGA en unidades ejecutoras del sector Educación
- ❑ Se ejecutará piloto de incentivos al desempeño en regiones EUROPAN, incluyendo asistencia técnica para mejora de procesos de gestión operativa.