

GESTIÓN POR RESULTADOS: AVANCES Y RETOS POR ENFRENTAR

Pamela Helem Curisinche Rojas¹⁶⁹

Karin Tamara Quispe Ramirez¹⁷⁰

SUMARIO: **I.** Introducción. **II.** Modelo clásico de gestión pública vs. Gestión por resultados. 1. Modelo clásico o burocrático. 2. Nuevo modelo de gestión pública. **III.** Los indicadores de desempeño. 1. Indicadores para la medición de desempeño. 2. Indicadores para la evaluación de desempeño. **IV.** Impacto económico. **V.** Avances y retos que enfrentar.

I. INTRODUCCIÓN

El Perú tiene una mala gestión y deficiencia en la administración pública, por lo cual, en los últimos años, se ha optado por reformar el Estado a través de una política de modernización de la gestión pública. Es aquí donde el enfoque de gestión por resultados cobra importancia, ya que viene a ser la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social, pues busca la modernización priorizando siempre el bienestar del ciudadano.

La gestión por resultados se remonta al siglo XX, en Estados Unidos, donde se atravesaba un fuerte proceso de democratización y una difícil situación económica; lo cual hace que el Estado se vea en la necesidad de dar respuestas a las demandas de un número creciente de participantes del juego político. Es así, en este contexto, donde surgen las ideas de gestión por resultados, aquella forma de organi-

169 Estudiante de tercer año de pregrado de la Escuela Académico Profesional de Derecho de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Coordinadora general del Taller de estudios interdisciplinarios "Novum Ius Hominen".

170 Estudiante de tercer año de pregrado de la Escuela Académico Profesional de Derecho de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Coordinadora principal del área administrativa del Taller de estudios interdisciplinarios "Novum Ius Hominen".

zar el proceso de producción de las empresas privadas adaptadas y aplicadas a la organización estatal. Hoy en día, varios países de América Latina –como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay– han venido implementando cambios en los modelos de gestión, orientando el desempeño de su administración en función a resultados.

El Perú no es ajeno a estos cambios que se vienen dando a nivel mundial, también forma parte de esta serie de innovaciones que este proceso involucra, es por eso que ha establecido una serie de medidas como la creación del plan macroeconómico multianual, ha elaborado la Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley N° 28112) ha realizado el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), entre otros. Sin embargo, pese a estos esfuerzos realizados por nuestras autoridades, no se ha llegado a tener resultados verdaderamente tangibles; o, si se ha llegado, pues son realmente tan pocos que no son visibles ante los verdaderos destinatarios de esta política, la ciudadanía.

Este problema surge por las deficiencias del estado y la incapacidad de muchos funcionarios para hacer posible la nueva administración. Es por ello que con este trabajo buscamos explicar la importancia de la gestión por resultados, y así mismo, analizar su implementación para así explicar por qué en nuestro país no funciona eficientemente.

Utilizaremos el método analítico descriptivo, el cual nos ayudará a descubrir estos problemas de implementación, para lo cual comenzaremos con una introducción del modelo de gestión pública burocrática, después desarrollaremos el modelo de gestión por resultado, para que de esta manera se evidencie la evolución histórica de la organización administrativa en nuestro país. Luego describiremos los indicadores de desempeño que se dividen en indicadores de medición y evaluación, para a dar cuenta de los avances y falencias que se han producido en su desarrollo, y a partir de ello plantearnos retos que han de complementar la óptima ejecución de esta política. Por último, comentaremos el impacto que esta política ha generado en nuestra economía.

II. MODELO CLÁSICO DE GESTIÓN PÚBLICA VS. GESTIÓN POR RESULTADOS

1. MODELO CLÁSICO O BUROCRÁTICO

Esta forma de organización de la administración pública surgió coincidentemente con la aparición del capitalismo y la industrialización a mediados de siglo XIX. Ella es caracterizada por su forma rígida de regular los procesos y acciones de los funcionarios por el imperio del principio de legalidad, es decir, se debía limitar el comportamiento de los funcionarios y la organización de todos los procesos a todo lo que establecían las normas.

Este modelo de gestión surgió con el propósito de eliminar la corrupción, el clientelismo, y la alta politización de los puestos de trabajo de las organizaciones públicas, ya que todo esto se daba por la falta de una debida regulación. Debido a estas causas se estableció el sistema burocrático, en donde se limitaba la actuación del funcionario a lo que establecían las normas, esta era una forma de mantener controlada su actuación y marginar a la política del campo de la administración. También se estableció la organización jerárquica y especialización funcional como una forma de mejorar la eficiencia de los servicios públicos, esto es, un sistema organizado de mando y subordinación¹⁷¹.

Pero el “encarcelamiento” del funcionario no era gratuito porque este era compensado con algunas facilidades que le aseguraban una carrera profesional fija y estable, como la promoción del empleo de acuerdo al mérito de cada profesional, salario fijo, y ciertos incentivos en el salario considerando los méritos del empleado.

Según Parres García¹⁷², el modelo burocrático se basa en los siguientes principios:

- a) Cohesión de la organización sobre la base de normas y reglamentos.
- b) Formalización de las comunicaciones.

171 Cfr. RESTREPO MEDINA, Manuel Alberto, “Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza”, en: Revista Diálogos de Saberes, Nº 30, Bogotá: 2009, pp. 167-185

172 RESTREPO MEDINA, Manuel Alberto, “Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza”, en: Revista Diálogos de Saberes, Nº 30, Bogotá: 2009, p. 170.

- c) Racionalización en la división del trabajo.
- d) Despersonalización de las relaciones laborales.
- e) Jerarquía basada en la autoridad.
- f) Rutinas y procedimiento estandarización en guías y manuales.
- g) Selección personal por competencia técnica y méritos.

Manuel Villoria Mendieta también nos habla sobre los principales rasgos de la burocracia, que entre otros se encuentran:

“(…)

4. *Estructura competencial basada en normas: esencial para la seguridad jurídica, pues toma las decisiones a quien compete según la ley.*

5. *El seguimiento estricto de procedimiento: esencial para garantizar el respeto a la norma y la garantía de los derechos ciudadanos (culmina con el principio de audiencia al interesado)¹⁷³*

6. *Uso de documentos y comunicación por escrito: coherente con la seguridad jurídica y posibilidad de apelación.*

7. *Los procedimientos racionales de disciplina y control: para garantizar el respeto al derecho y la racionalidad de las decisiones¹⁷⁴.*

Sin embargo, todo sistema tiene ciertas falencias, algunos más y otros menos, pero este debe ser capaz de superarlas con diversas modificaciones y adaptaciones a los distintos cambios que se puedan dar por factores externos. Este no fue el caso de la gestión burocrática porque la mayoría de países que la habían adaptado empezaron a entrar en crisis, es decir, ella no era capaz de responder a las nuevas exigencias que se le imponían al Estado debido al contexto histórico y social que en ese momento se estaba viviendo, como el fin de la segunda guerra mundial y la necesidad de que el “Estado sea garante de las condiciones mínimas para la convivencia y la realización de los derechos y las libertades individuales, y luego como prestador de los servicios requeridos para la satisfacción de las necesidades sociales

173 Nos hace referencia a que nadie puede ser juzgado y condenado sin ser oído y vencido previamente en juicio.

174 VILLORIA MENDIETA, Manuel, “La administración burocrática y la nueva gestión pública. En “La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y gerencia pública. La ética en la gestión pública” [en línea], pp. 3 , revisado el 15 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.empleopublico.castillalamancha.es>.

básicas”¹⁷⁵. Este sistema estaba orientado más a la protección de derechos y brindar garantías, olvidándose de los servicios públicos que son medios y formas eficaces de hacer efectivos los derechos. Hubo problemas financieros, económicos, sociales y políticos.

El problema financiero se originó a partir de que el Estado se empezaba a concebir como un Estado Social, el cual debía atender a las necesidades de la población y satisfacerlas, de manera que se empezó a incrementar el gasto público en forma de subsidios para aliviar esta demanda, pero esto fue realizado sin ningún tipo de planificación y cuando el Estado se quedaba sin débitos, pues él solicitaba créditos de las distintas entidades financieras internacionales, fue así que distintos países empezaron a entrar en crisis financiera, teniendo más deudas que ingresos y reservas.

En el ámbito de lo económico se había empezado a entrar en proceso de globalización y la exigencia de ciertas condiciones, como la reducción de protección paternalista de parte del Estado, para el incentivo de potenciales inversiones extranjeras en el país. Ellas buscaban realizar inversiones en países en donde las barreras arancelarias y comerciales sean mínimas, en donde los capitales se muevan con absoluta libertad y de manera indirecta sigan con los modelos marcados por los grandes organismos internacionales como condición de préstamos.

Con respecto a los problemas sociales que empezaban a surgir, o si ya de por sí estaban enraizados en nuestra sociedad, empezaron a incrementarse como la pobreza o la desigualdad, esta política no fue capaz de solucionarlas porque la demanda de la población empezaba a incrementarse y como el Estado no estaba en relación directa con la ciudadanía, pues entonces se empezó a incrementar la brecha que ya de por sí los separaba; de por sí el Estado realizaba actividades que él consideraba que los solucionaría, pero esto no ayudaba mucho ya que no incidía en lo que la población verdaderamente necesitaba. Tampoco logró combatir en contra de la corrupción, el favoritismo y la politización de la administración, es más ella permitió el abuso de poder y de los privilegios que se le otorgaba a la administración pública en favor de los intereses particulares, así como se convirtió en un instrumento de movilización política y clientelismo en donde

175 RESTREPO MEDINA, Manuel Alberto. *Óp. cit.* pp. 167-168.

se distribuían entre los seguidores y ganadores del juego electoral, el empleo público¹⁷⁶.

Todo esto generó una crisis política, pues la población, usuario final de todos los servicios y fin de las acciones estatales, no percibía los resultados de las actuaciones de la administración pública, de manera que generó la deslegitimación de estos entes porque la población ya no confiaba ni respaldaba a las autoridades gubernamentales y sus acciones.

2. NUEVO MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA

La gestión por resultados es un modelo de organización administrativa que surge a partir de la década de los 50, en Estados Unidos, con el propósito de mejorar la eficacia y resultados que las empresas obtenían; en aquella época, la tradicional forma de gestionar los procesos se caracterizaba por su rigurosidad y control cuando se observaba que no se obtenían los resultados esperados, era una organización de medios, es decir, se ponía más énfasis en los procedimientos en vez de enfocarse en lo que realmente se quería lograr.

El pionero en idear este tipo de organización es Peter F. Druckt, dueño de una empresa Estadounidense que atravesaba por una crisis económica, en donde la única solución era disminuir costos, pese a las pérdidas marginales que esta sufriría; de manera que ideó una forma de reducir los mismos, pero tratando de no afectar los resultados a los cuales él quería llegar, determinando así que no importaban mucho los procedimientos, ya que estos debían ser flexibles, capaces de amoldarse a las situaciones, tener una estructura descentralizada de las decisiones y objetivos fijos para cada área.

Esta teoría fue aceptada poco a poco por los neoclásicos, en los que se ve una clara evolución de sus formas de organización de medios, a una organización basada en resultados.

Esta forma de organizar la administración pública fue una forma innovativa en distintos países, como Guatemala, Colombia, Argentina, Chile, etc.; y también lo fue en el Perú en la década pasada, es por eso que ahora se ha convertido en la principal forma de organizar a nuestra administración.

176 Cfr. RESTREPO MEDINA, Manuel Alberto, *Óp. cit.*

La nueva Gestión Pública está orientada más a los resultados y al servicio del ciudadano, dejando de lado la rigidez de la gestión clásica para buscar una administración más horizontal. Diversos autores han dado definiciones:

“La gestión por resultados fija objetivos y normas (indicadores) de resultado para cada entidad pública, los cuales, por el principio de transparencia, deben darse a conocer al ciudadano. Los gerentes son los responsables de lograr las metas fijadas, utilizando los procesos que sean necesarios; los resultados obtenidos se miden tomando como referencia las normas fijadas y son objeto de informes. El nivel de resultado alcanzado sirve de base para las decisiones sobre los recursos futuros que deben asignarse al programa o entidad, los cambios que deben efectuarse en su contenido o en su diseño, y los premios y sanciones que serán objeto la organización o las personas. Esta información se comunica también a los órganos de control a posteriori tales como las comisiones parlamentarias y los auditores externos”¹⁷⁷.

“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”) 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”¹⁷⁸.

“La gestión por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social. Se busca de alguna manera el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público. La instrumentación de

177 La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 1997.

178 SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*, Lima: PCM, 2013. Revisado el 16 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.pcm.gob.pe>.

la gestión por resultados plantea la utilización en los gobiernos de un nuevo modelo administrativo que modifica sustancialmente los 3 criterios tradicionales de funcionamiento de las instituciones públicas y de la administración de los recursos. Implica pasar de una administración donde se privilegia exclusivamente el control en la aplicación de normas y procedimientos, a una administración que se comprometa ante los ciudadanos a la obtención de resultados y a rendir cuentas de la ejecución de los mismos¹⁷⁹.

El modelo de gestión por resultados está sustentado en cinco componentes: a) planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno; b) presupuesto para resultados; c) gestión por procesos; d) servicio civil meritocrático; e) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Estos servirán de pilares para la política de modernización de la gestión pública.

La política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021¹⁸⁰ define los pilares de esta forma:

a) POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

- Políticas públicas Nacionales: El Estado crea políticas, tomando en cuenta las necesidades y demandas de la población, luego las entidades públicas basan sus objetivos y metas siguiendo los lineamientos de estas políticas. 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 gubernamentales.
- Plan de Desarrollo Concertado: Se concibe como un instrumento de carácter orientador que tiene como propósito contribuir con el proceso de crecimiento y cambio estructural conducente al mejoramiento del bienestar de la población de una región¹⁸¹.

179 CÓRDOVA, Francisco, "El Presupuesto por Resultados: un Instrumento Innovativo de Gestión Pública" [en línea], Año 2007, pp. 2-3. Revisado el 16 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.cepal.org>.

180 SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, *Óp. cit.*, pp. 35- 47.

181 Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021/Región Lima.

Aquí se elaboran los objetivos de desarrollo territorial de mediano y corto plazo, son propuestas que guían toda la futura metodología a aplicar.

- Planeamiento estratégico institucional: La planificación es un proceso donde se evalúa diversos factores y se fijan objetivos. En esta etapa, cada institución reflexiona sobre los temas que conciernen a su entorno y estudian sus fortalezas y debilidades internas, así como analizan las oportunidades y amenazas existentes. De manera que formulan sus objetivos gubernamentales y generales de la entidad.
- Planeamiento operativo institucional: Anualmente, las instituciones deben elaborar un plan operativo, en donde se detallan los objetivos y las actividades o tareas que son necesarias para la consecución de los mismos, en otras palabras, es una herramienta que pone en marcha las estrategias institucionales. Este plan es más concreto porque contiene objetivos más específicos y claros.

b) PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

Este es un componente muy importante, ya que consiste en que el Estado otorgue los presupuestos a las entidades basándose en las demandas de los ciudadanos y los resultados esperados, considerando las posibilidades del gasto preestablecido, es decir, el marco presupuestal multianual. Para ello debe priorizarse algunas demandas, ya que los recursos son escasos y se debe planificar bien la asignación del presupuesto. Aquí tiene mucha relevancia la transparencia y la rendición de cuentas, que debe hacerse públicamente; también debe tomarse en cuenta el empleo de indicadores de desempeño con el fin de saber si los recursos son distribuidos en función de las necesidades prioritarias y si las entidades encargadas de ejecutar los planes encargadas de satisfacerlas, los están empleando de manera eficiente y eficaz, todo ello con el propósito de otorgar más presupuesto a aquellas entidades que cumplan sus objetivos.

Este proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas, que en siglas es identificado como MEF, desde el 2007 para lograr una mayor eficiencia y eficacia del gasto público, las reformas que impulsa el MEF, está orientada a tres objetivos:

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

Para la correcta implementación de un presupuesto por resultados, se debe lograr el equilibrio entre el rol rector del MEF y el rol de los actores responsables de formular los programas presupuestales y los demás sistemas administrativos.

c) GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

- Gestión por procesos: Es una organización por procesos referidos a cadenas de valor. Los procesos son secuencia de actividades que transforman uno o varios insumos en productos otorgándoles así un valor agregado que ha de satisfacer al usuario. Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la cadena de valor, donde los recursos o insumos esenciales son el personal, la infraestructura, los equipos, las técnicas, métodos y finanzas.
- Simplificación administrativa: Tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública.
- Organización institucional: Una vez que se definen los objetivos prioritarios de una entidad se identifica los procesos y en función a ellos se organiza adecuadamente, de modo que se logra alcanzar los resultados esperados.

d) SERVICIO CIVIL MERITOCRÁTICO

En las entidades, privadas o públicas, siempre hay un área de recursos humanos, este sector es el más importante porque es el que interactúa con los ciudadanos; los servidores del Estado deben cumplir sus responsabilidades con integridad y neutralidad, pero dando el mayor valor público posible en beneficio a

las personas. Además está en sus manos la posibilidad de lograr los resultados que se buscan si se tiene una eficiente capacidad de los funcionarios públicos, ya que los planes estratégicos que ellos formulen a partir de las imperantes necesidades de nuestro país, serán implementados y ejecutados por otros funcionarios, de manera que el principal elemento en esta política es el elemento humano.

Los funcionarios y servidores públicos deben estar preparados tanto profesional como éticamente para poder responder con eficacia a este *ítem*, ellos deben internalizar y ser conscientes de que son los únicos responsables de que estas estrategias y metodologías se lleven a cabo y puedan rendir los frutos que se habían trazado en comienzo. Solo con su compromiso y decisión podemos realizar el cambio.

e) SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Sistema de información: Este es un proceso que se encarga de recoger, organizar y analizar datos con el objeto de convertirlos en información útil para tomar decisiones.
- Seguimiento, monitoreo y evaluación: El seguimiento es un elemento imprescindible en la gestión por resultados, ya que se tiene que evaluar los resultados e impactos de las actividades que realiza cada institución, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

En esta etapa también es importante el empleo de indicadores de medición y evaluación ya que estos nos van a servir para poder analizar de manera más concreta y objetiva los resultados e impactos que se obtuvieron al momento de terminar de ejecutar el plan.

- Gestión del conocimiento: Después de la evaluación se genera información valiosa para los procesos futuros, y surge así la gestión por conocimiento, que no es nada menos que una disciplina que comparte y utiliza el conocimiento existente para dar respuestas a las necesidades de los individuos.

III. LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Después de haber culminado la acción, es decir, de haber realizado los 4 primeros pasos para la aplicación de la metodología que implica la gestión por resultados (Políticas Públicas, Planes estratégicos y operativos; Presupuesto para Resultados; Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional; y servicio meritocrático) ahora nos encontramos en la quinta y última etapa, la del sistema de información, evaluación y gestión del conocimiento.

1. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

El uso de indicadores nos ayuda a saber cuándo una acción ha tenido éxito y cuándo no. Estos son:

- a) Indicador de Insumo: Es la cantidad de recursos físicos, humanos y financieros.
- b) Indicador de Producto: Son los bienes y servicios cuantificables, vienen a ser resultado de la combinación de insumos.
- c) Indicador de Resultado: No cuantificable, son los objetivos definidos por el organismo. La medición de este indicador no es inmediata.
- d) Indicador de Impacto: Son los efectos producidos a consecuencia de los resultados.

Nelson Shack ha realizado un buen estudio sobre los indicadores y, para facilitar el entendimiento al lector, citaré uno de sus ejemplos¹⁸²:

En una empresa se va a capacitar a los trabajadores:

- Indicadores de insumo: El número de capacitadores, las horas de clase impartidas, los materiales distribuidos.
- Indicador de Producto: Número de charlas de capacitación impartidas
- Indicador de Resultado: Nivel de aprendizaje logrado por los participantes.

182 SHACK YALTA, Nelson, "Avances en la implementación de indicadores de Desempeño en los organismos Públicos del Perú", en: *XV Seminario Regional de Política Fiscal* [en línea]. 2003, pp.7-12. Revisado el 25 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.cepal.org>.

- **Indicador de Impacto:** La diferencia de salarios que los participantes obtuvieron a consecuencia del incremento de su productividad marginal como resultado de los conocimientos aprendidos en el curso de capacitación.

2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Esta es la etapa en donde se evidencia el grado de desempeño que ha tenido la ejecución de los planes de gestión tanto financiera como de proyectos, se verifica si se ha cumplido con los objetivos establecidos y en qué medida estos han satisfecho las expectativas de la población, el nivel de satisfacción de la población o valor público. La evaluación se realiza respecto de cada indicador de medición, es decir, se evaluara insumo, producto, resultado e impacto con los cuatro indicadores que especificaremos a continuación.

- a) **Indicador de economía:** Las acciones deben realizarse con la menor cantidad de recursos posibles; este ha de surgir de la comparación de recursos programados y el recurso efectivamente utilizado. Aquí también se ha evaluar la eficacia y la calidad alcanzada.
- b) **Indicador de eficiencia:** Referido a la utilización de los recursos de tal manera que han de ser combinados y lograrán los objetivos trazados. Este indicador surge a partir de la comparación de los insumos utilizados y los productos realizados a partir de estos.
- c) **Indicador de calidad:** Este indicador se refiere a cómo está siendo provisto el servicio o producto, busca evaluar la capacidad de responder de forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios. Todo esto será evidenciado en el nivel de satisfacción que el usuario manifieste.
- d) **Indicador de eficacia:** Aquí nos referimos al logro de los objetivos trazados al comienzo de la acción, es decir, al momento de la planificación para resultados. Si bien sabemos que los operadores o encargados de ejecutar esta políticas pueden manipular las metas, los resultados que se obtengan serán comparados, aparte de los objetivos planteados inicialmente, con un nivel de eficacia estándar con respecto a entidades que tienen similares objetivos

y estructura, pero establecido con anticipación al inicio de la acción y hacia el cual debería tender el valor inicial.

Continuando con el ejemplo anteriormente citado:

“En el caso del programa de capacitación mencionado, el indicador de economía sería la diferencia entre el número de capacitadores programados inicialmente y el finalmente utilizado en la ejecución del programa, independientemente de los resultados (...)

*El indicador de eficiencia en el caso del programa de capacitación sería el número de capacitadores promedio por curso de capacitación impartido (durante todo el programa), independientemente de los resultados obtenidos (...)*¹⁸³.

Con respecto al indicador de calidad, se evalúa el número de días que la entidad encargada de dar capacitación se demoró en responder y solucionar alguna queja, o el porcentaje de usuarios que están satisfechos con el servicio brindado.

*“El indicador de eficacia relacionado con el indicador de resultado sería la proporción entre el aprendizaje logrado y el programado (...) el aprendizaje podría ser cuantificado a través de las calificaciones de los alumnos en las evaluaciones realizadas al final de los cursos impartidos”*¹⁸⁴.

IV. IMPACTO ECONÓMICO

Los cambios que han surgido en nuestra realidad social, a partir de la implementación de este nuevo modelo de gestión pública han sido relevantes, pero no entendidos ni percibidos por nuestra población, que es a quienes principalmente se dirige su implementación y desarrollo.

Los niveles de pobreza, carencia de servicios básicos (luz, agua y desagüe) en distritos alejados o rurales, así como la falta de buena educación para nuestros niños y jóvenes, si bien han sido reducidos en nuestra sociedad mediante la aplicación de distintas políticas públicas, no han sido suficiente ni eficaces a la hora de combatirlos y erradicarlos.

183 *Ibid.*, pp. 9-10.

184 *Ibid.*, p. 10.

Hasta ahora tenemos distritos, que pese a encontrarse cerca de la capital de nuestro país, y sabiendo que tienen una gran población, todavía no cuentan con servicios básicos, vulnerándoles así el derecho de llevar y vivir una vida digna, donde el Estado les proporcione las oportunidades necesarias para que ellos puedan desarrollarse al igual que todos. Tampoco se cuenta con un buen sistema de educación ofrecido de parte del Estado, esto es demasiado evidente, ya que se han creado una gran cantidad de colegios particulares por la demanda que genera la población al considerar que la educación particular es de algún modo mejor que la estatal; entonces aquí cabe preguntarse: ¿Qué pasa con aquellas personas de escasos recursos?, pues solo les queda conformarse con lo que se les da.

Como podemos apreciar, aquí se ve una gran desigualdad y falta de actuación del Estado, como para lo que en realidad fue creado, como garante de nuestros derechos y promotor de la igualdad entre sus ciudadanos, otorgándoles las mismas condiciones, o tratando de igualarlas favoreciendo a los que menos tienen, en comparación de los que sí tienen. Debemos pasar de las meras formalidades a la realidad, verdadera actuación y ejecución de los proyectos de reforma que están encaminados al cambio de nuestra sociedad, debemos pasar a ser un verdadero Estado social democrático consagrado así en nuestra Constitución Política. También no hemos superado el problema de la corrupción, que ya desde muchísimos años nos viene persiguiendo, tanto así que hasta ya nos parece normal, algo que a todas luces debe ser rotundamente erradicado.

Expuestas estas realidades, debemos decir que las políticas que se están aplicando no están siendo eficaces.

Y todo esto, ¿qué tiene que ver con la economía? Pues todo. Los problemas sociales y las políticas orientadas a solucionarlas y superarlas son el reflejo de la forma de organización de un país, son una señal de buena o mala organización política, jurídica, económica y social de un país; todos ellos son sistemas que interactúan en nuestro contexto, y por ese mismo hecho unas siempre van a influenciar en otras. Entonces, con nuestros conflictos que aquejan a la sociedad y nuestras políticas vamos a poder o no atraer más inversión extranjeras, ello determinará el crecimiento del PBI y el crecimiento de los fondos fiscales de Estado.

La política que estamos analizando ahora, si bien no se relaciona directamente con la solución de estos problemas sociales planteados, es una pieza clave en esto, ya que mediante ella se están organizando todos los procesos de los ministerios, de manera que, si es ejecutada de una manera eficiente, entonces podremos aumentar el valor público o satisfacción de la población con los distintos servicios públicos de los cuales estas organizaciones ministeriales están encargados. Con ella podremos hacer más eficaz la actuación del estado, pero como ya lo dijimos antes, no solo es cuestión de estrategias y planes, sino de quienes los ejecutan y cuan comprometidos están con ello.

Otro efecto muy importante de esta política en general para la economía es que el presupuesto que se designe para los distintos proyectos no será malgastado; ya que esta forma de organización de la administración está orientada a la consecución de resultados, y una forma de otorgar el presupuesto será en base a metas bien sustentadas, de manera que si se designan y distribuyen de manera correcta, es decir priorizando las necesidades más urgentes en nuestro medio, entonces habrá una mejor distribución de la riqueza nacional.

V. AVANCES Y RETOS QUE ENFRENTAR

Como lo mencionamos en la introducción de este artículo, el Estado, poco a poco, ha dado una serie de pautas y medidas normativas, estableciendo planes estratégicos para lograr un desarrollo óptimo de país y atender a las principales necesidades de la población, como muestra de ello podemos citar la promulgación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N° 27806) evidenciando la preocupación del gobierno con respecto a la transparencia de las gestiones del Estado frente al ciudadano.

Poco a poco se ha tratado de implementar mejoras a la gestión pública como: la creación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), promulgación de la ley de responsabilidad y transparencia fiscal en 1999, la creación del portal de transparencia del MEF y la adopción del marco macroeconómico multianual.

En el año 2002 se dieron grandes pasos para la mejora de la gestión pública como el Acuerdo Nacional que se llevó a cabo con la participación del gobierno, los partidos políticos y representantes de la sociedad civil, en donde se comprometen a la construcción de un estado moderno, eficiente, eficaz y transparente con la tendencia a

atender las necesidades y demandas de la población; también, en ese mismo año se promulgo la ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de Gestión del Estado, en la que se establece como principales objetivos la mejora de la gestión pública descentralizada y al servicio del ciudadano, evidenciando así la voluntad del legislador de implementar una administración por resultados como política pública inspiradora de nuestro sistema administrativo.

En los años posteriores se han establecido más medidas que demuestran ciertos avances en el proceso de modernización del Estado, por ejemplo, se promulga la Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público, en el 2004 se crea el sistema Nacional de Presupuesto Público, el Sistema de Inversión Pública, etc.

Al menos eso demuestra que la administración pública se ha dado cuenta superficialmente que la razón de su existencia y de la realización de sus acciones son para y por el ciudadano, el cual debe ser satisfecho en sus principales necesidades, asumiendo así el Estado una posición de garante de los derechos fundamentales y de la promoción de las medidas necesarias para que la población pueda desarrollarse en igualdad de condiciones.

Sabemos que el desarrollo de una gestión por resultados es un tema de largo plazo, pero como bien dice Marianela Armijo, se requiere de la complementariedad de otras varias reformas y cambios (legislativos, partidos políticos, administración pública); ya que la transición a una gestión por resultados no es solo un problema de medición sino de cambio de mentalidad¹⁸⁵.

Actualmente en el Perú nos encontramos con muchos retos que enfrentar. En efecto, la gestión por resultados no es mala, pero no será suficiente mientras no haya apoyo o respaldo consiente de la administración pública. Para ello, lo primero que debemos hacer es crear una Unidad Técnica dedicada exclusivamente a la gestión por resultados. También debemos crear un Sistema de Seguimiento y evaluación de desempeño.

En cuanto a los funcionarios públicos, se les debe capacitar para que manejen correctamente este medio y, además de ello, se les debe

185 Cfr. ARMIJO, Marianela, "Gestión Pública por Resultados" [en línea], Curso Internacional: Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados, México, 2008.

evaluar con respecto a la idoneidad que ellos deberían tener para poder implementar y ejecutar los planes estratégicos.

Con respecto a la información, esta debe ser pública y transparente, para que esté al alcance de los ciudadanos, a quienes se orienta la nueva gestión pública. Pero esto no debe ser de mera palabra o formalmente, lo que verdaderamente se requiere es que estén comprometidos fehacientemente con los objetivos que se deseen alcanzar, que tengan capacidad para innovar y presentar planes cada vez más eficaces.

Además de ello, debemos implementar medios efectivos de comunicación con los usuarios, de manera que ellos puedan expresar y ser oídos en sus propuestas y necesidades.

En conclusión, se requiere contar con capacidades institucionales fuertes, una administración pública calificada con funcionarios públicos comprometidos. Una ciudadanía y funcionarios públicos involucrados en el cambio de este país, solo así obtendremos el cambio que tanto anhelamos.

RESUMEN:

El Perú tiene una mala gestión y deficiencia en la administración pública; por lo cual, en los últimos años, se ha optado por reformar el Estado a través de una política de modernización de la gestión pública.

Es aquí donde el enfoque de gestión por resultados cobra importancia, ya que viene a ser la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social; pues busca la modernización priorizando siempre el bienestar del ciudadano.

El Perú no es ajeno a los cambios que se vienen dando a nivel mundial, también forma parte de esta serie de innovaciones que este proceso involucra, es por eso que ha establecido una serie de medidas; sin embargo, pese a estos esfuerzos realizados por nuestras autoridades, no se ha llegado a tener resultados verdaderamente tangibles; o, si se ha llegado, pues son realmente tan pocos que no son visibles ante los verdaderos destinatarios de esta política, la ciudadanía.

Este problema surge por las deficiencias del estado y la incapacidad de muchos funcionarios para hacer posible la nueva adminis-

tración. Es por ello que con este trabajo buscamos explicar la importancia de la gestión por resultados, y así mismo, analizar su implementación para así explicar el por qué en nuestro país no funciona eficientemente, y para realizarlo hemos utilizado el método analítico descriptivo, el cual nos ayudó a descubrir estos problemas de implementación.

En nuestra investigación hemos descubierto que la administración pública ha entendido, superficialmente, que la razón de su existencia y la realización de sus acciones son para y por el ciudadano, el cual debe ser satisfecho en sus principales necesidades, asumiendo así el Estado una posición de garante de los derechos fundamentales y de la promoción de las medidas necesarias para que la población pueda desarrollarse en igualdad de condiciones.

Sin embargo, actualmente en el Perú nos encontramos con muchos retos que enfrentar. En efecto, la gestión por resultados no es mala, pero no será suficiente mientras no haya apoyo o respaldo consiente de la administración pública. Para ello, lo primero que debemos hacer es crear una Unidad Técnica dedicada exclusivamente a la gestión por resultados. También debemos crear un Sistema de Seguimiento y evaluación de desempeño. En cuanto a los funcionarios públicos, se les debe capacitar para que manejen correctamente este medio y, además de ello, se les debe evaluar con respecto a la idoneidad que ellos deberían tener para poder implementar y ejecutar los planes estratégicos. Con referencia a la información, esta debe ser pública y transparente. Pero esto no debe ser de mera palabra o formalmente, lo que verdaderamente se requiere es que estén comprometidos fehacientemente con los objetivos que se deseen alcanzar, que tengan capacidad para innovar y presentar planes cada vez más eficaces. Además de ello, debemos implementar medios efectivos de comunicación con los usuarios de manera que ellos puedan expresar y ser oídos en sus propuestas y necesidades.

En conclusión, se requiere contar con capacidades institucionales fuertes, una administración pública calificada con funcionarios públicos comprometidos, así como una ciudadanía involucrada en el cambio de este país; solo así obtendremos el cambio que tanto anhelamos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMIJO, Marianela, “Gestión Pública por Resultados” [en línea], Curso Internacional: Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por Resultados, México, 2008.
- Plan de Desarrollo Concertado 2008-2021/Región Lima
- RESTREPO MEDINA, Manuel Alberto, “Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza”, en: *Revista Diálogos de Saberes*, N° 30, Bogotá: 2009.
- SHACK YALTA, Nelson, “Avances en la implementación de indicadores de Desempeño en los organismos Públicos del Perú”, en: XV Seminario Regional de Política Fiscal [en línea]. 2003. Revisado el 25 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.cepal.org>.
- SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, Lima: PCM, 2013. Revisado el 16 de septiembre del 2016. Disponible en: <www.pcm.gob.pe>.
- VILLORIA MENDIETA, Manuel, “La administración burocrática y la nueva gestión pública. En *“La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y gerencia pública. La ética en la gestión pública”* [en línea]. Disponible en: <www.empleopublico.castillalamancha.es>.