

Reflexiones sobre la Gestión Pública por Resultados

Héctor Mamani
Escuela de Postgrado, UNA – Puno
Puno, Julio de 2012



Contenido

- Retos de la Gestión Pública Regional
 - Factores explicativos
- La Reforma y Modernización del Estado
 - Lineamientos para la Modernización del Estado

A DOS AÑOS DEL TERREMOTO,
UN GRUPO DE PERSONAS HABITA
EN UN ÓMNIBUS DESTARTALADO
E INSERVIBLE. ¿QUIÉNES
SON USTEDES?

SOMOS
EL GOBIERNO
PERUANO



PISCO, A 2 AÑOS...

MI GOBIERNO HA DADO PLATA, PERO EL GOBIERNO REGIONAL NO LA GASTA

ES QUE, EL ESNIP Y EL CONSUCODO NO ME DEJAN.

LA CULPA LA TIENE EL MUNICIPIO.

EL MIMVI, EL MINEDU Y EL MIDE DU.

EL FORSUR, EL INDECI Y EL IMBECI.

NO, EL BANMAT Y EL BÁT.MAN.



carlin

¿Alguien me puede explicar cómo la mal llamada gripe porcina recibe más atención que los más de 100 niños muertos en la sierra por culpa del frío?

Eso pregúntaselo a un funcionario del mal llamado Estado peruano...

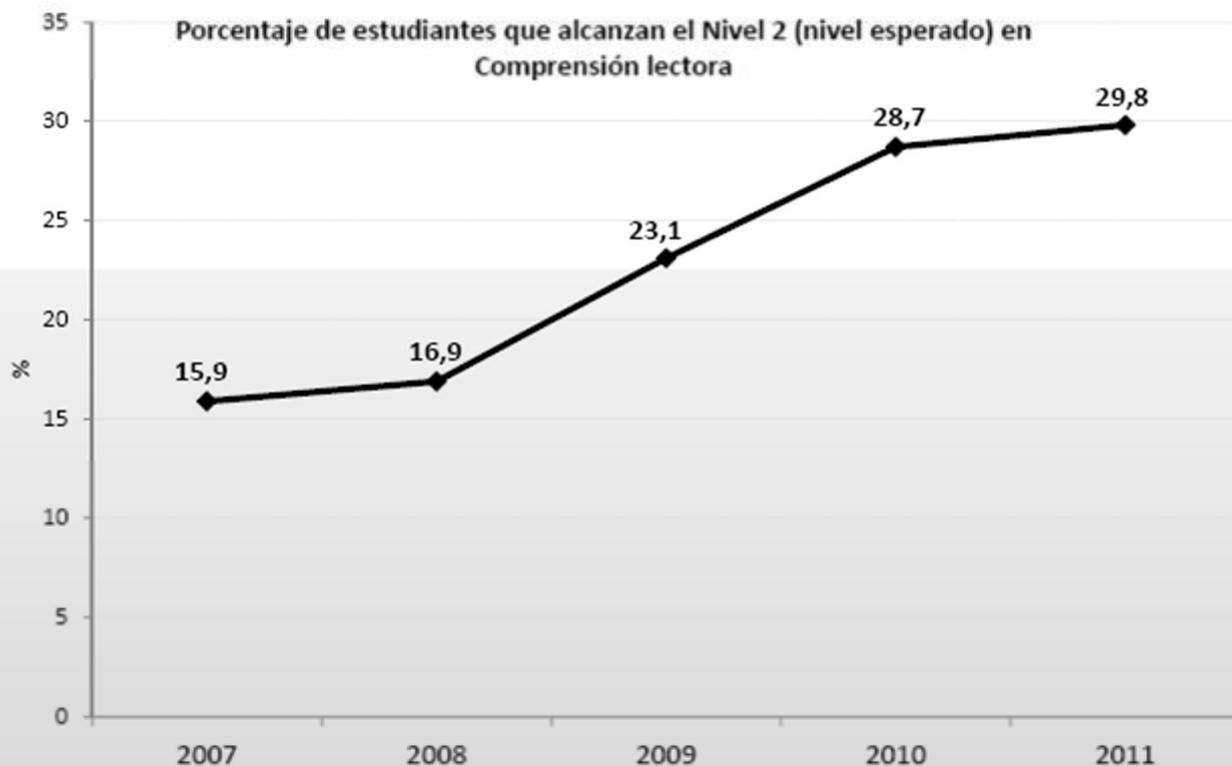
PoliniArt.



Evolución del rendimiento 2007 – 2011

Situación encontrada (1):

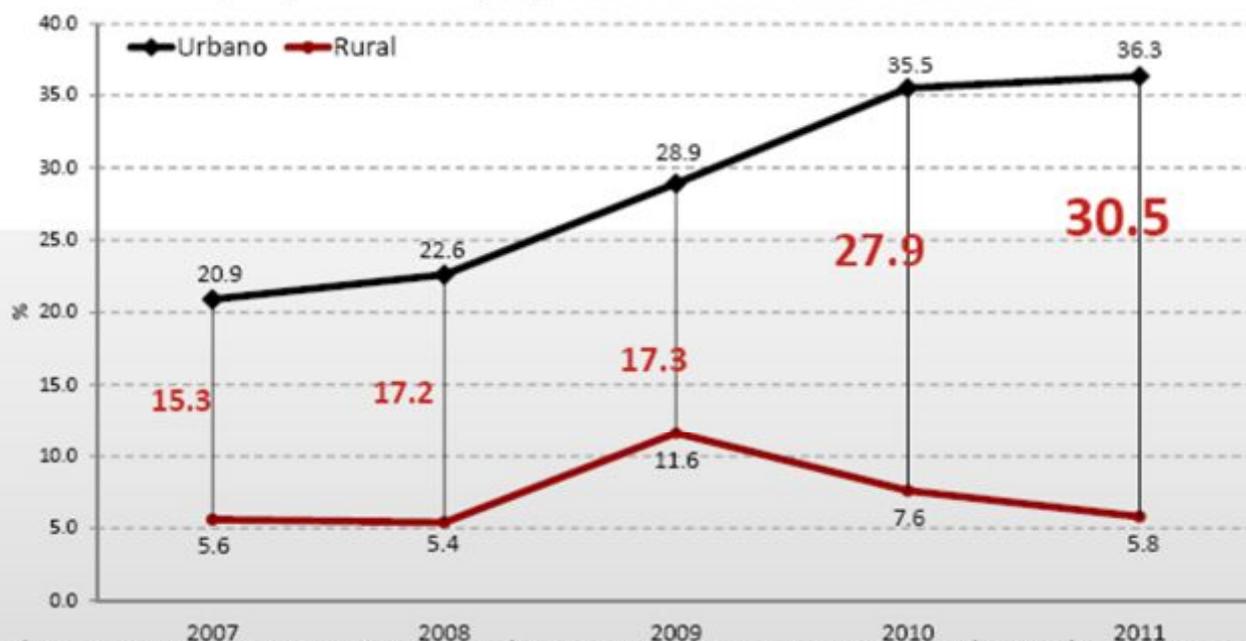
El crecimiento en los aprendizajes se ha estancado





Evolución del rendimiento 2007 – 2011 Situación encontrada (2): La brecha urbano – rural ha crecido

Porcentaje de estudiantes que alcanzan el Nivel 2 (nivel esperado) en Comprensión lectora, según ubicación de la Institución Educativa

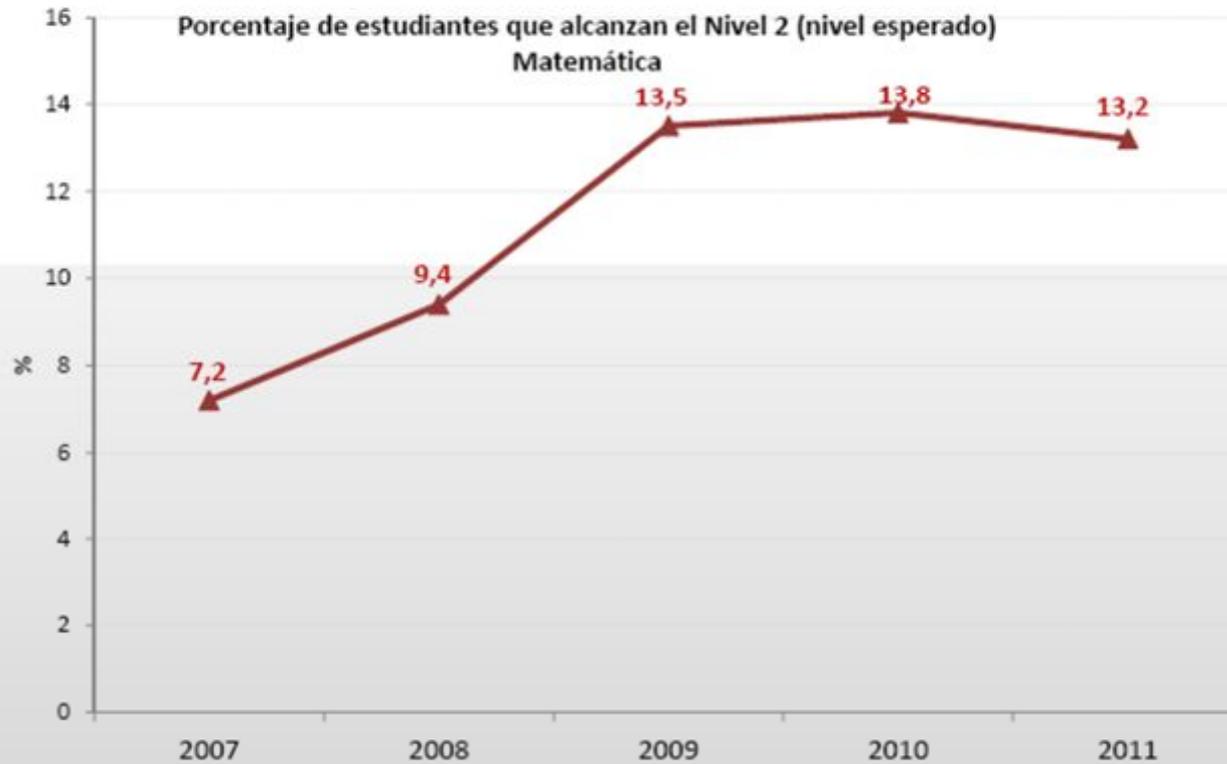


Tómese en cuenta que el 2010, la Unidad de Estadística Educativa considerando la mayor información cartográfica disponible ha recategorizado como urbanos a un conjunto importante de centros poblados ubicados en la periferie de grandes ciudades, y que estaban considerados como ubicados en el área rural.



Situación encontrada (1):

El crecimiento en los aprendizajes se ha estancado



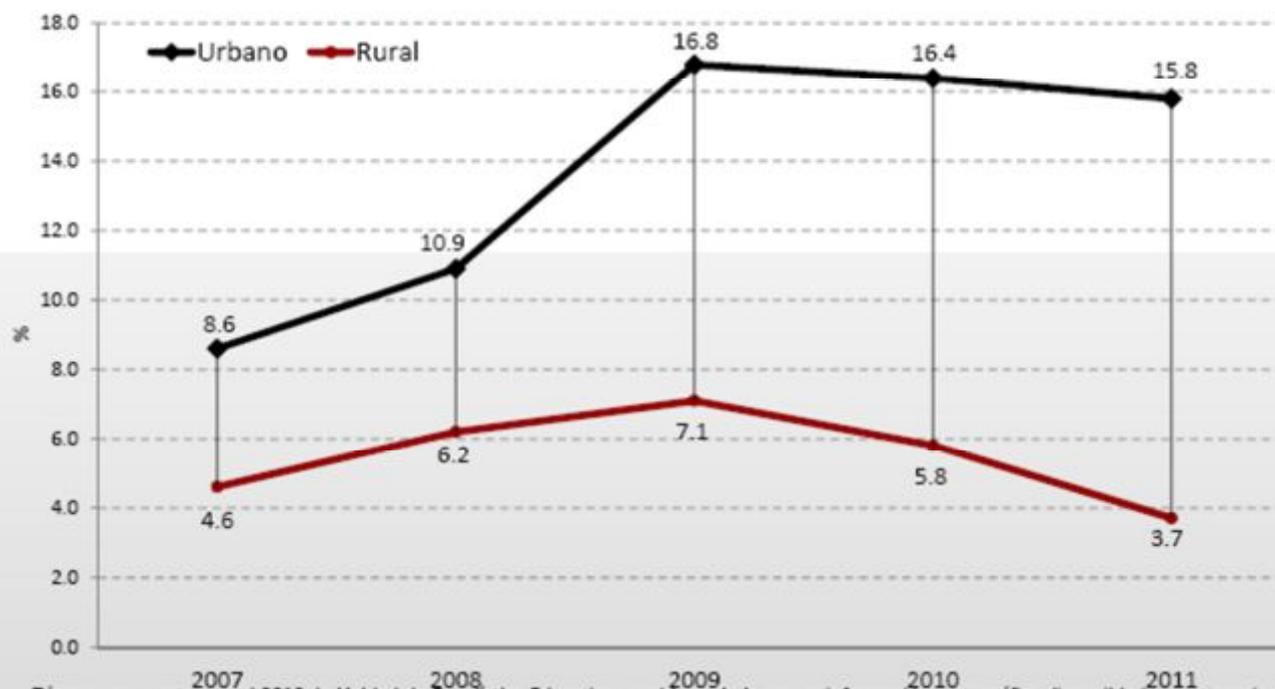


Evolución del rendimiento 2007 – 2011

Situación encontrada (1)

Ampliación de brecha Urbano - Rural

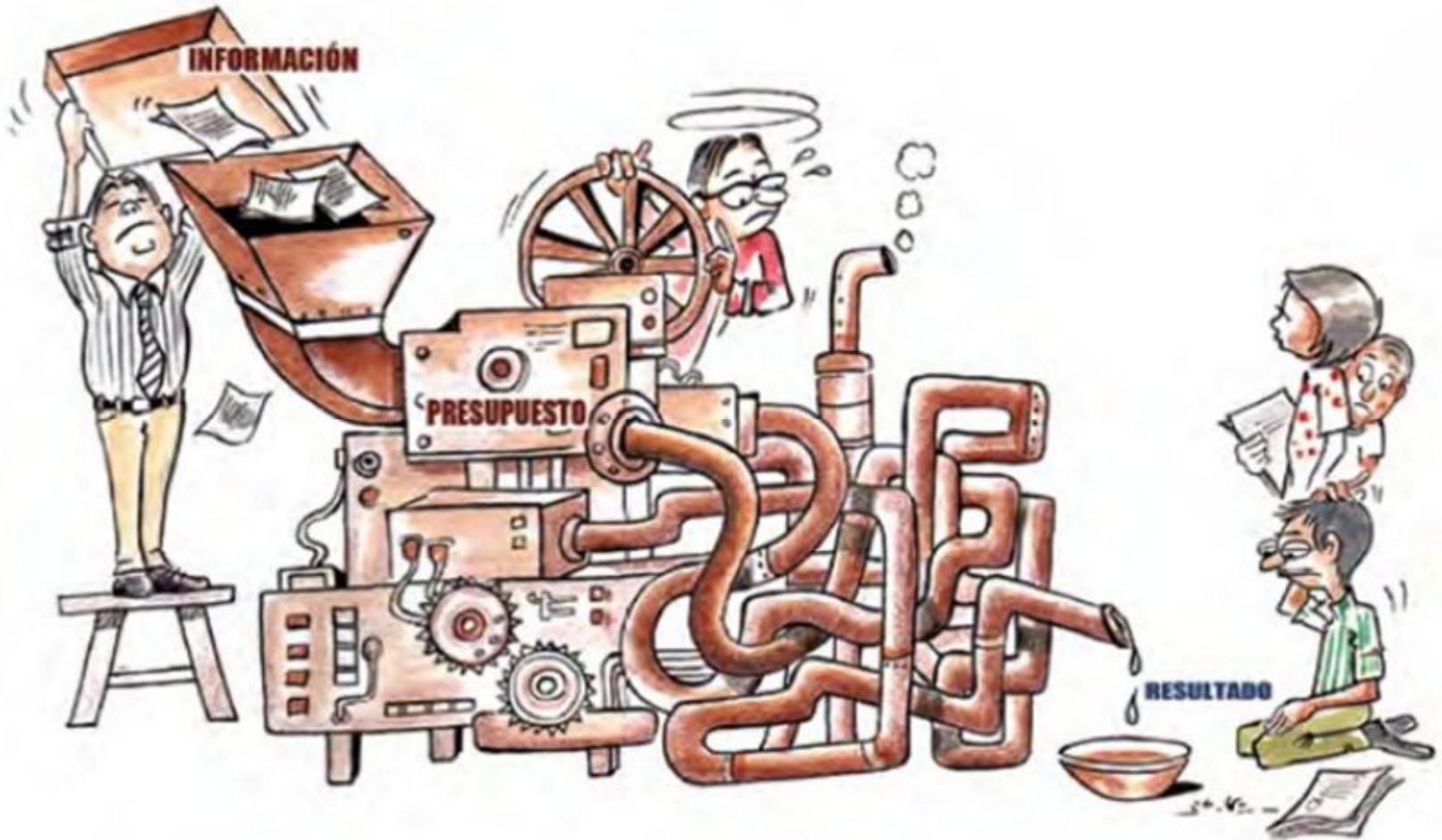
Porcentaje de estudiantes que alcanzan el Nivel 2 (nivel esperado) en Matemática, según ubicación de la Institución Educativa

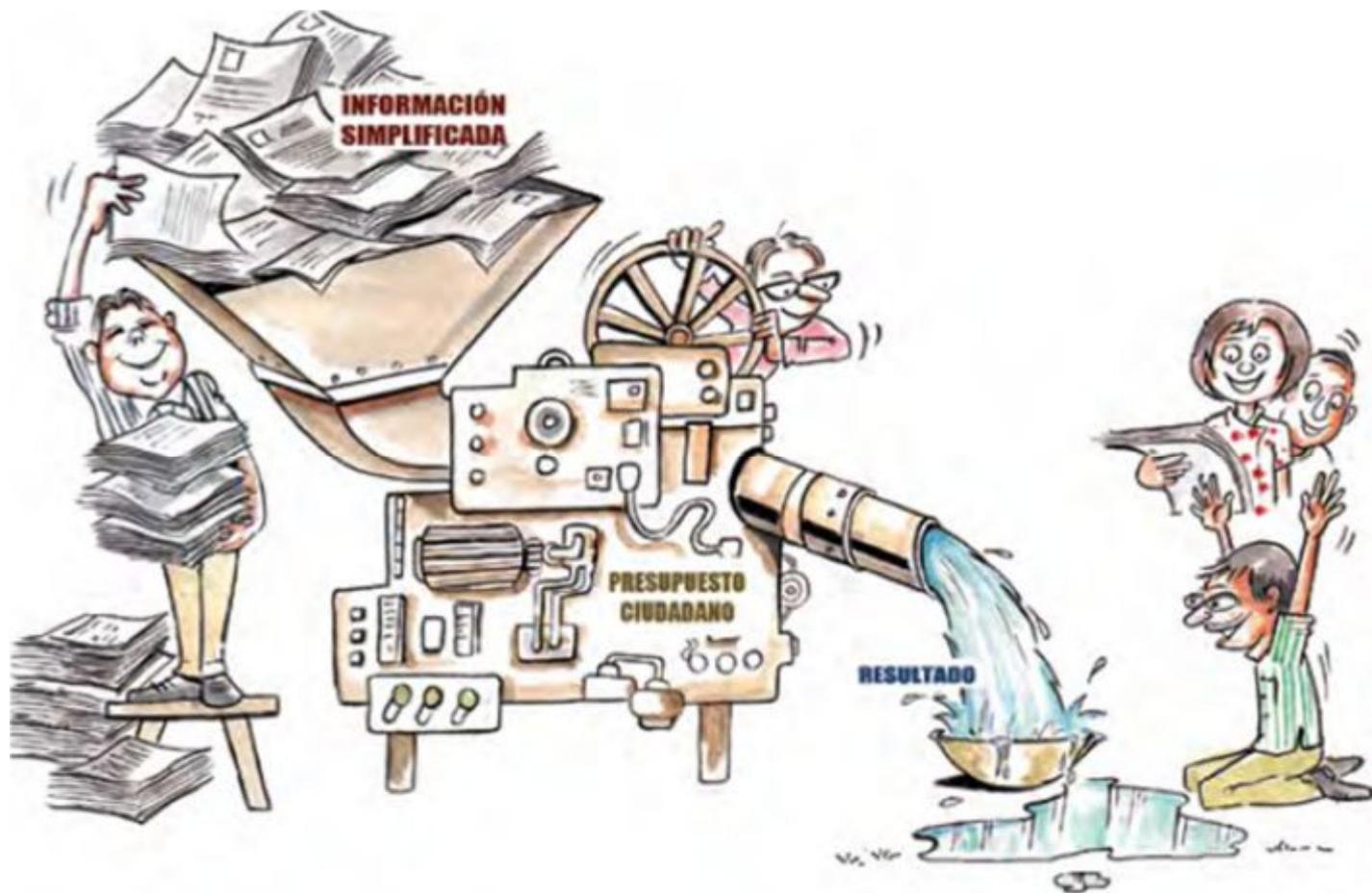


Tómese en cuenta que el 2010, la Unidad de Estadística Educativa considerando la mayor información cartográfica disponible ha recategorizado como urbanos a un conjunto importante de centros poblados ubicados en la periferie de grandes ciudades, y que estaban considerados como ubicados en el área rural.

Problemas sociales apremiantes en Perú:

- Seguridad ciudadana
 - Narcoterrorismo
- Altas tasa de mortalidad materna e infantil en Puno
 - Conflictos ambientales
- Contaminación del lago Titicaca
 - Informalidad.....





Necesidad de mejorar la Efectividad del Gasto Público

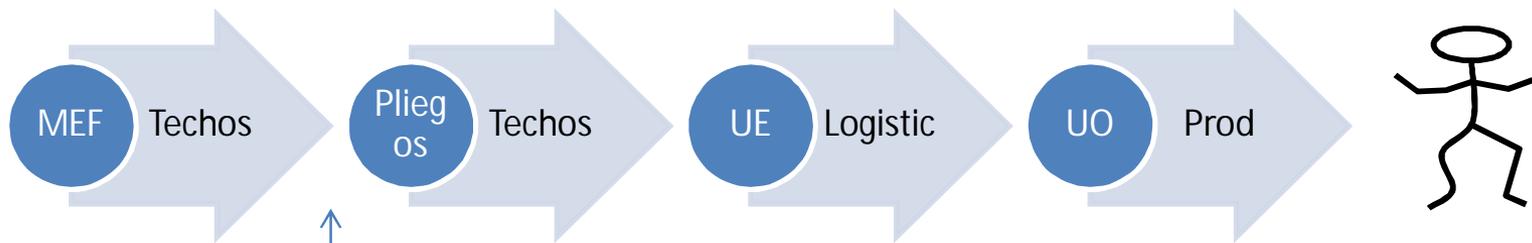
Más gasto público no significa
necesariamente más y mejores
RESULTADOS.....

Presupuesto publico

Entre las principales limitaciones identificadas está a) la débil articulación entre el presupuesto y la planificación territorial, sectorial e institucional; b) la rigidez de la normatividad que dificulta la gestión institucional; c) la debilidad de los sistemas de información para el monitoreo y la evaluación; d) la poca capacidad de gestión de las organizaciones para orientar sus acciones a

Por qué más recursos no se transforman en más resultados?

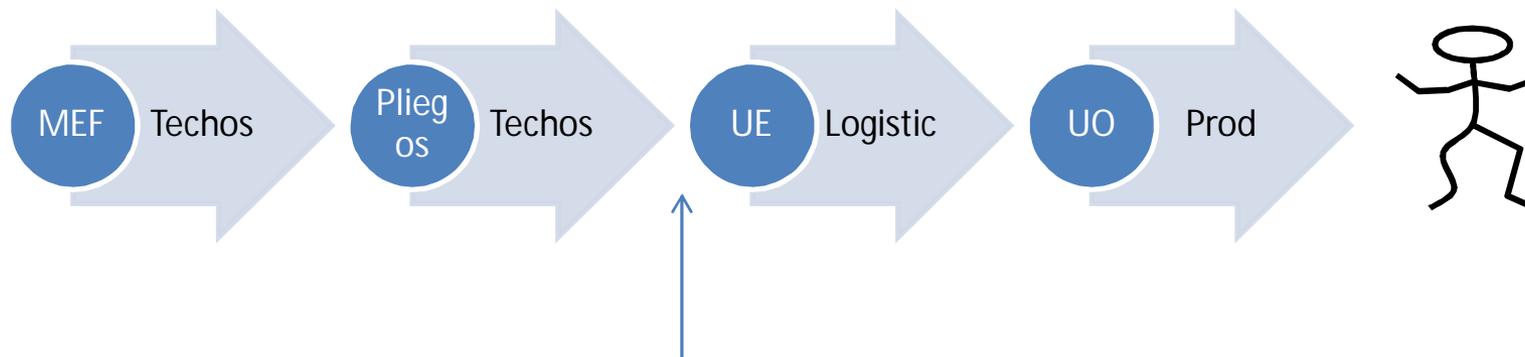
Flujo y circuito básico de la gestión de las políticas públicas



Asignación por “institución”, por “proyecto”, por “programa”, por “insumos”, no por resultados ni prioridades

Por qué más recursos no se transforman en más resultados?

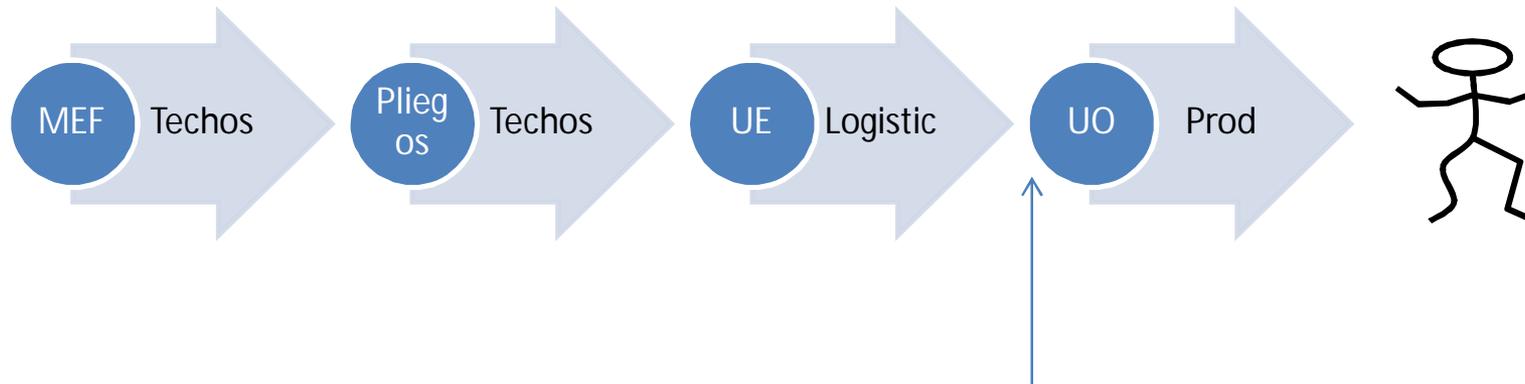
Flujo y circuito básico de la gestión de las políticas públicas



Financiamiento de lo histórico, visión sectorial. No uso de evidencias, no se financia "lo que funciona"

Por qué más recursos no se transforman en más resultados?

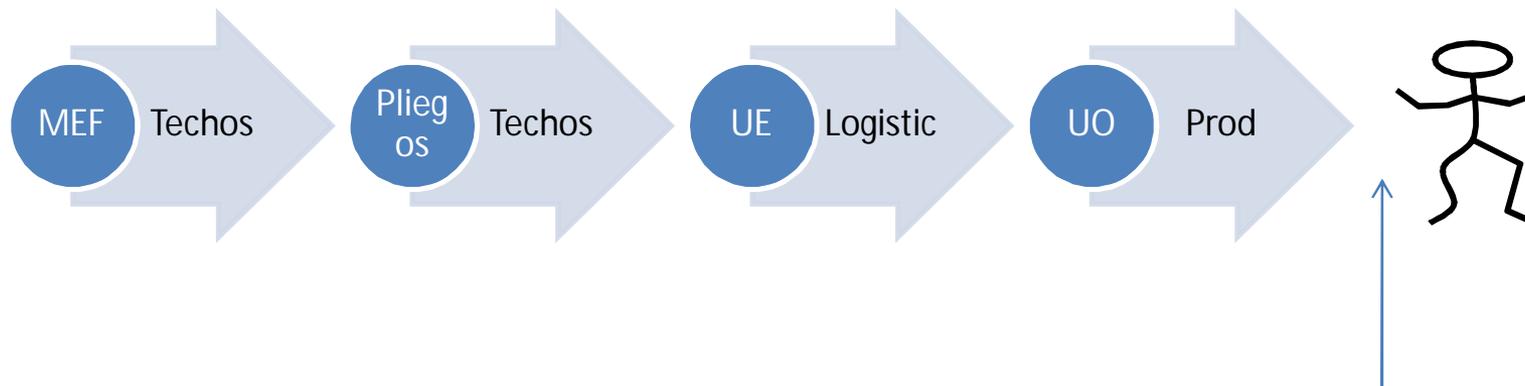
Flujo y circuito básico de la gestión de las políticas públicas



Unidades Ejecutoras realizan adquisiciones de insumos no conectados a las necesidades ciudadanas. Falla en el flujo logístico

Por qué más recursos no se transforman en más resultados?

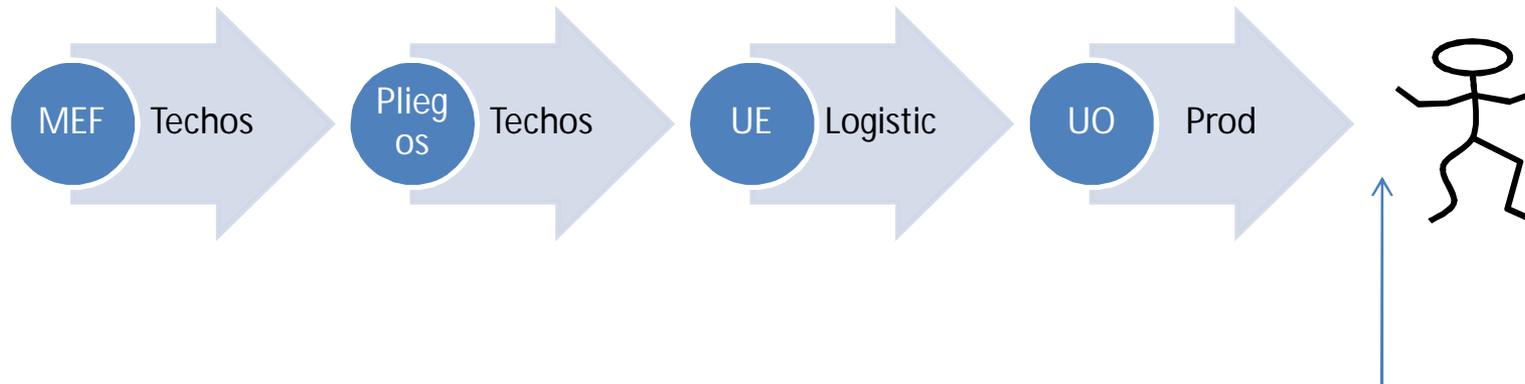
Flujo y circuito básico de la gestión de las políticas públicas



Unidades Operativas no cuentan con insumos en proporción, cantidad, calidad y oportunidad adecuadas

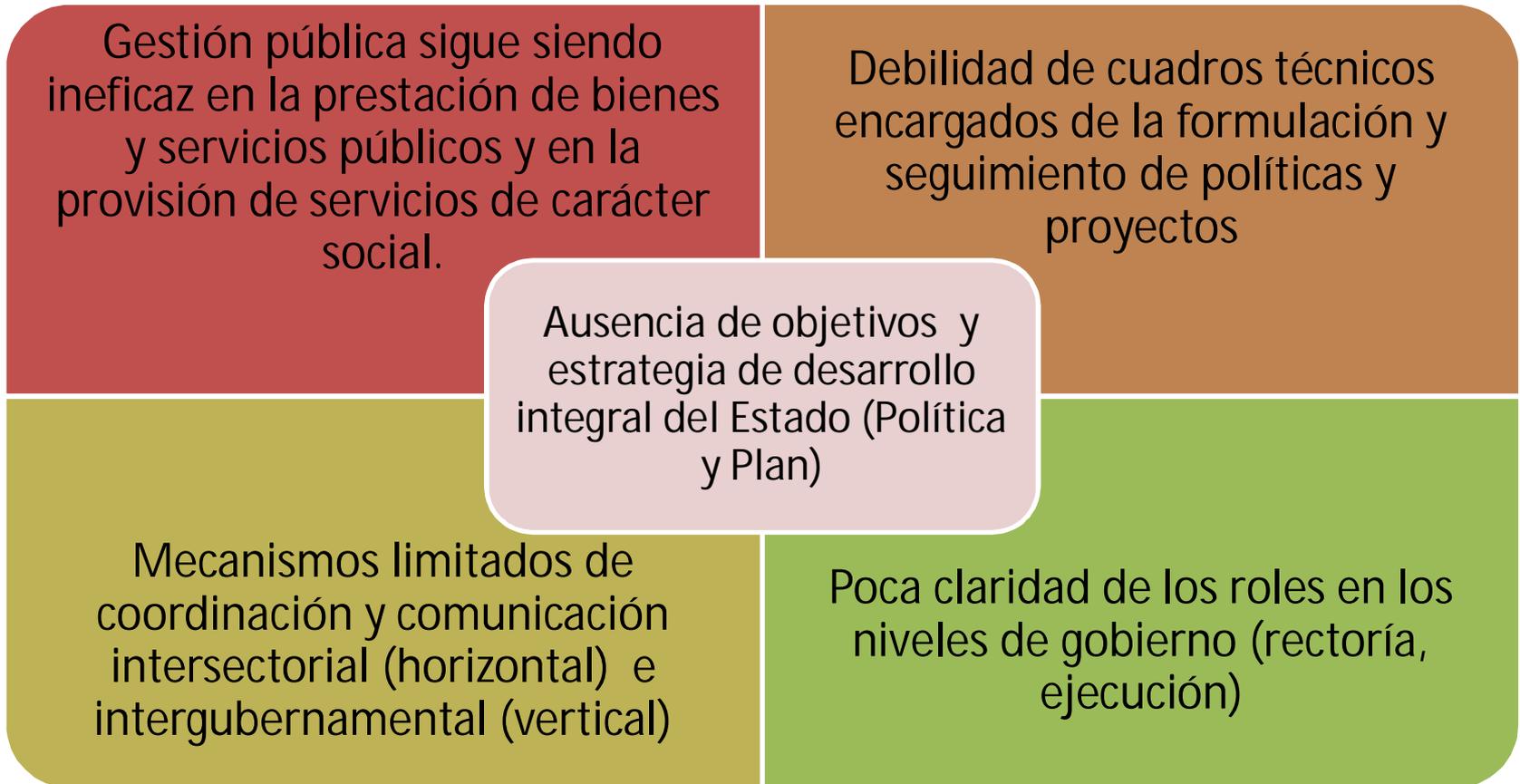
Por qué más recursos no se transforman en más resultados?

Flujo y circuito básico de la gestión de las políticas públicas



El ciudadano no tiene cultura de acudir a servicios preventivos...tampoco el Estado de proveerlos

Problemas centrales en la gestión pública hoy



**Nueva estrategia
de desarrollo y reforma del Estado**

Para entendernos bien:

- Políticas Públicas: ¿Qué? ¿Para qué?
- Gestión Pública: ¿Cómo? Manera - *Management*
- Administración Pública: Aparato / Organización (Ejecutivo)
- Sistemas Administrativos: Marco institucional

La Reforma y Modernización del Estado

La Reforma del Estado

- Cambios en la organización y redistribución del poder político, la estructura, funcionamiento y sobre las reglas que rigen a los recursos humanos del sector público para mejorar su desempeño y la relación entre el Estado y la ciudadanía.
- Supone una visión compartida del desarrollo del país que el aparato público debe facilitar.
- Debe apuntar hacia la legitimación de las organizaciones estatales de sus tres niveles de gobierno, para hacer al Estado más representativo y eficiente □ la reforma como proceso integral de corte político de mediano y largo plazo

Pilares del Modelo de Gestión Burocrático-Tradisional



control de los insumos (número de funcionarios, gastos autorizados, etc.)

cumplimiento detallado de normas y procedimientos definidos centralmente

logro de productos (número de inspecciones, viviendas o atenciones)

ESQUEMA 2. MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

Gestión Pública Tradicional	VS	Nueva Gestión Pública
Regulación y objetivos vagos		Desregulación
Gestión orientada hacia dentro		Gestión orientada hacia el ciudadano (cliente)
Ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora		Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora
Ausencia de competencia		Introducción de la competencia y el mercado
Ausencia de Evaluación y técnicas de Gestión		Métodos de evaluación y técnicas de gestión
Centralización		Descentralización
Función Pública burocratizada		Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas

Fuente: Adaptado de Montesinos Julve, 1998.

Nueva Gestión Pública

La nueva gestión pública (NGP) es una visión de la gestión de las Administraciones Públicas orientada hacia la eficacia, la eficiencia y la satisfacción del ciudadano. “Nueva Gerencia Pública” intenta trasladar la cultura de orientación de los resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión.

Pilares del Modelo de Gestión Nueva Gerencia Pública

Medición de
Resultados

Participación
Ciudadana y
Transpa-
rencia



Dimensiones
Cualitativas de la
Gestión

Ciudadanos pueden
evaluar calidad,
cantidad y
oportunidad de los
bienes y servicios
recibidos

2. La Calidad Institucional y el Bienestar Económico

La teoría económica **tradicionalmente** ha puesto de manifiesto dos determinantes del crecimiento: el **capital físico** (público y privado) y el **capital humano**, a los que se une **la libertad económica**, como elemento clave para generar incentivos.

No obstante, estos determinantes por sí mismos no pueden explicar los diferenciales de bienestar entre países.



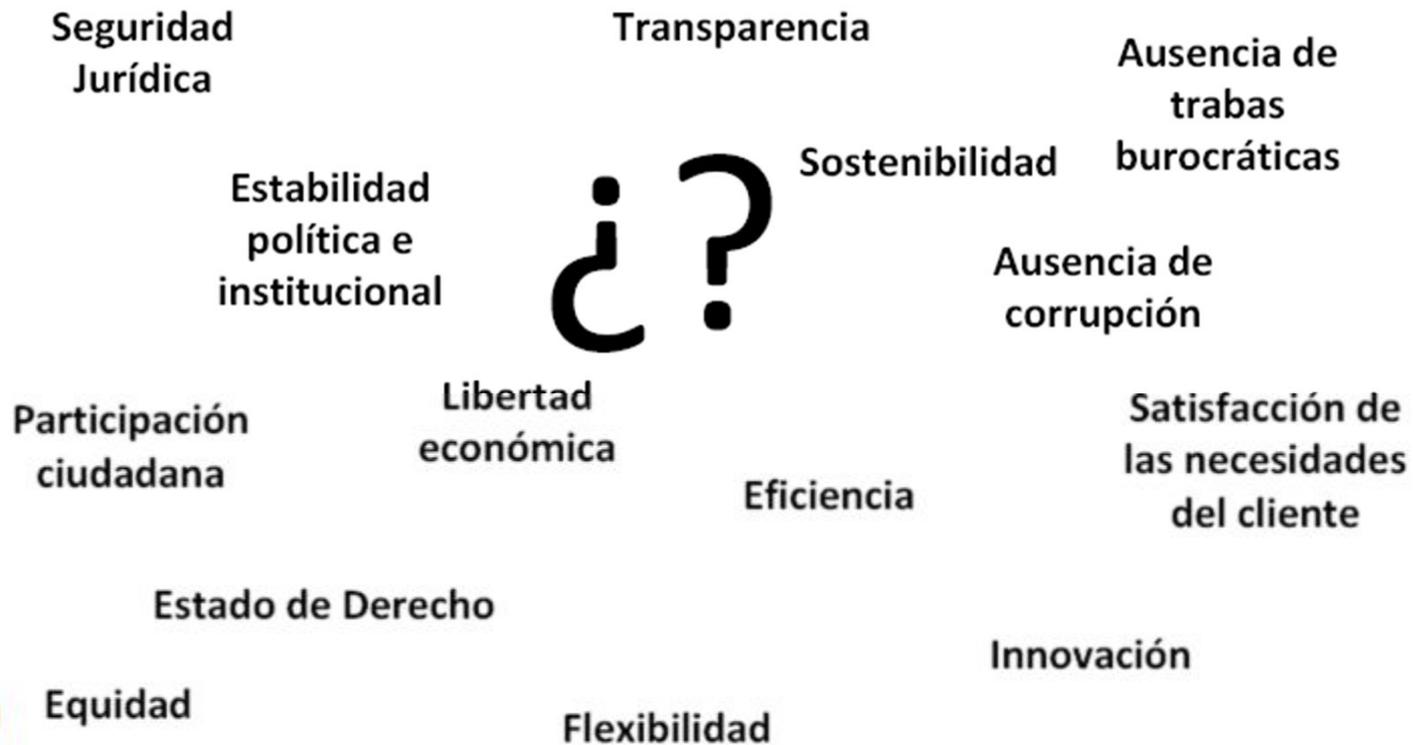
Esto llevó a muchos autores a plantearse que **las instituciones** juegan un papel clave en el crecimiento



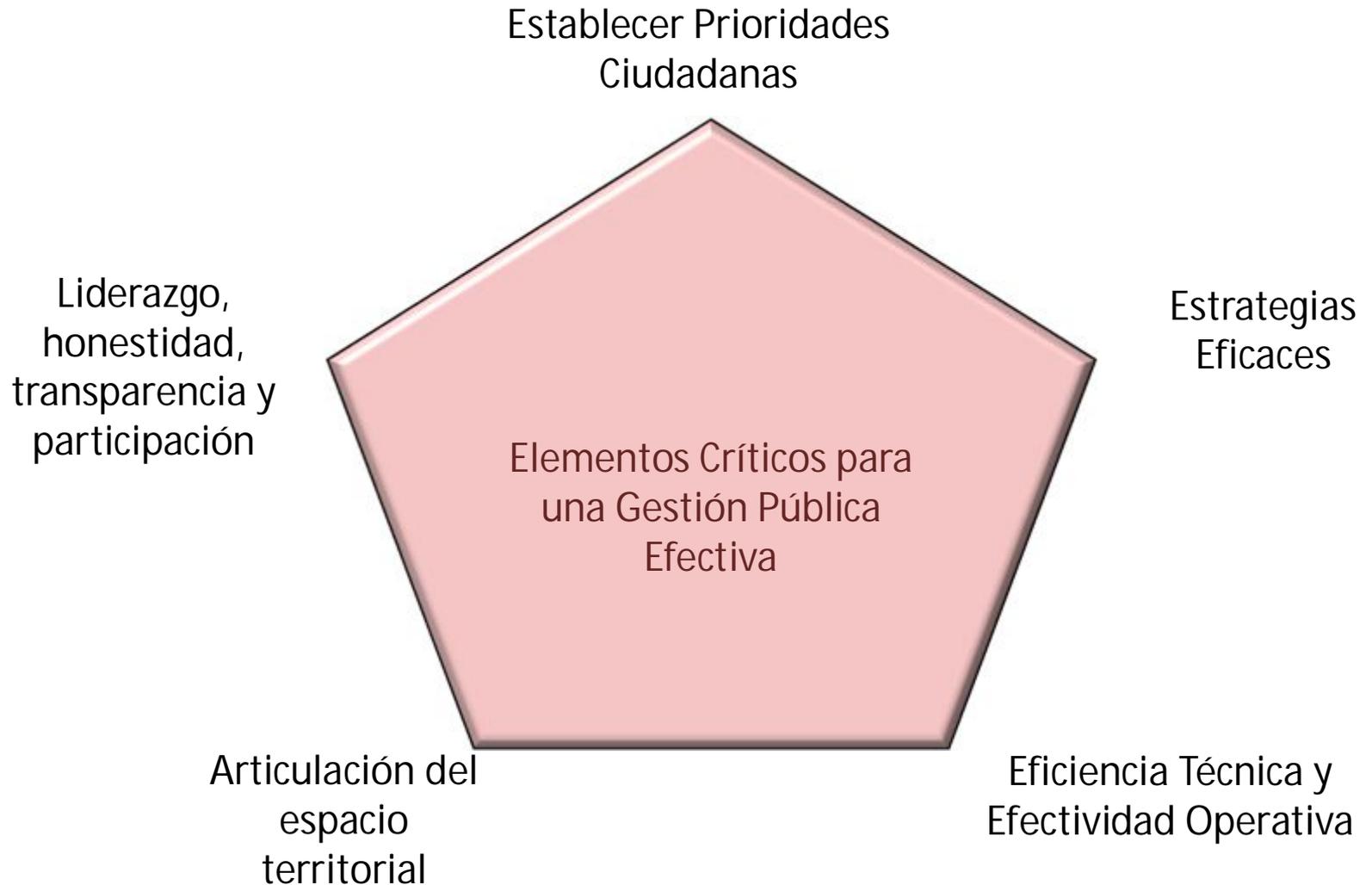
Las **instituciones generan incentivos** o desincentivos a la acumulación de capital físico y humano y a la innovación y permiten o dificultan el buen funcionamiento de los mercados

2. Dimensiones de la Calidad Institucional

Pero, ¿Cómo **mejorar** la Calidad Institucional? ¿Cómo **medir** la Calidad Institucional? o incluso, ¿**Cómo definir** la Calidad Institucional?



Elementos para una Gestión Efectiva

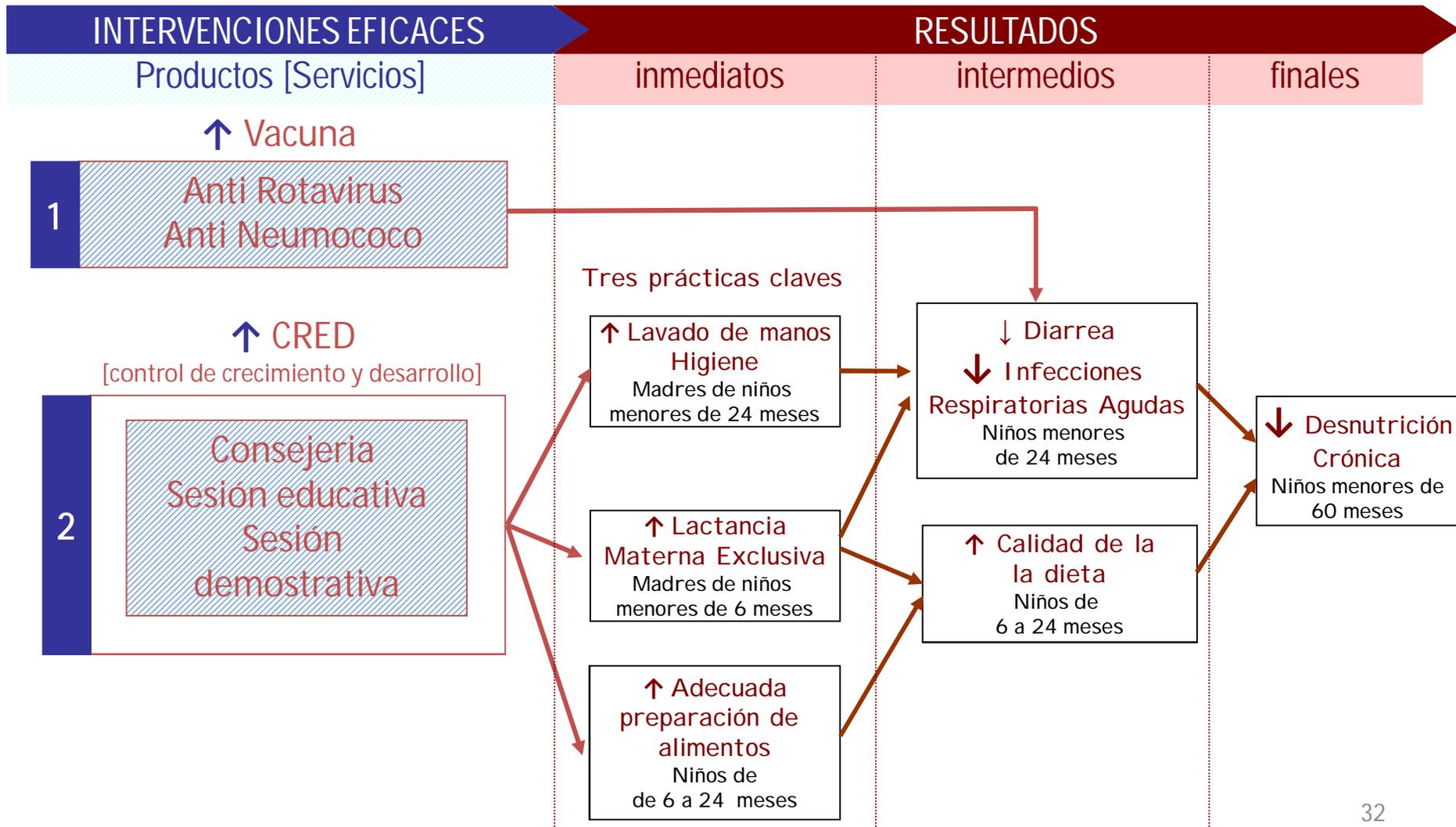


1° Establecer prioridades

Los resultados que requieren y valoran los ciudadanos para lograr el Desarrollo

- Logros Educativos en Inicial y Primaria
- Logros Educativos en Secundaria y Superior
- Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil
- Reducir la Muerte Materna y Neonatal
- Reducir efectos de Enfermedades No Transmisibles
- Energización total, énfasis rural
- Agua Segura para todos, énfasis rural
- Telecomunicación plena, énfasis rural
- Contaminación del Agua-Aire-Tierra

2° Financiar Estrategias Eficaces



3° Eficiencia Técnica:

Eje 1: Programación Operativa a nivel de puntos de atención ciudadana

Eje 2: Estructuras de costos.

Eje 3: Uso de sistemas de Gestión Administrativa

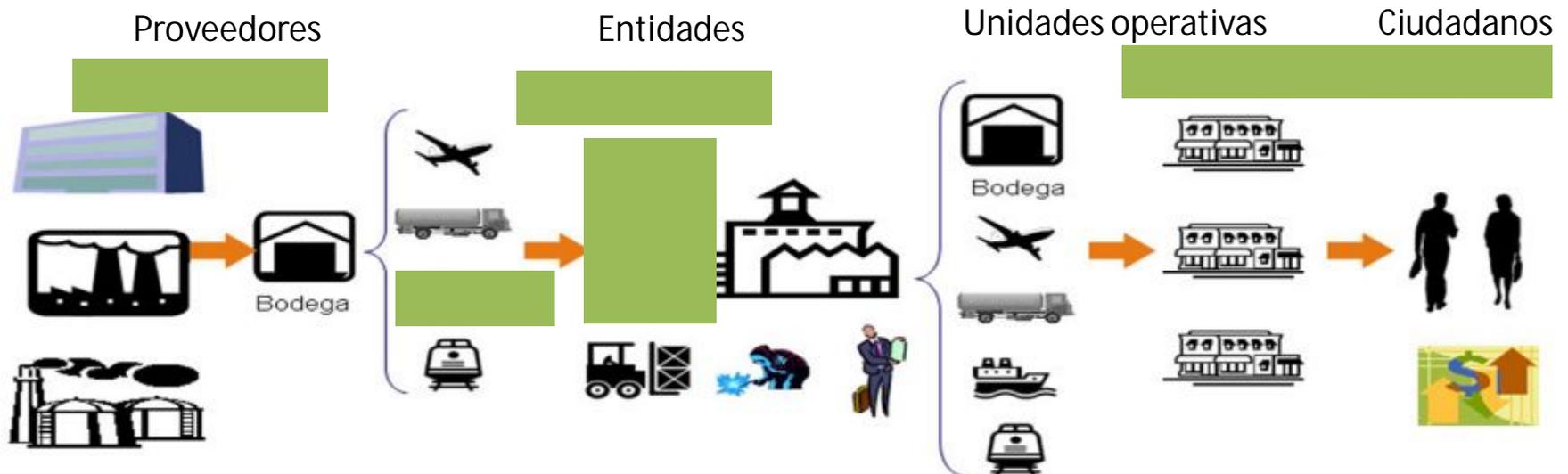
Eje 4: Sistemas de información y tecnologías para la toma de decisiones gerenciales

3° Efectividad Operativa: Lograr que los productos lleguen al ciudadano en calidad y cantidad adecuadas

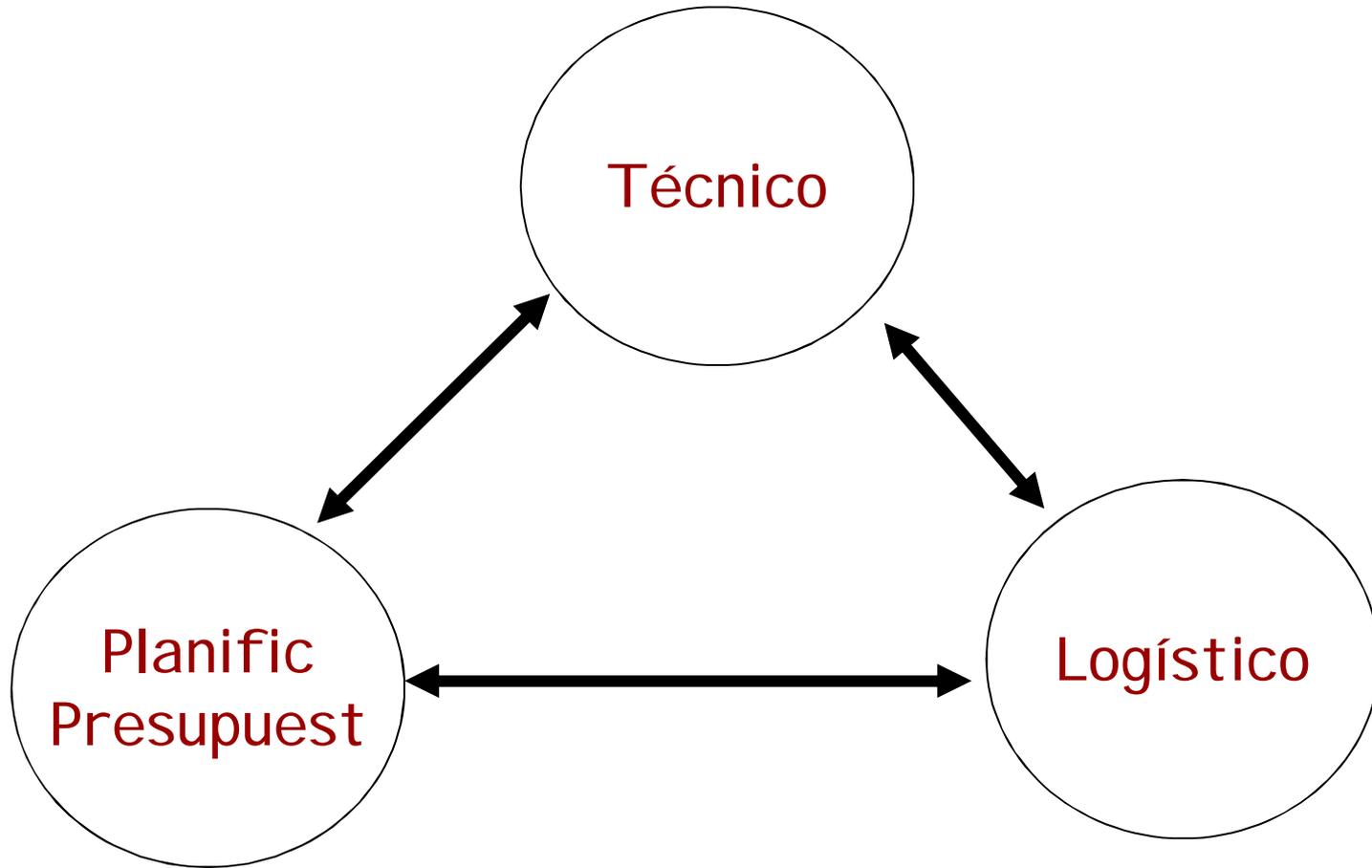
Eje 1: Modelos operativos de productos ¿Cómo?

Eje 2: Personal capacitado y...motivado

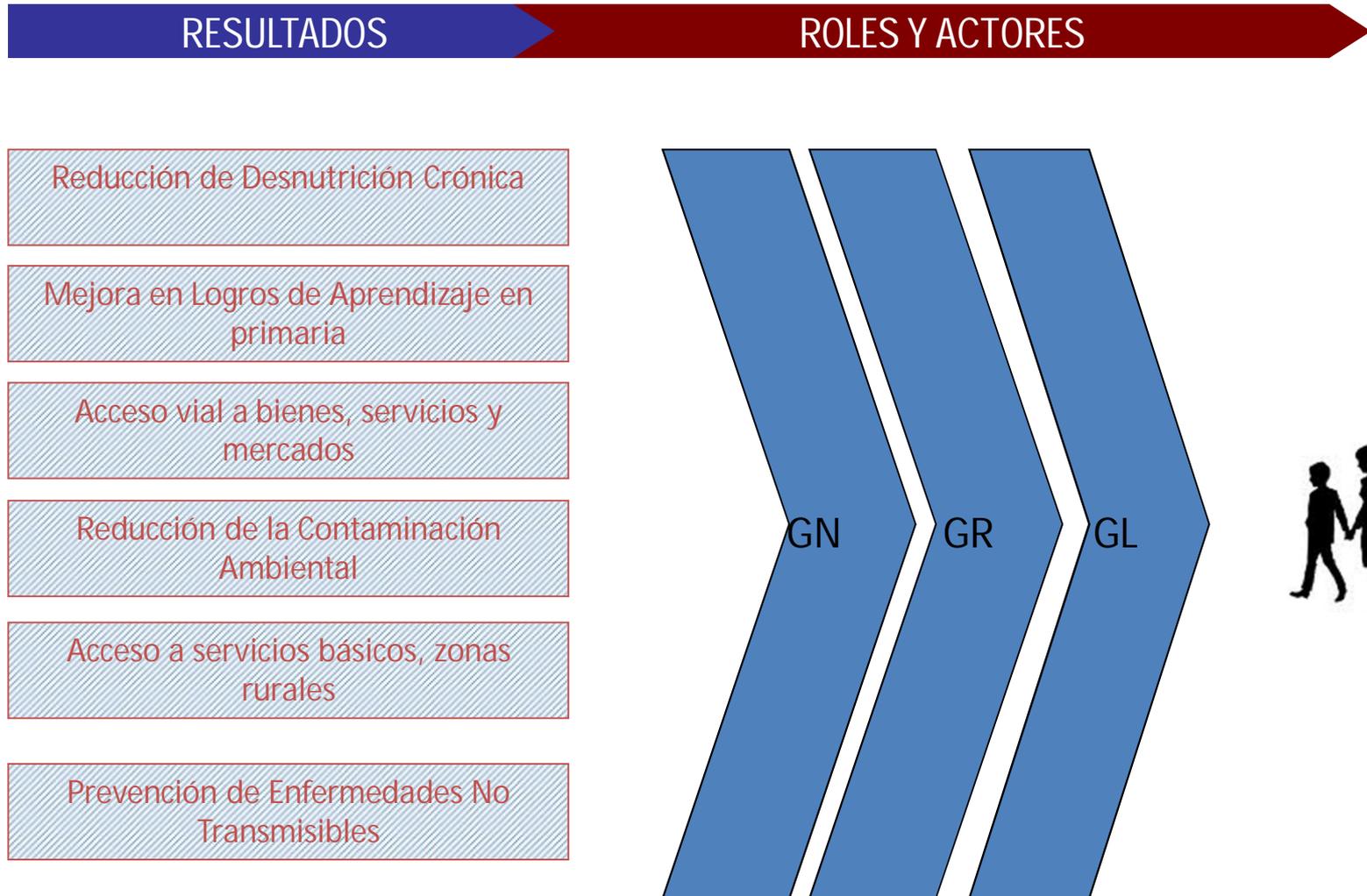
Eje 3: Cadenas de Abastecimiento: *Supply Chain Management*



3º Efectividad Operativa: Equipos de Alto Nivel



4° Articulación del espacio territorial: Un enfoque de resultados hace evidente la necesidad de articulación...los problemas y su solución son complejos



Requisitos Básicos para una Gestión Presupuestaria para Resultados...

1. Desarrollo de cultura en la gestión pública para resultados más allá del ámbito presupuestario.
2. Gerentes públicos y funcionarios capacitados y con incentivos adecuados.
3. Información financiera confiable, oportuna y con amplia cobertura en el sector público.
4. Auditoría estratégica en lugar de auditoría contable-legal.
5. Sistema de adquisiciones transparente y priorizado sobre el mínimo coste.
6. Sistema de monitoreo de resultados con información de costo-producto integrada, indicadores relevantes y simples.
7. Información al Congreso y la ciudadanía de los resultados de las evaluaciones de los programas

Lineamientos para la Modernización de la Gestión Pública

Cambio de paradigma: La nueva Reforma del Estado

Con el nuevo gobierno, se debe dar inicio a un nuevo proceso de reforma y modernización del Estado y como punto de partida, es preciso definir la visión de un nuevo Estado: ¿Qué Estado queremos? Y, ¿cómo logramos que éste llegue al ciudadano y reduzca las brechas de desigualdad?

La Reforma del Estado debe estar guiada hacia la ciudadanía. *Debe ser una Reforma del Estado para los ciudadanos.* Debe partirse de la perspectiva del ciudadano como centro de la reforma y a partir de ahí debe definirse el rol del Estado, cuáles son sus obligaciones y a quién el Estado debe garantizarle derechos.

Nueva visión del Estado: Un Estado para todos

ESTADO HOY

- Ausente
- Poco flexible
- Desarticulado
- Poco eficaz
- Centralista
- Mala atención
- No rinde cuentas



NUEVO ESTADO

- Al servicio del ciudadano
- Democrático (llegue a todos)
- Promotor del Desarrollo
- Moderno y descentralizado
- Legítimo, eficiente y transparente
- Reconoce la diversidad y multiculturalidad

El Estado que queremos

Se busca modernizar la gestión pública para democratizar el Estado (más allá de las islas de modernidad)

Se busca pasar de una modernización centrada en intereses privados a otra donde el ciudadano sea el eje de la reforma y la modernización.

Se adopta modelo de Gestión Pública para el Desarrollo (Cepal): igualdad con eficiencia del gasto público; calidad de las políticas públicas y; capacidad para generación de consensos y alianzas público-privadas.

Se quiere modernizar la gestión pública para democratizar el Estado en base a 3 pilares: Servicio al ciudadano; descentralización del poder y consolidación de la democracia real; Gestión moderna y transparente.

Retos para la modernización del Estado

Lineamientos generales (política nacional) que considere las reformas políticas, económicas y sociales del país (reforma del Estado).

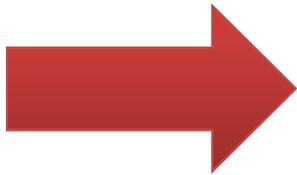
Estrategia (plan de acción) que establezca la hoja de ruta a seguir, así como las líneas estratégicas orientadas a resultados.

Liderazgo al interior del propio Estado que guíe la acción colectiva hacia la política nacional.

Política de Modernización de la Gestión del Estado, eficiente, sostenible y evaluable, con indicadores que permitan medir progresos en plazos definidos.

Reforma y Modernización del Estado

- Se trata de una reforma del Estado en el que se debe pasar de una posición en la que los intereses individuales y privados se ponen en el centro de la gestión de las entidades estatales, a otra en la que es el ciudadano el que determina y orienta el ejercicio de la función pública.
- Un Estado que promueva el desarrollo y la democracia, buscando a la vez la eficiencia, transparencia y control ciudadano de las decisiones públicas



Contar con un *Estado Moderno y Descentralizado, eficiente y transparente*, con especial énfasis en las políticas y aparatos sociales.

La agenda priorizada en materia de modernización

Enfoque propuesto de la gestión pública

Construir un Estado descentralizado que promueva la inclusión social y el servicio al ciudadano

- Que tome en cuenta el contexto/realidades de cada región
- Que considere las necesidades reales de los ciudadanos (economía – población – territorio)
- Que dote de mayor participación ciudadana que facilite la transparencia y rendición de cuentas

El ciudadano como eje de la reforma

- Propuesta de cambios flexible a las necesidades de la ciudadanía (resolver sus problemas)
- Mecanismos de rendición de cuentas de la actividad pública (transparencia)
- Asegurar la sostenibilidad de las propuestas en el tiempo (legitimidad)



Mayor y mejor democracia

Lineamientos generales de la modernización del Estado

Una gestión moderna, descentralizada y transparente

Estado al servicio del ciudadano

Estado que llegue a todos, inclusivo

Política y Plan de Modernización (política integradora)



Seguimiento, monitoreo y evaluación de la estrategia.

Sistema de articulación de actores
Herramientas de gestión (Gobierno Electrónico, plataformas de interoperabilidad, optimizando el uso de las TI)

La agenda priorizada / 1

QUÉ

Contar con una Política y Plan de modernización de la gestión pública descentralizada que oriente y articule los distintos actores del Estado y los niveles de gobierno en una misma dirección.



CÓMO

- Definir el marco conceptual y orientador de la gestión pública descentralizada
- Diseñar la política nacional de modernización del Estado
- Establecer la estrategia de implementación.
- Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación
- Diseñar e implementar un sistema de articulación transversal (horizontal y vertical)

QUÉ

Gestionar de manera más eficaz y eficiente: gestión centrada en resultados: habilitar a las organizaciones públicas para que logren los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.
(Pasar de una cultura basada en la lógica del control y cumplimiento de los procedimientos a una orientada hacia los resultados)



CÓMO

- Competencias y funciones claras a nivel sectorial y en los distintos niveles de gobierno.
- Funcionamiento óptimo de los sistemas administrativos y funcionales en una lógica descentralizada.
- Gestionar de manera articulada las políticas y programas.
- Lineamientos claros y flexibles para la organización interna de las entidades.
- Mecanismos de monitoreo y evaluación

La agenda priorizada / 3

QUÉ

Mejorar la cobertura y calidad de los servicios que presta el Estado: Estrategia centrada en la Mejor Atención al Ciudadano.



CÓMO

- De cara al ciudadano: MAC: ventanillas únicas y articulación intersectorial y entre los niveles de gobierno para prestar mejores servicios
- Al interior de las Entidades públicas: Simplificación administrativa: que permita reducir el número de requisitos, plazos, y costos de los procedimientos y servicios administrativos del Estado.
- Modelo de gestión y coordinación: Mesa de Simplificación administrativa

La agenda priorizada / 4

QUÉ

Fomentar la transparencia y el acceso a la información en todas las entidades del sector público, y difundir el código de ética en la función pública



CÓMO

- Transparencia en al Gestión Pública: Mejora de los instrumentos de gestión (Portales). Revisión normativa: Ley Código Ética y Ley de Transparencia Gobierno abierto
- Participación Ciudadana: Diseñar una estrategia para fortalecer la participación ciudadana en la gestión pública.
- Buenas prácticas gubernamentales en ética y lucha contra la corrupción