**Entregable N° 2**

**Informe de situación futura deseada**

**Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

**Índice de Contenido**

[**1.** **Enunciado de situación futura** 2](#_Toc71168237)

[**2.** **Principales tendencias asociadas al problema público** 5](#_Toc71168238)

[**3.** **Escenarios contextuales** 14](#_Toc71168239)

[**4.** **Alternativas de solución propuestas** 15](#_Toc71168240)

[**5.** **Evaluación de alternativas de solución** 37](#_Toc71168241)

[**6.** **Análisis costo - beneficio** 40](#_Toc71168242)

# **Enunciado de situación futura**

*“Al 2030 contaremos con bienes, servicios y regulaciones de calidad que logren resultados de política pública, basados en evidencia y que atiendan las necesidades de las personas de manera oportuna y eficiente”.*

Como se indica en el diagnóstico realizado para la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (en adelante, PNMGP), la administración pública sigue enfrentando una serie de problemas, tales como[[1]](#footnote-1):

* El inadecuado diseño de políticas públicas e instrumentos de política pública (normas, políticas, regulaciones, programas presupuestales, entre otros), en tanto muchas veces se parte por un diagnóstico incompleto y erróneo o se plantean objetivos y criterios de priorización que no permiten la asignación de recursos para el logro de resultados.
* Limitaciones para concebir y diseñar la estrategia de intervención con enfoque territorial para lograr los objetivos de política pública;
* Limitada capacidad de gestión interna, lo cual se refleja en las dificultades de las entidades públicas para organizar sus sistemas administrativos y de administración interna;
* Los procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua son limitados y no agregan valor a las entidades públicas para el logro de resultados, empezando por las dificultades para gestionar la información y el conocimiento y emplearlo como insumo para realizar el seguimiento y la evaluación
* La insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas evidencia que aún son limitados los esfuerzos de las entidades públicas por incorporar realmente a las personas en la co – creación de solución pertinentes para sus problemas. ().

Diversas encuestas y mediciones[[2]](#footnote-2) relevan que aún son insuficientes los esfuerzos de la administración pública por mejorar la calidad de los bienes, servicios y regulaciones. Por ello, desde la actualización de la PNMGP, se plantea fortalecer los esfuerzos que se han venido realizando en los últimos siete (07) años para mejorar las condiciones que permiten la provisión de bienes, servicios y regulaciones de calidad a las personas. Apostamos por contar con entidades públicas que centren su actuación en una gestión basada en la creación de valor público, que utilicen mecanismos y herramientas de gestión pertinentes que aseguren que los resultados respondan mejor a lo que las personas esperan y necesitan.

**Lo que evidencian diversos estudios**, con relación a la calidad de los bienes, servicios y regulaciones que proveen las entidades públicas en el Perú, es que las personas siguen enfrentando una serie de dificultades cuando se acercan al Estado para realizar, por ejemplo, un trámite.

De acuerdo a un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2018)[[3]](#footnote-3), las horas necesarias para completar un trámite en Perú es de 8,6 horas, mientras que el promedio latinoamericano se sitúa en 5,4 horas. Así, por ejemplo, en países como Chile (2,2,), Costa Rica (3,2) Uruguay (3,7) y Argentina (4,8) se requieren menos horas para completar un trámite, lo cual refleja que el Perú tiene una complejidad regulatoria elevada (entre otras limitaciones, tales como la remanencia de una mirada de “silos” en la provisión de servicios a las personas). Del mismo modo, de acuerdo al citado estudio, el Perú es el segundo país de América Latina en donde más del 40% de los trámites requieren tres interacciones o más para su resolución, muy por encima del promedio latinoamericano de 25%(Ibid). En complemento con ello, de acuerdo al índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (2019), el Perú se encuentra en el puesto 128 de 141, en lo que respecta a las barreras que imponen las regulaciones de Estado, situación que genera obstáculos al desarrollo y crecimiento económico y también afecta los niveles de competitividad del país.

Con las medidas propuestas como parte de la PNMGP, se busca generar las condiciones necesarias para lograr una mejor provisión de bienes, servicios y regulaciones y, de ese modo, lograr disminuir, por ejemplo, el número de horas que le toma a una persona realizar un trámite o las interacciones que le toma a una persona resolver un trámite. En este punto, cabe precisar que, dada la naturaleza dinámica del proceso de modernización, así como la experiencia de países vecinos como Chile y México impulsando reformas en materia de modernización, muchas de las intervenciones que se están proponiendo trascenderán el período de vigencia de la PNMGP(2030) hasta lograr su consolidación gradual y progresiva en el tiempo (p. e. un ejemplo del tiempo que toma impulsar grandes reformas en la administración pública lo representa la reforma de calidad regulatoria iniciada en México, la cual tomó más de treinta años de institucionalización)[[4]](#footnote-4).

**Considerando ello, para lograr la situación futura deseada**, se proponen una serie de alternativas de solución, las cuales buscan incidir en las condiciones que habilitan y permiten una adecuada provisión de bienes, servicios y regulaciones en el territorio. De acuerdo a la conceptualización descrita en el acápite correspondiente al enfoque conceptual[[5]](#footnote-5), la estructura operativa del problema público está basada en un modelo basado en la lógica de la cadena de valor público; por tanto, para la construcción de las alternativas de solución se partió por dicha conceptualización para lograr una concordancia metodológica, técnica y conceptual entre el diagnóstico situacional y las intervenciones propuestas.

Para lograr que las políticas públicas atiendan las características, necesidades, intereses y preferencias de las personas, identifiquen el problema público y a quienes les afecta, fijen un objetivo claro y medible se requiere contar con mecanismos para que su diseño esté basado en evidencia (p.e. experiencia comparada, buenas prácticas, diagnósticos situacionales, etc); del mismo modo, se requiere asegurar que su elaboración se realice en atención a los criterios establecidos en la metodología del análisis de impacto regulatorio; de manera que aseguren una orientación clara hacia la solución de los problemas públicos, la participación y el recojo de las percepciones de los actores(públicos y privados) que se verán afectados por las intervenciones propuestas y, finalmente que, en caso estas políticas públicas adopten la forma de regulaciones, establezcan requisitos, cuyos costos sean proporcionales a los beneficios asociados.

Una vez que se logra contar con políticas públicas de calidad, que establezcan un norte orientador claro en torno a dónde, cómo y cuándo debe intervenir el Estado ante una situación problemática, desde las entidades públicas deben realizarse esfuerzos por asegurar un adecuado despliegue en el territorio, lo cual demandará una coordinación estrecha a nivel horizontal (con otros sectores, toda vez que los problemas sistémicos requieren abordajes multisectoriales) y a nivel vertical (con otros niveles de gobierno, toda vez que a escala regional y local se tiene un mayor conocimiento respecto a las brechas existentes en el territorio). Es en el terreno de la implementación de las políticas públicas en donde las intervenciones públicas adquieren una materialidad concreta, pero también es donde se identifican las mayores limitaciones institucionales. Por ello es fundamental potenciar y/o asegurar los mecanismos de articulación intergubernamental e intersectorial, así como asegurar la delimitación clara de las competencias y roles de aquellas entidades que intervienen en bienes y servicios públicos, con competencias compartidas.

La provisión de bienes, servicios y regulaciones no puede realizarse bajo criterios de cobertura y calidad, si es que no se fortalece el funcionamiento interno de aquellas entidades públicas que intervienen en su provisión. En ello, debe remarcarse el rol que tienen los sistemas administrativos como el principal soporte que tienen las entidades públicas para generar y proveer sus productos (intervenciones públicas). En concreto, el rol de los sistemas administrativos se orienta a regular y evaluar permanentemente la calidad de sus regulaciones (p.e. sobre costos), ejercer como puntos de control administrativo (p.e. emisión de opiniones técnicas), generación de herramientas para orientar a las entidades en la aplicación de sus regulaciones; creación de incentivos para impulsar hacia la mejora a las entidades públicas, provisión de asistencia técnica para facilitar la implementación de sus regulaciones y un constante seguimiento y evaluación de su implementación.

Dado el rol sistémico y transversal de los sistemas administrativos, resulta importante asegurar desde la PNMGP su actuación integrada, a fin de atender la heterogeneidad de las entidades públicas, pero también para lograr una mejor calidad de los bienes, servicios y regulaciones. Desde esta perspectiva, el impulso de reformas clave como el servicio civil y el presupuesto por resultados (calidad de gasto público) se convierten en pilares importantes para la consolidación del modelo de gestión por resultados, toda vez que ejercen un impacto directo en la relación entre el Estado y las personas (y, claro está, en la percepción de estas con relación a la actuación de la administración pública en su conjunto).

Ahora bien, para asegurar que las intervenciones de las entidades públicas estén generando los resultados esperados en el tiempo y, en consecuencia, se están alcanzando los objetivos de política pública, resulta fundamental realizar el seguimiento y evaluación de los bienes, servicios y regulaciones que se brindan en los tres niveles de gobierno. Considerando ello, desde la PNMGP se releva la importancia de establecer mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua, toda vez que pueden brindar evidencia valiosa para la toma de decisiones y/o el ajuste (sobre la marcha) de las intervenciones públicas, dotando de mayor claridad a las entidades respecto al logro de resultados (institucionales y de política pública), brindar insumos para una rendición de cuentas efectiva, que pueda transparentarse ante las personas (al interior de la propia organización y hacia afuera), y favorecer el aprendizaje intra e interinstitucional.

Finalmente, considerando la importancia del paradigma de la nueva gobernanza pública, sobre el cual se basa el modelo conceptual de la PNMGP, es fundamental brindar continuidad a los esfuerzos que se están realizando desde el Estado peruano para promover la incorporación de la transparencia, integridad pública, rendición de cuentas y participación como elementos intrínsecos al accionar de las entidades públicas, así como fortalecer su gobernanza para asegurar su implementación articulada. En dicho marco, las entidades públicas deben adecuar y transformar sus prácticas de gestión, de acuerdo a lo que las personas necesitan, considerando que son las personas quienes valoran, a través de su interacción con el Estado, la calidad de los bienes, servicios y regulaciones. Esto requiere que las entidades públicas transiten de una mirada basada solo en la mejora de sus procesos y procedimientos internos para “ponerse en los zapatos” de las personas a quienes atienden y entender, a partir de sus historias y dificultades, lo que requieren para resolver sus problemas, atender sus necesidades y/o potenciar sus oportunidades.

Como se observará a continuación, lo que se pretende con la actualización de la PNMGP es relevar que, para lograr una gestión pública moderna, se debe asegurar la adecuada complementariedad entre la dimensión de la gestión de los recursos (que está vinculada a los instrumentos, técnicas y herramientas que proveen los sistemas administrativos y de administración interna) y la dimensión de los objetivos de política pública (resultados priorizados a alcanzarse). Así, todos los servidores públicos deben interiorizar que el fin último de la administración pública es brindar intervenciones (bienes, servicios y regulaciones) que generen resultados valiosos para las personas; esto es, que resuelvan problemas de interés público, potencien oportunidades para las actuales y futuras generaciones o contribuyan a las aspiraciones de país que queremos alcanzar[[6]](#footnote-6).

# **Principales tendencias asociadas al problema público[[7]](#footnote-7)[[8]](#footnote-8)**

Hoy nos encontramos en un contexto en el cual enfrentamos cambios en diversos aspectos del desarrollo humano (a nivel social, político, económico, ambiental, tecnológico, etc.), lo cual incide en la capacidad de la administración pública de responder de manera adecuada y pertinente con políticas y planes que respondan a las necesidades y expectativas actuales. En este escenario cambiante, el conocimiento integral de las tendencias, escenarios contextuales, riesgos y oportunidades que podrían afectar el desarrollo nacional y el bienestar de la población resulta crucial para una toma de decisiones informada que esté orientada a la generación del mayor valor público posible.

Dicho ello, a continuación, se realiza una revisión de: (i) las principales tendencias que están afectando la configuración del entorno en el que opera la administración pública (en tanto objeto central de la PNMGP), (ii) los escenarios contextuales, que consisten en eventos globales que podrían incidir, de manera más amplia, en la consecución de la visión del Perú al 2050 y (iii) los riesgos y oportunidades que podrían ser mitigados y aprovechados para coadyuvar a alcanzar la situación futura deseada. Véase el cuadro N° 1:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cuadro N° 1.- Tendencias asociadas al problema público[[9]](#footnote-9)** | | | | | | |
| **Tendencias sociales** | **Tendencias sanitarias** | **Tendencias económicas** | **Tendencias**  **políticas** | **Tendencias ambientales** | **Tendencias tecnológicas** | **Tendencias en valores** |
| Incremento de la población | Brote de epidemias y pandemias  (p.e. COVID 19) | Elevada informalidad y precariedad del empleo | Mayor percepción de corrupción | Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos | Incremento de la interconectividad a través del Internet de las cosas (IdC) | Creciente importancia del análisis del bienestar subjetivo de las personas |
| Cambios en la estructura etaria de la población | Mayor desarrollo de la salud digital en contexto del COVID -19. | Incremento de actitudes emprendedoras en economías emergentes y en vías de desarrollo | Incremento de la participación a través de medios digitales |  | Uso inteligente de Big data,  tecnologías digitales y otras tecnologías disruptivas. | Incremento del uso de “noticias falsas” (post-verdad). |
| Persistente desigualdad de género |  | Incremento del déficit fiscal | Mayor desarrollo de servicios en línea de los gobiernos |  |  |  |
| Migración masiva |  | Estancamiento del crecimiento del PBI per cápita. |  |  |  |  |
| Incremento de la desigualdad de ingresos. |  |  |  |  |  |  |
| Estancamiento de los logros de aprendizaje. |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de CEPLAN (2019), Banco Interamericano de Desarrollo (2020), Banco de Desarrollo de América Latina - CAF

Al 2030, para la implementación de la PNMGP, se habrá logrado mejorar la provisión de bienes, servicios y regulaciones, coadyuvando al bienestar de la sociedad y al desarrollo del país. Para ello, la PNMGP aprovecha las oportunidades y gestiona los riesgos asociados a las tendencias asociadas al problema público identificado durante el diagnóstico situacional.

Por ejemplo, en el ámbito social, se identifican una serie de tendencias, tales como los cambios en la estructura etaria de la población, la persistente desigualdad de género, el incremento de la desigualdad de ingresos y el estancamiento de los logros de aprendizajes, los cuales implican grandes desafíos para el desarrollo de políticas sociales y económicas, así como para el fortalecimiento de mecanismos efectivos que aseguren el ejercicio de derechos por parte de las personas. Dicho ello, si bien las citadas tendencias sociales constituyen el objeto de una serie de intervenciones, bajo responsabilidad de rectores sectoriales (p.e. desarrollo e inclusión social, mujer y poblaciones vulnerables, educación, etc), es a través de la PNMGP que se fortalecen aquellas condiciones institucionales al interior y entre las entidades públicas para el diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas necesarias para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades asociadas a cada una de las materias sectoriales.

En el marco de las tendencias sociales, la PNMGP aprovecha los cambios en la estructura etaria de la población para promover la adecuación de la prestación de los servicios públicos, acorde a las necesidades y expectativas de los distintos grupos poblacionales, en atención al enfoque intergeneracional[[10]](#footnote-10) (p.e. adecuación oportuna de los canales de atención de las entidades públicas, etc). Del mismo modo, en el marco de las tendencias sociales asociadas a la persistente desigualdad de género, la PNMGP busca gestionar el riesgo vinculado al incremento de la brecha entre hombres y mujeres promoviendo, desde el servicio civil peruano, medidas que permitan garantizar que las servidoras y los servidores se desempeñen en condiciones que propicien la igualdad en el acceso y la permanencia laboral (p.e. diseñar e implementar mecanismos de acción afirmativa a favor de las mujeres para disminuir la segregación ocupacional por género, así como para promover su acceso a puestos directivos y trabajos de alta especialización o desarrollar mecanismos para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual, entre otros, en el sector público)[[11]](#footnote-11).

En el marco del ámbito sanitario, la PNMGP enfrenta diversas tendencias, tales como la irrupción de pandemias (p.e. COVID – 19), las cuales – sin duda – conllevan riesgos asociados, tales como el gran impacto económico e institucional en el país (p.e. paralización de sectores productivos) y, del mismo modo, presentan oportunidades, tales como el aceleramiento de los procesos de transformación digital (p.e. modalidades de estudio y trabajo remoto, etc). Frente a ello, la PNMGP impulsa y promueve buenas prácticas de gestión pública que permitan darle continuidad operativa a la provisión de bienes, servicios y regulaciones en el territorio (p.e. identificando y gestionando los cuellos de botella que afecten el funcionamiento y articulación de los sistemas administrativos, generando sinergias entre las entidades públicas, a fin que identifiquen con claridad los roles que les corresponde en la cadena de provisión de los bienes y servicios, poniendo a disposición de las personas las plataformas de atención integrada para brindar información asociada a la estrategia sanitaria e impulsando el uso estratégico de las TICS, así como el gobierno abierto para logar una relación colaborativa entre los servidores públicos, pero – sobre todo – entre el Estado y las personas de a pie).

En el marco del ámbito económico, se identifican tendencias como el incremento del déficit fiscal y el estancamiento del crecimiento del PBI per cápita, los cuales conllevan riesgos como menores recursos presupuestales para la provisión de bienes y servicios que coadyuven al cierre de brechas. Al respecto, la PNMGP aprovecha la necesidad de racionalizar el gasto público en la administración pública para posicionar en la agenda pública la modernización, como un proceso orientado a mejorar los niveles de eficiencia, transparencia, integridad y productividad de las entidades públicas. Posicionar en la agenda pública el proceso de modernización facilita el impulso de reformas transversales de elevado impacto para el fomento de la competitividad y el uso racional de los recursos públicos, tales como la reforma del análisis de calidad regulatoria, reforma que genera ahorros para los ciudadanos y dinamismo económico. A modo de referencia, durante el análisis del stock normativo que se realizó durante los años 2017 y 2019, se redujeron cargas administrativas en aproximadamente S/286.3 millones (US$ 87 millones aproximadamente), consecuencia de la eliminación de procedimientos y/o simplificación de requisitos[[12]](#footnote-12).

En el marco de las tendencias del ámbito político, se identifica una mayor percepción de corrupción, un mayor desarrollo de servicios en línea por parte de los gobiernos, así como un incremento de la participación de las personas, a través de medios digitales. Al respecto, la PNMGP gestiona los riesgos asociados y aprovechas las oportunidades que se presentan promoviendo la implementación de los principios del gobierno abierto, tales como la transparencia, rendición de cuentas, participación e integridad pública, en coordinación con los entes rectores correspondientes (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Secretaría de Integridad Pública, etc)[[13]](#footnote-13). Por ejemplo, desde la PNMGP se realizan esfuerzos por asegurar la adecuada implementación del marco institucional que rige el proceso de mejora de la calidad regulatoria, en el marco del cual se garantiza que el proceso de producción regulatoria sea abierto y transparente, para lo cual, dicho proceso contiene mecanismos de consulta pública, coordinación y cooperación permanente que permita la participación temprana de los interesados y entidades públicas involucradas en la implementación de las disposiciones que son materia de regulación[[14]](#footnote-14).

En el marco de las tendencias del ámbito ambiental, se identifica un aumento en la frecuencia de eventos climáticos extremos, teniéndose como riesgo asociado la destrucción de la infraestructura productividad y vías de comunicación, y como oportunidad fortalecer los sistemas de gestión de riesgos de desastres. Al respecto, desde la PNMGP se atiende a dicha tendencia impulsando, a partir de la articulación entre los actores responsables de los distintos componentes del modelo de gestión por resultados y rectores sectoriales, el fortalecimiento de la confianza de las personas con relación al rol del Estado en la protección ambiental, el manejo sostenible de los recursos naturales y la conservación de especies y ecosistemas, procurando que, desde el diseño y formulación de regulaciones y/o de servicios se incorpore la sostenibilidad ambiental[[15]](#footnote-15). Por ejemplo, se brinda continuidad (y un mayor impulso) a las medidas de ecoeficiencia establecidas por el Estado peruano, buscando minimizar el consumo de recursos y el impacto negativo en el ambiente, sin afectar la calidad de los procesos y servicios[[16]](#footnote-16).

En el marco de las tendencias del ámbito tecnológico se identifican el incremento de la interconectividad, a través del Internet de las cosas, y el uso inteligente de Big data, tecnologías digitales y otras tecnologías disruptivas, entre los que se identifican como riesgos la vulneración en la privacidad de datos masivos, así como la incertidumbre respecto a los niveles de ciberseguridad; pero también oportunidades como la mejoría de los sistemas de gestión y seguridad de la información. Al respecto, desde la PNMGP (así como de las políticas asociadas) se gestionan dichos riesgos y aprovechan las oportunidades impulsando espacios de gestión de riesgos de seguridad digital[[17]](#footnote-17) que afecten al ecosistema digital del país. Al respecto, desde la Secretaría de Gestión Pública se establecen relaciones de coordinación con la Secretaría de Gobierno Digital, a fin de establecer esfuerzos conjuntos que fortalezcan la seguridad digital de los sistemas informáticos de las entidades de la administración pública.

En el marco de las tendencias comprendidas bajo el ámbito de las actitudes, los valores y la ética, se identifica, entre otros, la creciente importancia del análisis del bienestar subjetivo de las personas. De acuerdo al marco desarrollado por la OCDE (2015)[[18]](#footnote-18) , el bienestar individual incluye once (11) diferentes dimensiones para el bienestar en la actualidad, las cuales están agrupadas en dos categorías: (i) condiciones materiales (ingreso y riqueza, empleo y salarios, y vivienda) y (ii) calidad de vida (salud, balance vida-trabajo, educación y competencias, relaciones sociales, compromiso cívico y gobernanza, calidad del medio ambiente, seguridad personal, y bienestar subjetivo). Respecto a ello, se identifican riesgos asociados, tales como la sensación de insatisfacción; pero también oportunidades como el fortalecimiento de actividades asociadas a la satisfacción de vida (p.e. espacios adecuados para la formación académica, trabajo y recreación, etc). La PNMGP, en dicho marco, busca promover, desde sus intervenciones, acciones que generen condiciones adecuadas para el equilibrio vida – trabajo en el servicio civil (p.e. horarios más flexibles que favorezcan la conciliación entre la vida familiar del servidor civil y su productividad laboral).

A continuación, se detalla la evidencia sobre la cual se sustentan las catorce (14) tendencias asociadas al problema público. Véase Cuadro N° 2:

| **Cuadro N° 2.- Evidencia que sustenta las tendencias asociadas al problema público** | |
| --- | --- |
| **Tendencias** | **Evidencia** |
| **Sociales** | 1. Incremento de la población. En el año 2030 la población mundial superará los 8 mil millones 551 mil de personas; un incremento en más de 2 mil 400 millones de personas respecto a la población mundial estimada para el año 2000[[19]](#footnote-19). Se proyecta que la población mundial seguirá aumentando hasta llegar a casi 10 000 millones de habitantes en 2050[[20]](#footnote-20). |
| 1. Cambios en la estructura etaria de la población. Hacia el año 2030, la población mundial de 0 a 15 años representará al 24% de la población total mientras que la población mayor de 65 años alcanzará al 12%. En ese año la edad promedio de la población mundial se elevará hasta los 33 años[[21]](#footnote-21). |
| 1. Persistente desigualdad de género. De acuerdo a las tendencias actuales, el cierre de la brecha existente entre hombres y mujeres en materia de logros educativos, salud y supervivencia, oportunidades económicas y empoderamiento político tomará 100 años; mientras que en América Latina y el Caribe llevará 79 años[[22]](#footnote-22). |
| 1. Aumento de la migración internacional: Aproximadamente 1.5 millones de migrantes que están viviendo hoy en la región de América Latina son irregulares. Esto tiene implicancias sustantivas sobre el impacto del COVID-19 sobre su calidad de vida, la búsqueda de atención médica y las posibilidades de ser alcanzados por las medidas diseñadas para mitigar el impacto del COVID-19[[23]](#footnote-23). |
| 1. Incremento de la desigualdad de ingresos. Hasta 2018, la desigualdad de ingresos (el Coeficiente de Gini fue 0,42) había presentado una tendencia descendente comparado con los datos registrados en 2007 (0,50). Con el impacto de la COVID-19, se estima que en el período 2020-2021, la desigualdad de ingresos crecerá significativamente; y en el periodo 2022-2030, seguirá creciendo[[24]](#footnote-24). |
| 1. Estancamiento de los logros de aprendizaje. Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que, en un primer momento, en el periodo 2020-2021, los logros de aprendizaje disminuirán; pero en el periodo 2022-2030, estiman que retornarán a su tendencia ascendente. Cabe precisar que, según el Grupo Banco Mundial (2020), la pandemia de COVID-19 ha deteriorado aún más los resultados educativos, ya que, como consecuencia del cierre de las escuelas, ha existido una pérdida de aprendizajes, mayor deserción escolar y mayor inequidad; no obstante, esto podría incrementarse aún más con la crisis económica, porque lo que se identificaría es un estancamiento en los logros de aprendizaje en la educación básica primaria y secundaria[[25]](#footnote-25). |
| **Sanitarias** | 1. La irrupción de pandemias, como la COVID-19: imponen una mayor presión sobre el sistema de salud público. Así, de acuerdo a la Política Nacional de Salud, durante el período 2020 se registraron los siguientes datos: (i) 78% de atenciones realizadas por el Ministerio de Salud y los Gobiernos Regionales; (ii) 13.7% de Essalud; (iii) 6.5% del Sector Privado, entre otros. Claro está, la pandemia en curso ha generado una multiplicidad de consecuencias en distintos ámbitos del desarrollo económico, social, político e institucional[[26]](#footnote-26). |
| 1. Mayor desarrollo de la salud digital[[27]](#footnote-27) en contexto del COVID -19. Ante la rápida propagación del COVID – 19 en el mundo, los gobiernos han recurrido al uso de las tecnologías de la información emergentes, las cuales brindan beneficios a nivel clínico (como el registro clínico de los casos, la atención remota o asistencia diagnóstica mediante inteligencia artificial), epidemiológico (sistemas de información geográfica), académico (e-aprendizaje) y personal (uso de aplicaciones móviles o búsqueda de información mediante redes sociales). Un ejemplo de ello son iniciativas como la fabricación de ventiladores mecánicos por parte de universidades peruanas o el uso de inteligencia artificial para predecir la ubicación más probable de dónde podría llegar el nuevo coronavirus e informar dónde y cómo realizar mejores controles fronterizos[[28]](#footnote-28). |
| **Económicas** | 1. Elevada informalidad y precariedad del empleo. A futuro persistirá un déficit en la calidad del empleo situación que podría verse impulsada por la automatización de los trabajos y su incidencia en las nuevas formas y calidad de los empleos[[29]](#footnote-29) |
| 1. Incremento de actitudes emprendedoras en economías emergentes y en vías de desarrollo. Si bien América Latina y Norte América son las regiones con mayores iniciativas de emprendimiento, la primera se enfrenta a las dificultades de no tener un ecosistema efectivo y eficaz con reglas e incentivos que favorezcan la sostenibilidad y el crecimiento de sus emprendimientos[[30]](#footnote-30). |
| 1. Incremento del déficit fiscal: De acuerdo al Banco Mundial (2020), en los últimos años, el déficit fiscal se encontraba en aumento, registrando un pico de 3.0 por ciento del PBI en el 2017, debido a una disminución de los ingresos a consecuencia de la caída de los precios de las materias primas y la desaceleración de la economía, así como el aumento de gastos recurrentes en los rubros de bienes, servicios y salarios. De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCR), en el año 2020, durante el contexto COVID- 19, el déficit fiscal se elevó a 8.9%, alcanzando su nivel más alto desde 1990[[31]](#footnote-31). |
| 1. Estancamiento del crecimiento del PBI per cápita: De acuerdo al INEI (2021), la economía de Perú cayó 11,1% durante 2020, la tasa más baja en las últimas tres décadas. El Fondo Monetario Internacional ha proyectado un crecimiento del 9% para el año 2021[[32]](#footnote-32). |
| **Políticas** | 1. Mayor percepción de corrupción. Hacia el 2045 es probable que la percepción de los ciudadanos respecto a la corrupción se haya extendido debido, principalmente, a la ocurrencia de prácticas indebidas de financiación que involucran a corporaciones multinacionales, partidos políticos y estamentos del gobierno[[33]](#footnote-33). |
| 1. Incremento de la participación ciudadana a través de medios digitales. Al 2050 las personas tendrán a disposición más dispositivos y plataformas digitales a través de las cuales ejercerán sus derechos y deberes ciudadanos. Ello permitirá que sea copartícipes y ser un actor clave en la formulación e implementación políticas públicas; además, tendrán la capacidad de evaluar a sus gobernantes y sus medidas de política en tiempo real[[34]](#footnote-34). |
| 1. Mayor desarrollo de servicios en línea de los gobiernos. Hacia el 2050 se habrá masificado el uso de herramientas tecnológicas para gobernar. En tal sentido, se masificarán los servicios de trámites en línea, de acceso a información pública y de seguimiento por parte de los ciudadanos sobre cómo y en qué se gastan los recursos públicos. Ello representará un gran avance para la prestación de servicios integrados y personalizados y podría asegurar mecanismos de eficiencia y transparencia en la prestación de servicios públicos en general[[35]](#footnote-35). |
| **Ambientales** | 1. Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos. Debido al calentamiento promedio, en el futuro habrá mayor frecuencia de eventos cálidos extremos. Ello significa que, aun si las fluctuaciones cálidas durante El Niño se mantuvieran iguales, en el futuro se alcanzaría mayores temperaturas durante estos eventos[[36]](#footnote-36). |
| **Tecnológicos** | 1. Incremento de la interconectividad a través del Internet de las cosas (IdC). Hacia el año 2030 se estima que el internet de las cosas permita interconectar 8 mil millones de personas con 25 mil millones de dispositivos inteligentes activos[[37]](#footnote-37). |
| 1. Uso inteligente de Big data, tecnologías digitales y otras tecnologías disruptivas. Para los gobiernos de todo el mundo, el confinamiento y el alto económico causado por el COVID-19 están acelerando tendencias importantes en la operación de la administración pública, tales como el uso inteligente de Big data, tecnologías digitales y otras tecnologías disruptivas. Los gobiernos se han enfrentado a la necesidad de utilizar la tecnología como herramienta para responder a la crisis, así como para mantener las operaciones diarias. Actualmente, para la respuesta a la crisis, los datos se utilizan para rastrear a los pacientes infectados y prevenir el contagio, mientras que al mismo tiempo, las tecnologías de videoconferencia y las herramientas habilitadas para la nube se han convertido en la nueva norma para los trabajadores no esenciales en todo el gobierno, así como en otros sectores[[38]](#footnote-38). |
| **Actitudes, valores y ética** | 1. Creciente importancia del análisis del bienestar subjetivo de las personas. Aspectos como la felicidad y la satisfacción por la vida complementan los indicadores utilizados para medir el desarrollo. Al respecto, Latinoamérica presenta un mayor nivel de satisfacción con la vida a nivel global, aun cuando la medición del bienestar subjetivo tiene su origen e inspiración en los países de ingreso alto[[39]](#footnote-39). |
| 1. Incremento del uso de “noticias falsas” (post-verdad). El auge de “noticias falsas” y la proliferación de información manipulada transmitidas por usuarios y bots en línea son desafiantes para los editores y las plataformas. No obstante, un sondeo a expertos reveló que el 51% no cree que el entorno mejore en los próximos 10 años[[40]](#footnote-40). |

Fuente: elaboración propia, sobre la base de CEPLAN (2019), Ministerio de Salud (2020), Banco Interamericano de Desarrollo (2020), Banco Central de Reserva del Perú (2020).

Ahora bien, con relación a las tendencias asociadas al problema público se ha realizado un análisis de los riesgos y oportunidades que podrían mitigarse/ aprovecharse para alcanzar la situación futura deseada.

Dado lo anterior, en función de las tendencias y escenarios contextuales presentados, se identifican, a continuación, los riesgos y oportunidades que podrían afectar al problema público de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Asimismo, la evaluación ha sido realizada en una escala de valores del 1 al 5, donde 1 presenta menor probabilidad o impacto y 5 mayor probabilidad de ocurrencia o impacto.

Ocurrencia: Hace referencia a la probabilidad de que el riesgo u oportunidad presentada pueda suceder, la escala va del 1 al 5, considerando la siguiente descripción:

|  |  |
| --- | --- |
| Puntaje | Descripción |
| 1 | Muy improbable que el riesgo u oportunidad ocurra |
| 2 | Improbable que el riesgo u oportunidad ocurra |
| 3 | Moderada improbabilidad que el riesgo u oportunidad ocurra |
| 4 | Es probable que el riesgo u oportunidad ocurra |
| 5 | Es certero que el riesgo u oportunidad ocurra |

Impacto: Hace referencia al nivel de impacto que podría tener el riesgo u oportunidad en la población objetivo, la escala va del 1 al 5, considerando la siguiente descripción:

|  |  |
| --- | --- |
| Puntaje | Descripción |
| 1 | Muy Bajo impacto del riesgo u oportunidad |
| 2 | Bajo impacto que el riesgo u oportunidad |
| 3 | Moderado impacto del riesgo u oportunidad |
| 4 | Alto impacto del riesgo u oportunidad |
| 5 | Muy alto impacto del riesgo u oportunidad |

La suma de los puntajes entre el nivel de ocurrencia e impacto nos dirán el nivel de urgencia de atención de los riesgos y oportunidades que serán priorizados en la política de discapacidad. El detalle del nivel de priorización se puede ver en el siguiente cuadro:

|  |  |
| --- | --- |
| Puntaje | Nivel de prioridad |
| 9-10 | Muy Urgente |
| 6-8 | Importante |
| 3-5 | No importante |
| 1-3 | No urgente |

A partir de la categorización realizada, se puede identificar el nivel de priorización de los riesgos y oportunidades. Aquellos puntajes que den como resultado el nivel de prioridad “Muy urgente”, serán los seleccionados para ser considerados en la enunciación de la situación futura deseada. Véase Cuadro N° 3:

| **Cuadro N° 3.-Análisis de riesgos y oportunidades por cada tendencia identificada** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tendencia** | **Riesgo / Oportunidad** | **Probabilidad de ocurrencia** | **Potencial impacto** | **Puntaje** | **Priorización** |
| **Social** | | | | | |
| 1. Incremento de la población | **Oportunidad**:  Promover cambios en los patrones de consumo de las personas para asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de todas las personas (de las presentes u futuras generaciones). | **3** | **5** | **8** | **Importante** |
| 1. Cambios en la estructura etaria de la población | **Oportunidad:**  Atención de personas adultas mayores con políticas e intervenciones públicas centradas en la promoción y aseguramiento de un envejecimiento digno. | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Persistente desigualdad de género | **Oportunidad:**  Fortalecimiento de programas destinados a fomentar la igualdad de género. | **3** | **4** | **7** | **Importante** |
| 1. Aumento de la migración internacional | **Riesgo:**  Precarización de las condiciones de vida la población en el país (p.e. en el mercado laboral (subempleo) y cambios de las formas de trabajo, mayor demanda sobre los servicios básicos, etc). | **3** | **4** | **7** | **Importante** |
| 1. Incremento de la desigualdad de ingresos | **Riesgo:**  Afectación de las perspectivas de desarrollo de las personas. | **4** | **4** | **8** | **Importante** |
| 1. Estancamiento de los logros de aprendizajes | **Oportunidad:**  Fortalecer las estrategias educativas en contexto COVID – 19, considerando la heterogeneidad geográfico, cultural y territorial. | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| **Sanitarias** | | | | | |
| 1. La irrupción de pandemias, como la COVID-19 | **Oportunidad:**  Aceleramiento de los procesos de transformación digital (p.e. modalidades de trabajo y estudio remoto, programas de apoyo a la digitalización empresarial). | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Mayor desarrollo de la salud digital en contexto del COVID 19 | **Riesgo:**  Vulneración en la privacidad de datos masivos. | **3** | **4** | **7** | **Importante** |
| **Económicas** | | | | | |
| 1. Elevada informalidad y precariedad del empleo | **Oportunidad**  Fortalecer intervenciones multisectoriales de mediano y largo plazo que promuevan la formalización laboral (no solo en el sector privado, sino también en el sector público) (p.e. identificar oportunidades de mejora en las normas vinculadas a contrataciones, incorporación de incentivos, etc). | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Incremento de actitudes emprendedoras en economías emergentes y en vías de desarrollo | **Oportunidad:**  Procurar el establecimiento de reglas claras desde las entidades públicas para promover el surgimiento y sostenibilidad de los emprendimientos o iniciativas de negocio (p.e. disminución de barreras o trabas burocráticas para iniciar un negocio, etc). | **4** | **5** | **9** | **Muy Urgente** |
| 1. Incremento del déficit fiscal | **Riesgo:**  Menores recursos presupuestales para la provisión de bienes y servicios que coadyuven al cierre de brechas. | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Estancamiento del crecimiento del PBI per cápita. | **Riesgo:**  Condiciones poco favorables para la producción y actividad económica del país, lo cual podría incrementar los niveles de desempleo y, en consecuencia, la condición de vida de muchas familias. | **. 5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| **Políticas** | | | | | |
| 1. Mayor percepción de corrupción | **Oportunidad:**  Fortalecer los mecanismos de prevención, detección y sanción de casos de corrupción en la administración pública (p.e. muerte civil para funcionarios públicos corruptos, etc). | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Mayor desarrollo de servicios en línea de los gobiernos. | **Oportunidad:**  Mejora en el acceso y oportunidad a los servicios públicos que brindan las entidades (p.e. posibles ahorros en tiempo y dinero a las personas naturales y jurídicas). | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Incremento de la participación ciudadana a través de medios digitales. | **Oportunidad:**  Fortalecer los mecanismos para la incorporación de las personas en las intervenciones públicas (p.e. procesos de consulta pública, mayor transparencia en e acceso a información pública, etc). | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| **Ambientales** | | | | | |
| 1. Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos | **Riesgo:**  Destrucción de la infraestructura productiva y vías de comunicación, afectación a los medios de subsistencia. | **4** | **5** | **9** | **Muy Urgente** |
| **Tecnológicos** | | | | | |
| 1. Incremento de la interconectividad a través del Internet de las cosas (IdC). | **Oportunidad:**  Virtualización a integración de los servicios que brindan las entidades . | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |
| 1. Uso inteligente de Big data, tecnologías digitales y otras tecnologías disruptivas | **Oportunidad:**  Las entidades aprovechan la disponibilidad de nuevas tecnologías y las incorporan en sus procesos para la generación de sus productos. | **4** | **5** | **9** | **Muy Urgente** |
| **Actitudes, valores y ética** | | | | | |
| 1. Creciente importancia del análisis del bienestar subjetivo de las personas | **Riesgo:**  Sensación de insatisfacción y de falta de bienestar personal. | **2** | **3** | **5** | **No importante** |
| 1. Incremento del uso de “noticias falsas” (post-verdad). | **Oportunidad:**  Fortalecer los canales de comunicación del Estado a las personas, a través de medios radiales, telefónicos o televisivos, dotando de mayor certidumbre y predictibilidad a las personas. | **4** | **4** | **8** | **Importante** |

Fuente: elaboración propia, sobre la base de CEPLAN (2019; 2020), Ministerio de Salud (2020), Banco Interamericano de Desarrollo (2020), Foro Económico Mundial (2020), Instituto Peruano de Economía (2020), The London School of Economics and Political Science(2017), Observatorio de la Formalización Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo(2020), Política Nacional Penitenciaria(2020).

# **Escenarios contextuales**

Una vez que se han identificado las principales tendencias, así como los riesgos y oportunidades que podrían afectar el entorno en el cual opera la administración pública, se realizó la identificación de los escenarios contextuales que podrían afectar el desarrollo nacional y, en consecuencia, impactar, tanto en el problema público identificado, como en la situación futura deseada al 2030. Debe precisarse que los escenarios, como el futuro mismo, irán cambiando y actualizándose regularmente en función de nuevos hallazgos y de las decisiones que tomen los actores del desarrollo (CEPLAN, 2019). Véase el cuadro N° 4:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cuadro N° 4.- Escenarios contextuales que podrían afectar el desarrollo nacional al 2030** | | | | | |
| **Escenarios** | **Riesgo / Oportunidad** | **Probabilidad de ocurrencia** | **Potencial impacto** | **Puntaje** | **Priorización** |
| Escenario 1: Expectativas crecientes de la clase media | **Oportunidad:**  Crecimiento sostenido del gasto de consumo en bienes, servicios y regulaciones e Incremento de la demanda de educación superior. | **4** | **4** | **8** | **Importante** |
| Escenario 2: Aumento de la tecnología y la mecanización | **Oportunidad:**  La aplicación de la Inteligencia Artificial para procesos productivos fue implementada en el Perú desde el 2017, específicamente en procesos de apoyo administrativo del sector privado, con lo cual se logró una reducción de costos entre 12% y 20% | **4** | **5** | **9** | **Muy Urgente** |
| Escenario 3: Un nuevo superciclo para las materias primas | **Oportunidad:**  En el Perú, al igual que en muchos países, el crecimiento demográfico y económico ha expandido la demanda de energía, agua, minerales y alimentos. Sin embargo, al ser un país dependiente de la explotación de materias primas, el incremento en los precios de los commodities ha impactado favorablemente su crecimiento económico. | **3** | **5** | **8** | **Importante** |
| Escenario 4: Ocurrencia de desastre mayor | Riesgo:  Saturación y colapso del sistema de salud. | **5** | **5** | **10** | **Muy Urgente** |

Fuente: CEPLAN (2019).

# **Alternativas de solución propuestas**

Sobre la base de las tendencias, los escenarios contextuales y los riesgos y oportunidades identificados, la PNMGP se plantea quince (15) alternativas de solución, las cuales coadyuvan a la situación futura deseada anteriormente descrita. Las alternativas que se muestran a continuación son el resultado de los talleres llevados a cabo durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021[[41]](#footnote-41). Para una mayor ilustración al respecto, a continuación, se detallan las fechas y los órganos y entidades públicas que participaron durante el proceso de diseño y colaborativo de la PNMGP. Véase cuadro N° 5:

| **Cuadro N° 5.- Órganos y entidades públicas que participaron durante el proceso de diseño y colaborativo de la PNMGP** | | |
| --- | --- | --- |
| **Fechas** | **Tema / Grupo** | **Entidad / órgano invitado[[42]](#footnote-42)** |
| Lunes 09 de noviembre al  viernes 13 de noviembre | Reuniones bilaterales con rectores de las materias de la PNMGP y actores estratégicos | Secretaría de Gobierno Digital |
| Secretaría de Descentralización |
| Secretaría de Integridad Pública |
| Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Autoridad Nacional del Servicio Civil |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos |
| Gobierno Regional de Tumbes |
| Miércoles 09 de diciembre Viernes 11 de diciembre | Sesiones introductorias - Presentación de la Actualización de la PNMGP | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Autoridad Nacional del Servicio Civil |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos |
| Ministerio de Economía y Finanzas |
| Secretaría de Coordinación |
| Secretaría de Gobierno Digital |
| Secretaría de Descentralización |
| Secretaría de Comunicación Social |
| Secretaría de Integridad Pública |
| Secretaría de Gestión Social y Diálogo |
| Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial |
| Secretaria de Demarcación y Organización Territorial |
| Lunes 14 de diciembre Martes 5 de enero Lunes 11 de enero | Grupo 1: Diseño de políticas públicas | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Secretaría de Descentralización |
| Instituto Nacional de Estadística e Información |
| Ministerio de Agricultura |
| Ministerio de Trabajo |
| Gobierno Regional de Tumbes |
| Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental |
| Grupo 2: Estrategia de intervención | Secretaría de Descentralización |
| Secretaría de Coordinación |
| Secretaría de Demarcación y Organización Territorial |
| Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial |
| Secretaría de Gestión Social y Diálogo |
| Instituto Nacional de Estadística e Información |
| Ministerio de Salud |
| Ministerio de Educación |
| Gobierno Regional de Ucayali |
| Municipalidad de Maynas (Iquitos) |
| Miércoles 16 de diciembre Miércoles 6 de enero Miércoles 13 de enero | Grupo 3: Gestión interna  (Temática Organizacional) | Autoridad Nacional de Servicio Civil |
| Ministerio de Economía |
| Ministerio de Vivienda |
| Ministerio de la Producción |
| Gobierno Regional de Tumbes |
| Municipalidad de La Victoria (Chiclayo) |
| Grupo 4: Gestión interna  (Temática Recursos humanos) | Autoridad Nacional de Servicio Civil |
| Ministerio de Economía y Finanzas |
| Ministerio de Energía y Minas |
| Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual |
| Municipalidad de Miraflores |
| Gobierno Regional de Ucayali |
| Grupo 5: Gestión interna  (Temática Recursos Materiales) | Ministerio de Economía |
| Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Ministerio de Vivienda |
| Ministerio de Salud |
| Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado |
| Municipalidad de Santiago de Surco |
| Grupo 6: Gestión interna  (Temática Uso Estratégico de las TICS) | Secretaría de Gobierno Digital |
| Ministerio de Transportes y Comunicaciones |
| Registro Nacional de Estadística e Información |
| Gobierno Regional de Tumbes |
| Gobierno Regional de Cajamarca |
| Viernes 18 de diciembre Viernes 8 de enero Viernes 15 de enero | Grupo 7: Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| Secretaría de Gobierno Digital |
| Ministerio de Economía |
| Ministerio del Interior |
| Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social |
| Ministerio de Educación |
| Archivo General de la Nación |
| Registro Nacional de Identificación y Estado Civil |
| Instituto Nacional de la Calidad |
| Grupo 8: Apertura del Estado hacia las personas | Secretaría de Comunicación Social |
| Secretaría de Integridad |
| Secretaría de Gobierno Digital |
| Ministerio de Justicia (Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública) |
| Contraloría General de la República |
| Gobierno Regional de La Libertad |
| Municipalidad de Lima Metropolitana |
| Lunes 15 de febrero de 2021 | Presentar la propuesta final de actualización de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. | Todas las entidades participantes de los talleres |

Fuente: elaboración propia

Complementariamente es importante destacar que, en el marco del proceso de actualización de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, se identificó las expectativas y aspiraciones de las principales entidades que son el público objetivo de la política, a fin de tomarlas en cuenta en la formulación de la situación futura deseada de la PNMGP. Para ello, se realizó entrevistas a siete (07) entidades públicas: Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Autoridad Nacional del Servicio Civil; Ministerio de Educación; Presidencia del Consejo de Ministros (Viceministerio de Gobernanza Territorial, Subsecretaría de Administración Pública y la Subsecretaría de Calidad de Mejor Atención al Ciudadano, Secretaría de Gobierno Digital); Ministerio de Salud; Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE; y Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección Nacional de Presupuesto Público).

Las principales expectativas y aspiraciones que plantean las entidades públicas se centran principalmente en un conjunto de desafíos que al día de hoy siguen vigentes y son necesarios atender en los próximos 10 años, a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030[[43]](#footnote-43):

* Se aspira a que el valor público sea el elemento orientador del sistema de modernización de la gestión pública y la gestión pública como el vehículo para lograrlo. No como una enumeración de medios sino lineamientos para el desarrollo de procesos que produzcan valor para las personas.
* Se espera romper la inercia del trabajo en “silos” entre las diferentes áreas y entidades estatales. Uno de los mayores desafíos dentro del Estado es la coordinación dentro de las entidades públicas, en especial los ministerios, y dentro del Estado. Hay una tendencia e inercia al desarrollo del trabajo bajo el formato de “silos” donde las áreas no interactúan.
* Se requiere lograr la articulación en la relación entre planeamiento, presupuesto y control gubernamental. Se debe superar la mirada normativo-funcional y procurar que exista una interacción entre estos sistemas. La ausencia de los mecanismos para la interacción limita y trunca todo el proceso.
* Se debe aspirar a lograr la articulación de todos los sistemas administrativos entre las entidades públicas lo cual permitirá a largo plazo mejorar el desempeño de la gestión interna de las entidades y mejorar sus resultados.
* Se espera mejorar la transparencia y el acceso a la información pública en las entidades, superando las dificultades del seguimiento y fiscalización del cumplimiento de los compromisos asumidos por las entidades públicas.
* Fortalecer el desarrollo de las capacidades de los servidores públicos mejorando los instrumentos utilizados para dicho fin permitiendo mejorar el desempeño de los servidos públicos en las entidades.
* Se debe procurar la articulación al interior del Estado, entre sectores y entre niveles de gobierno, garantizando la aplicación del concepto de territorio en la acción del Estado y los desafíos que involucra ese enfoque.

En ese sentido, sobre la base del proceso participativo realizado con los órganos y entidades públicas, se propuso un conjunto de alternativas de solución, las cuales se encuentran en consistencia con las respectivas causas directas asociadas al problema público identificado, así como con las aspiraciones que tienen las entidades públicas respecto al proceso de modernización. Véase Cuadro N° 6:

| **Cuadro N° 6.- Matriz de alternativas de solución seleccionadas en los talleres de diseño y formulación colaborativa de la PNMGP al 2030** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Causa Directa** | **N°** | **Alternativa de solución propuesta** | **Evidencia que sustenta la alternativa de solución** |
| Causa directa 1: Inadecuado diseño de políticas públicas | **Alternativa de solución 1** | Contar con un mecanismo para la construcción de políticas públicas basadas en evidencia. | En países de ingresos medios o bajos resulta desafiante recurrir al uso de evidencia para sustentar el diseño e implementación de políticas porque - normalmente - no se le asigna ni el tiempo ni los recursos necesarios. No suele estar entre las prioridades de las oficinas, toda vez que hay temas en agenda que "compiten" entre sí por la prioridad. Para lograr un uso adecuado de evidencia, no basta con "voluntad política". El uso de evidencia requiere de un conjunto de herramientas y habilidades: capacidad técnica para compilar e interpretar la evidencia existente; data accesible sobre los resultados de la implementación; procesos y orientaciones que incentiven el uso de data y evidencia en la toma de decisiones (J-PAL, 2018). Son diversos los mecanismos que se proponen para mejorar el uso de evidencia en la administración pública, a continuación se detallan algunos:     La organización internacional Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab(J- PAL)(2018) propone un modelo conceptual el cual consiste en un ciclo de aprendizaje compuesto de diversos pasos, los cuales se dividen en tres fases principales: (i) diagnóstico: identificación del problema y revisión de la evidencia existente; (ii) evaluación del diseño y de la implementación, y análisis de resultados y (iii) uso de evidencia y aprendizaje: escalar programas efectivos, sobre la base de la evidencia relevada y compartir perspectivas y evidencia para decisiones futuras. Por su parte, la Oficina del Gabinete de Reino Unido (2004), también coincide en que la elaboración de políticas públicas debe basarse en evidencia que sustente aquello que ha funcionado y aquello que no y, para ello, las entidades públicas deben mejorar su capacidad de emplear evidencia para la toma de decisiones. Así, Reino Unido reconoce una serie de prácticas que pueden permitir un uso adecuado de evidencia: (i) integrar las habilidades investigativas como una competencia profesional entre los hacedores de política y los analistas; (ii) generar condiciones para que los hacedores de política y practicioners puedan apropiarse de la evidencia necesaria para sustentar e implementar políticas de manera efectiva; (iii) comprometer a los hacedores de política a emplear los hallazgos de las investigaciones para mejorar la calidad de la toma de decisiones, incluso si es que los resultados de la misma son contrarios a los esperados, (iv) el establecimiento de incentivos que promuevan el uso de evidencia(p.e. en Reino Unido se han vinculado las evaluaciones presupuestarias que realiza el Tesoro con el cumplimiento de los Acuerdos de Servicio, a fin de verificar, sobre la base de la evidencia disponible de los servicios públicos, si es que se están logrando los resultados previstos en los Acuerdos de Servicio; de no evidenciarse avances, se retorna un porcentaje del presupuesto asignado a dichos servicios a las entidades públicas del nivel nacional o local, de quien dependen). Así, diversos estudios remarcan que los mecanismos para realizar un uso apropiado de evidencia deben buscar la interacción constante entre el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas (p.e. desde incorporar perfiles plurales y multidisciplinarios en los equipos de políticas hasta fortalecer capacidades de investigación y análisis en los analistas y profesionales vinculados a la elaboración de políticas) (Overseas Development Institute, 2006).  ***Fuentes:***   1. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab(J- PAL)(2018). Creating a Culture of Evidence Use: Lessons from J-Pal's Government Partnerships in Latin America. The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). Povertyactionlab.org/gpi. Diciembre, 2018. 2. Overseas Development Institute(2006). Toolkit for progressive policymakers in developing countries. 3. Lee, J. (2004). Is evidence-based government possible. Prime Minister's Strategy Unit, London. OpenURL. |
| Causa directa 1: Inadecuado diseño de políticas públicas | **Alternativa de solución 2** | Implementar progresivamente la metodología del Análisis del Impacto Regulatorio (AIR) en las entidades públicas. | Estudios realizados por el Banco Mundial señalan que el uso de la regulación como instrumento de política ha aumentado drásticamente con el tiempo y ahora es una herramienta clave para que los gobiernos administren bien y con calidad a las sociedades más complejas y diversas. El AIR es una reforma de políticas que tiene el potencial de mejorar tanto las prácticas como los resultados de las intervenciones regulatorias. Las mejores regulaciones permiten a los legisladores gestionar y equilibrar mejor la competencia social e Intereses económicos. En este contexto, también es importante mencionar que el AIR, incluso cuando es aplicado de forma óptima, no es una herramienta que sustituye a la toma de decisiones regulatorias. Más bien debe considerarse como una parte integral del proceso de formulación de regulaciones dentro del gobierno, que tiene como objetivo elevar la calidad del debate y, por lo tanto, la calidad del proceso de toma de decisiones. Muchos gobiernos todavía experimentan frecuentes fallas regulatorias que aumentan los costos y riesgos de actividades comerciales (Banco Mundial 2010). La implementación del AIR es una solución efectiva, aunque a menudo se presentan obstáculos como, por ejemplo, debilidades en las capacidades institucionales, exceso o marcos regulatorios subregulados o mal diseñados (Banco Mundial 2010). De los estudios realizados por Morrall las ventajas de implementar un sistema de evaluación de impacto se pueden clasificar en tres áreas: eficiencia, responsabilidad y transparencia (Morrall 2001 ):    Eficiencia: El AIR permite a los reguladores decidir por la alternativa de política que produce mayores beneficios. Para lograrlo, es necesario cumplir con las siguientes etapas: (i) identificar el problema y/o necesidad que busca resolver la acción propuesta, (ii) una evaluación de alternativas, y (iii) un análisis de los beneficios y costos de las alternativas identificadas. En Indonesia, por ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo 2015–2019 establece que todos los organismos están alentados a realizar un análisis de costos y beneficios como parte del proceso central de elaboración de normas. Este análisis también es recomendado por los documentos generados de la OCDE (OCDE 2008b )    Responsabilidad: La aplicación del AIR promueve la generación de mayor responsabilidad cuando los gobiernos se comprometen a monitorear los impactos de las regulaciones propuestas, así como a evaluarlas en un tiempo determinado, particularmente, cuando los reguladores usan evaluaciones de impacto para evaluar la coherencia de las leyes y reglamentos propuestos con objetivos de política a mediano y largo plazo (OCDE 2015). Este es el caso en Irlanda, donde los AIR se consideran un proceso continuo y se espera que las evaluaciones se actualicen en diferentes etapas del ciclo de vida de las regulaciones propuestas.    Transparencia: El AIR incrementa el involucramiento y conocimiento de las actividades al obligar a los reguladores a proporcionar detalles de las acciones propuestas y explicar por qué la alternativa escogida es mejor que las otras alternativas. Asimismo, la transparencia se fortalece aún más haciendo públicos los resultados de todas las etapas del proceso regulatorio. Georgia, Moldavia y Japón, por ejemplo, publican sus evaluaciones de impacto en un sitio web unificado, mientras que en Costa de Rica se comunican a las partes interesadas a través de un correo electrónico. Mejorar la transparencia de las decisiones regulatorias tiende a tener un efecto positivo sobre la eficiencia y responsabilidad y tiene un efecto dominó, ya que fortalece la confianza pública en las instituciones reguladoras y los encargados de formular políticas, reduce las oportunidades de corrupción (por ejemplo, aprobar deliberadamente malas regulaciones para ofrecer tratos preferencial a ciertos jugadores) y aumenta la protección del consumidor y la protección de los derechos de los ciudadanos, especialmente los de los grupos vulnerables (OCDE 2008 ).    ***Fuentes:***    1. OECD (2019), Implementación del Análisis de Impacto Regulatorio en el Gobierno Central del Perú: Estudios de caso 2014-16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264305809-es>.  2. OECD. (2008). Introductory Handbook for Undertaking Regulatory Impact Analysis (RIA).  3. Morrall III, J. F. (2001, February). Regulatory Impact Analysis: efficiency, accountability and transparency. In Conference of the APEC-OECD Co-operative Initiative on Regulatory Reform, Singapore. |
| Causa directa 2: Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública | **Alternativa de solución 3** | Potenciar y/o asegurar la implementación de los mecanismos de articulación intergubernamental e intersectorial | De acuerdo a un estudio de la OCDE (2016), es fundamental reforzar los mecanismos de coordinación tanto vertical como horizontal en la administración pública, para facilitar la articulación entre las políticas e inversiones entre los niveles de gobierno y, de ese modo, reforzar el proceso de descentralización y crecimiento inclusivo. A continuación, se desarrollan algunas recomendaciones en concreto:    1. En los últimos años, diversos Ministerios han establecido espacios de articulación bilateral con los gobiernos regionales (véase los casos de la Comisión Intergubernamental del Sector Educación, el Comité Gestión Regional Agrario, la Comisión Intergubernamental de Salud y la Comisión Intergubernamental del Sector Desarrollo e Inclusión Social). Sin embargo, el principal desafío que se presenta es que no se cuenta con información respecto a los productos y resultados que están generando este tipo de espacios. En ese sentido, desde la Secretaría de Descentralización se debieran fortalecer los mecanismos para realizar seguimiento a este tipo de espacios y asegurar su orientación hacia el logro de resultados.    2. Por otro lado, desde el año 2016, la Secretaría de Descentralización viene implementando espacios de encuentro y diálogo, con el objetivo de mejorar y fortalecer la articulación y coordinación entre los ministerios y los gobiernos regionales y locales, para optimizar la provisión de bienes, servicios y regulaciones a los ciudadanos a nivel territorial, de los cuales los más representativos son los GORE y MUNI Ejecutivo. El GORE Ejecutivo es un espacio en el cual los Ministros dialogan de manera bilateral con los Gobernadores Regionales y sus respectivos equipos técnicos. Entre setiembre de 2016 y diciembre de 2017 se han llevado a cabo un total de seis reuniones de Gore Ejecutivo, y se ha suscrito 3133 compromisos entre autoridades y funcionarios públicos sobre un conjunto de temas prioritarios (Secretaría de Descentralización, 2020).  Durante el año 2019, se generaron 290 reuniones entre bilaterales y multilaterales y 847 compromisos. Uno de los principales atributos del GORE Ejecutivo es el seguimiento que se hace de los compromisos pactados en su espacio, lo cual ha contribuido a la alta valoración que tienen los que participan en él. Para los años 2017 y 2018, el nivel de cumplimiento de los compromisos pactados en el décimo y onceavo GORE, respectivamente, corresponde a 79% y 35%; asimismo, para el doceavo GORE, llevado a cabo en 2019, el porcentaje de cumplimiento desciende a 11%, siendo este un reflejo de la coyuntura política que se originó luego de la disolución constitucional del Congreso y que se extendió hasta el primer trimestre de 2020(Secretaría de Descentralización, 2019).  Por su parte, el Muni Ejecutivo es un espacio de articulación que promueve la acción conjunta de los Gobiernos Municipales y el Gobierno Nacional. La orientación estratégica del MUNI Ejecutivo es el de construir “Agendas de Desarrollo Territorial”, en las que se alineen prioridades de políticas nacionales y territoriales. Durante el 2019, se llevaron a cabo cinco ediciones del MUNI Ejecutivo, dando un total de 293 reuniones. Ambos espacios resultan fundamentales para el fortalecimiento de la descentralización con enfoque territorial, en tanto se facilita la identificación de problemáticas que están afectando el desarrollo económico y productivo de las regionales y municipalidades y sus respectivas soluciones.    3. Otra de las recomendaciones que brindan organismos internacionales como la OECD(2016), es el fortalecimiento del rol del Consejo de Coordinación Intergubernamental, centrando su papel en la coordinación de políticas entre los gobiernos regionales y el nacional, y racionalizando su agenda atendiendo a un pequeño número de asuntos de política mutuamente acordados(téngase presente que el Consejo de Coordinación Intergubernamental se crea en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo(2007), pero no se llega a implementar).  Finalmente, de acuerdo a Franco (2018) l*a* intersectorialidad se entiende como la integración o articulación de programas de organizaciones públicas de diversos sectores para lograr atender un problema transversal a la especialización de las mismas. Así, en las políticas públicas intersectoriales se requiere la acción convergente de organizaciones y programas públicos de distintos sectores orientados hacia el mismo público específico. La formulación de políticas públicas que atiendan las necesidades de las personas en el territorio requiere tener una mirada intersectorial que permita formular una intervención integral que integre las acciones de los diferentes sectores. Uno de los principales retos para lograr un estado moderno centrado en las personas es que las instituciones públicas que diseñan intervenciones y estrategias para implementar servicios adopten una mirada sistémica del abordaje de los problemas públicos, superando la mirada sectorial de las intervenciones públicas que obliga al Estado a brindar servicios estandarizados, no adecuados a la realidad de la población y que no generan ningún impacto en el cierre de brechas sociales. En ese sentido, un gran reto al día de hoy es lograr que las instituciones públicas funcionen a través de esquemas de articulación y colaboración intersectorial e intergubernamentales para diseñar, implementar y brindar servicios que respondan a las necesidades de la población.  Por ejemplo, un espacio valioso de coordinación intersectorial al cual se recurre en el marco de la producción normativa que se realiza desde el Poder Ejecutivo es la plataforma del Consejo de Coordinación Viceministerial(CCV), mediante la cual se revisan y consensuan las normas que emiten las entidades públicas del gobierno nacional.  ***Fuentes:***    1. OECD (2016). Territorial Reviews Peru 2016. Estudio de Desarrollo Territorial Perú 2016.   2. Secretaría de Descentralización (2019). Informe Anual de Descentralización.  3. Mayorga, F. F. (2018). Problemas de coordinación y coherencia en la política pública de modernización… del Poder Ejecutivo de Perú. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (70), 127-162  4. Sotelo (S/F). La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica. |
| Causa directa 2: Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública | **Alternativa de solución 4** | Promover la implementación de los modelos de provisión de bienes y servicios, en coordinación con los gobiernos regionales y locales. | De acuerdo a un diagnóstico realizado por la Secretaría de Descentralización (2019), con el apoyo de GRADE (2019), en los últimos años se han presentado diversos problemas para definir roles y responsabilidades entre ministerios con competencias compartidas en salud, educación, transportes, agua y saneamiento).    Así, como no ha habido una metodología específica para delimitar responsabilidades de los tres niveles de gobierno en la prestación de bienes y servicios públicos, con funciones compartidas y, por tanto, los tres niveles de gobierno han venido realizando, en algunos casos, las mismas funciones y hasta las mismas fases de proceso (como la planificación, el financiamiento, la ejecución, etc.), se seguían generando intromisiones, duplicidad, y omisiones en la gestión de estos servicios públicos. Esta situación ha producido, no solo incomodidad y tensiones entre autoridades, sino niveles preocupantes de insatisfacción por parte de las personas.  Para afrontar esta problemática, desde la Secretaría de Descentralización se han aprobado los Lineamientos para la elaboración e implementación de los modelos de provisión de bienes, servicios y regulaciones, los cuales constituyen un modelo de gestión que permite a las entidades con competencias compartidas identificar y adoptar decisiones sobre aquellos aspectos que contribuyan a la creación de valor público en cada una de las fases sucesivas de los procesos de provisión a cargo de dos o más niveles de gobierno.   ***Fuentes:***    1. Presidencia del Consejo de Ministros (2018). Informe final de Comisión Multisectorial e Intergubernamental para el fortalecimiento de la descentralización.   2. Secretaría de Descentralización (2020). Informe que sustenta la emisión de Lineamientos para el diseño de modelos de provisión de bienes, servicios y regulaciones. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 5** | Integrar los sistemas administrativos para la provisión de bienes y servicios. | De acuerdo a un estudio realizado por Franco (2018), desde la creación de los sistemas administrativos, los rectores han realizado diversos esfuerzos por estandarizar sus procesos de trabajo y regular el desorden organizacional y administrativo que imperaba anteriormente. Sin embargo, este proceso de regulación y estandarización dio lugar a la conformación de una lógica de silos entre todas las instancias responsables de supervisar los sistemas administrativos. Uno de los reflejos más visibles de esta desarticulación entre sistemas administrativos es el uso de acepciones distintas para los mismos términos. Según los hallazgos de dicha investigación (Franco, 2018), existen diferentes aproximaciones a términos claves como insumo, productos, actividades, resultados o metas e incluso hay diferentes y contradictorias tipologías sobre las entidades que conforman el sector público.     En complemento con ello, de acuerdo a los hallazgos de la Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública (2020) y de la Evaluación de Resultados de la PNMGP (2020), la desarticulación entre sistemas administrativos se refleja en distintas problemáticas, tales como:    1. Desarticulación entre el sistema de planeamiento y presupuesto: las entidades públicas elaboran el presupuesto no considerando de forma diligente los registros ingresados al POI a través del aplicativo del CEPLAN, lo que provoca que existan actividades que no son ejecutadas por falta de presupuesto, pero también que aparezcan actividades no consignadas que son ejecutadas.  2. Descoordinación entre el sistema de abastecimiento y el sistema de presupuesto, a nivel de la certificación presupuestal o en los procesos. de pago;  3. Métodos distintos para evaluar la acción estatal entre entidades rectoras de sistemas administrativos: los métodos para realizar el seguimiento y la evaluación empleados en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN son distintos de los empleados en el marco de la reforma del presupuesto por resultados, entre otros.4. Complicaciones en la ejecución del gasto público, debido a la descoordinación de los planes y los programas presupuestales, generándose retrasos, principalmente, a nivel de certificación presupuestal.  5. Problemas relacionados principalmente con los procesos presupuestarios, sobre todo a nivel de la certificación presupuestal dentro de la cadena logística de recursos humanos.  6. Demora en la trazabilidad de la información al interior de las entidades públicas y en el envío de información de una entidad a otra, lo cual genera, entre otras dificultades, desfases de tiempo para realizar algún requerimiento de abastecimiento o algún trámite administrativo.  7. Demora en la gestión de documentos y rendición de viáticos que son, muchas veces, relacionadas al exceso de trámites que se deben realizar y al control excesivo para sustentarlas (sobre costos), entre otros.    Frente a dicha problemática, una experiencia vecina importante para facilitar la articulación entre los sistemas administrativos es el modelo integrado de planeación y gestión de Colombia (2017), el cual realiza énfasis en articular los sistemas de gestión de las entidades públicas y los sistemas de control interno, de manera que se pueda (i) reducir los tiempos de operación al interior de las entidades públicas(se reducen los reportes, procedimientos y comisiones), (ii) adoptar un solo instrumento centralizado para realizar la evaluación y la gestión, (iii) reconocer las particularidades de las entidades, en términos de necesidades, (iv) otorgarle un carácter más integral en la gestión de la administración pública, al promover la articulación de las políticas y de la planeación y la gestión institucional y (v) orientar la toma de decisiones de políticas y la gestión institucional hacia metas estratégicas y cumplimiento de objetivos al servicio de los ciudadanos (Función Pública, 2017).  ***Fuentes:***  1. Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública.2. Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Evaluación de Resultados de la PNMGP.  3. Mayorga, F. F. (2018). Problemas de coordinación y coherencia en la política pública de modernización… del Poder Ejecutivo de Perú. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (70), 127-162.  4. Presidencia de la República de Colombia (2017). Decreto 1499(actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión). |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 6** | Articular a las entidades públicas en función de los eventos de vida de las personas o cadena de trámites | De acuerdo a un estudio del BID (2016), son tres estrategias las que han venido impulsando los países en los últimos años para mejorar la calidad de sus servicios:    1. Integrar, como forma de promover la superación de los múltiples niveles de fragmentación institucional y de la información. El caso de Corea del Sur, y la plataforma MinWon24, la cual es un portal de servicios públicos en línea del Gobierno de Corea del Sur, que ofrece a sus ciudadanos certificados y otros documentos las 24 horas del día todos los días de la semana, reduciendo significativamente el tiempo y esfuerzo de las personas.    2. Simplificar, como estrategia orientada a disminuir los costos de transacción de los trámites, lo cual abarca marcos legales, procedimientos y acceso. Un caso referente es el caso Colima en México, cuyo municipio implementó un programa de simplificación  regulatoria mediante el cual se identificaron y facilitaron los trámites y procesos que tenían un mayor impacto en la competitividad a nivel estatal y municipal. Asimismo, se impulsó la adopción de TIC, buscando de este modo transformar la administración pública a través  de la automatización y digitalización de los procesos y trámites administrativos.   3. Gerenciar; es decir, manejar los insumos claves de la calidad de gestión de servicios. Un caso ilustrativo es el programa Minas Fácil, en Brasil, el cual fue establecido en 2005 como una iniciativa del gobierno del estado de Minas Gerais, Brasil, para facilitar el proceso de apertura de empresas a través de la simplificación de procedimientos y la reducción de tiempos a fin de estimular un ambiente favorable para las inversiones y los negocio.    Además de ello, diversos países han realizado esfuerzos por conocer los principales eventos que han ejercido un impacto en la vida de las personas y, en función de ello, han orientado las mejoras en los servicios que brindan. Por ejemplo, Francia cuenta con una metodología denominada "Mapeando la experiencia del usuario", diseñado pr la Secretaría de Transformación de la Acción Pública (2012), basada en la premisa de "ponerse en los zapatos de las personas para mejorar los servicios públicos". Así, como parte de dicha metodología comprendida en doce (12) pasos, se identifica como un primer paso el "identificar los sucesos de vida y medir el grado de complejidad de los procedimientos que se tienen que llevar a cabo a través de un indicador. Esto servirá para priorizar sucesos de vida".    ***Fuentes:***    1. BID (2016) Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos.  2. Dirección Interministerial de la Transformación Pública (2012). Mapeando la ruta del usuario. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 7** | Mejorar el diseño y articulación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos para atender la heterogeneidad de las entidades públicas y facilitar una gestión orientada a resultados. | En un estudio sobre la articulación de los Sistemas de Administración del Estado peruano (2017) se analizan las principales dificultades de los Sistemas Administrativos para garantizar la generación de valor público en las entidades públicas planteando dos (02) conclusiones importantes:   1. Los sistemas administrativos tienen normas contradictorias que afectan el funcionamiento de la gestión interna de las entidades públicas. Dada la naturaleza del funcionamiento de los sistemas administrativos, estos se interrelacionan y afectan los procesos de diseño e implementación de políticas públicas impactando en la prestación de los servicios que se brinda a las personas. 2. Los Sistemas Administrativos no están articulados y ello genera sobrerregulaciones, duplicaciones, ineficiencias, incluso generando condiciones para la corrupción. Al tener los SAE diferentes normas, distintos órganos rectores, conceptos y finalidades, es difícil su actuación en conjunto de forma integrada. Sus normas no están articuladas suficientemente.   En ese sentido, es preciso señalar que el citado estudio sugiere la necesidad de trabajar en un modelo de articulación de los sistemas administrativos que permitan responder a las políticas públicas para generar valor público, siendo uno de los pasos clave para lograrlo simplificar lar normas y procedimientos que se duplican, para lo cual, a su vez, resulta importante dimensionar y reconocer las características y capacidades operativas de las entidades públicas.  ***Fuente:***  Suárez y Chumacero (2017). La articulación de los SAE y la generación de valor público. Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 8** | Fortalecer el uso de los mecanismos disponibles para la optimización del gasto público. | Esta alternativa de solución se sustenta en el marco de una conclusión señalada por el BID (2015) para América Latina que plantea que es necesario contar con sistemas que estimulen la calidad del gasto en las dimensiones de control, presupuesto por resultados, la definición de indicadores, los sistemas de reporte y seguimiento, etc. Está probado que la aplicación de políticas sanas de seguimiento y evaluación del gasto conducen a operativizar la teoría de la calidad del gasto para hacerlo más efectivo y eficiente. La institucionalización de una unidad de seguimiento y evaluación del gasto contribuiría de forma sustancial a la puesta en ejecución de un PpR.    En línea con lo planteado por el BID, el Ministerio de Economía y Finanzas reporta como logro del año 2019 que, a través del artículo 59 del Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público DL 1440, se estableció el marco para la generación y acceso a la información proveniente del INEI, para el análisis de la calidad del gasto público, así como el marco para el establecimiento de los mecanismos de interoperabilidad de los datos. Esto con miras a optimizar la calidad del gasto a través de un adecuado seguimiento.    ***Fuentes:***  1. MEF. Ayuda Memoria N° 001. 27.10.2019.  2. BID (2015). Construyendo Gobiernos Efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 9** | Asegurar la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil en los tres niveles de gobierno | La alternativa se sustenta en una conclusión fundamentada en el informe del BID del 2015 "Diagnóstico institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú" a través del cual se señala que es importante destacar que el nuevo régimen del Servicio Civil, además de su inmediata reglamentación, activó un amplio proceso de producción de directivas, herramientas y tecnologías de gestión para permitir su efectiva implementación en las instituciones. Los dos subsistemas con mayores avances en este sentido han sido el de planificación, por el rediseño organizativo planteado por el tránsito al nuevo régimen, que ya se está comenzando a aplicar en 176 instituciones, y el de gestión del desarrollo, por los cambios sustantivos que ha implicado la creación de la ENAP y el esfuerzo sostenido en la definición de planes de capacitación y desarrollo para orientar los esfuerzos de formación hacia las necesidades organizativas. Sin embargo, sigue pendiente la maduración del sistema de planificación para permitir la identificación de excedentes o déficits de personal (prevista en el proceso de tránsito a la nueva LSC), y el ordenamiento salarial que permita superar la fragmentación y desigualdad que representa la diversidad de modalidades de contratación. Además, la organización del trabajo y la gestión del rendimiento cuentan con modelos conceptuales y metodologías ya desarrolladas, pero pendientes todavía de implementación efectiva. Por su parte, ha habido una menor producción metodológica para orientar las decisiones de la gestión del empleo (incorporación, movilidad, desvinculación), salvo en lo relativo específicamente al Cuerpo de Gerentes Públicos, y de las compensaciones y relaciones laborales y sociales.    Asimismo, un estudio reciente sobre la Profesionalización del Servicio Civil en el Perú (2018), señala que uno de los principales retos para el servidor civil es el siguiente: El tránsito al nuevo régimen para los servidores es voluntario. El reto, entonces, es brindar los incentivos necesarios para su tránsito, en forma ordenada, en los próximos cinco años, acompañado de un proceso de gestión de cambio cultural en la medida que se trata de un proceso de largo plazo y no solo un cambio de régimen laboral.  ***Fuentes:***  1. BID (2015). Diagnóstico institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú  2. SERVIR (2018). Profesionalizando el Servicio Civil. Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 10** | Fortalecer la gestión del desempeño de los servidores civiles para fortalecer las habilidades relevantes que se requieren en el servicio civil | La alternativa va acorde al informe del BID del 2015 "Diagnóstico institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú", en el que se subraya que, si bien la evaluación del desempeño sigue siendo una práctica incipiente en el servicio civil peruano, se registraron avances desde el punto de vista normativo y de disposición de herramientas que permitan desarrollarla. La nueva Ley del Servicio Civil va en el sentido de superar la norma anterior –D. Leg. 1025– y reforzar un modelo integral de gestión del rendimiento que abarque el ciclo de planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. En síntesis, los avances normativos y las herramientas en construcción son promisorios, pero todavía está pendiente su aplicación concreta para tener un impacto en el seguimiento del rendimiento de los equipos de trabajo en las instituciones públicas.   Asimismo, en desde el documento “Profesionalizando el Servicio Civil. Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina (2018)” se pone en evidencia que SERVIR ha venido ejecutando la etapa piloto del Modelo de Gestión del Rendimiento (MGR) en la cual se viene trabajando con veinte entidades seleccionadas de los tres niveles de gobiernos con apoyo de Cooperación Técnica Internacional.    ***Fuentes:***  1. BID (2015). Diagnóstico institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú"  2. SERVIR (2018). Profesionalizando el Servicio Civil. Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina. |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | **Alternativa de solución 11** | Incrementar el acceso a servicios a través de canales digitales | La propuesta de alternativa de solución se sustenta en el enfoque del Modelo de oficina de transformación digital, según el cual se crea una nueva organización con la misión de supervisar y coordinar el uso de la tecnología para transformar el funcionamiento de la administración y el suministro de servicios. El personal se contrata en general en el sector tecnológico para compensar la falta de conocimientos altamente técnicos en la administración pública y está formado por expertos en tecnologías, herramientas y enfoques digitales. El objetivo de este enfoque es mejorar el uso estratégico de la tecnología y los datos en la administración, en un esfuerzo para atraer “ganancias rápidas” y mejorar la calidad del servicio, pero esto puede no ser sostenible a largo plazo, pues a menudo no logra provocar un cambio estructural y cultural más profundo en los gobiernos. Los países que han adoptado este enfoque son Australia, con su Digital Transformation Office, y el Reino Unido con el Government Digital Service.    ***Fuente:***     1. OCDE, BID (2016). Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe. Un manual para la economía digital. |
| Causa directa 4: Limitados procesos de seguimiento, evaluación & mejora continua orientada hacia resultados | **Alternativa de solución 12** | Diseñar e implementar estándares para asegurar la gestión integrada de la información en las entidades públicas. | Actualmente en el Estado aún contamos con prácticas dispersas para gestionar los flujos de información y del conocimiento al interior de las entidades públicas. De acuerdo a los resultados de la Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020), entre los principales problemas que identificaron los servidores públicos se encuentran problemas en la trazabilidad de la información institucional, escasa disponibilidad de la información y problemas para obtener información para el cumplimiento de metas y la gestión por resultados, información compleja que no necesariamente es útil para las decisiones de gestión, entre otros (Ibid). Asimismo, existen diversos métodos y herramientas para generar información entre los propios sistemas administrativos y funcionales, dificulta el seguimiento y la evaluación, proceso que se realiza sin una articulación ni visión integrada, con lo cual se reducen las posibilidades de lograr un aprendizaje real a nivel intra e interinstitucional.   Como vemos, uno de factores que dificultan la aplicación y continuidad de los procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua de las intervenciones es que actualmente no contamos con un modelo que oriente la gestión de la información y el conocimiento que generan las entidades en el marco de sus competencias. Reconociendo esta problemática, mediante el Decreto Legislativo N° 1447, se releva de forma explícita el "deber de colaboración e intercambio de información entre entidades públicas", para el diseño, implementación y evaluación de intervenciones y políticas públicas; considerando las normas que regulan la interoperabilidad del Estado, la protección de datos personales, la transparencia y el acceso a la información pública, la reserva estadística, entre otras disposiciones análogas con rango de ley. Asimismo, establece que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, emitirá las disposiciones complementarias en materia de gestión del conocimiento y gobierno abierto que faciliten la operación del deber de colaboración e intercambio de información.  Cabe resaltar que, en el contexto actual de pandemia, la gestión de la información ha cobrado aún mayor relevancia en tanto esta puede habilitar o dificultar el acceso oportuno a servicios; por ejemplo, se ha evidenciado que muchos de los problemas que se presentaron durante la entrega de los bonos a las personas tiene que ver con la información poco confiable de los padrones de beneficiarios. De acuerdo a un estudio de la Defensoría del Pueblo (2020), la desactualización del Padrón General de Hogares, que constituía la principal fuente de información para identificar a los beneficiarios, no se encontraba actualizada, lo cual generó múltiples dificultades para focalizar adecuadamente la asistencia social prevista en esta crisis sanitaria. Ello evidencia que muchas de las plataformas de gestión de la información en el Estado aún se encuentran desarticulados entre sí, y no generan información confiable para la toma de decisiones.   Asimismo, esta alternativa se enmarca en la necesidad de integrar la información sistematizada y administrada por los sistemas de información como: información generada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sistema Resulta y Consulta Amigable (MEF), el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU); y por las plataformas que simplifican procesos vinculados a la gestión interna de las entidades, por ejemplo: Sistema Único de Trámites (SUT), Aplicativo de Análisis de Calidad Regulatoria (ACR), Sistema de Consulta CEPLAN (aplicativo CEPLAN v 1.0), Plataforma digital "Libro de Reclamaciones", entre otros.  Si bien estos sistemas y plataformas constituyen un avance hacia la integración y simplificación algunos procesos, estos mecanismos operan de forma independiente a pesar de que operan procesos articulados entre sí, lo que limita la posibilidad de compartir y reutilizar información entre entidades respecto a servicios brindados al ciudadano o servicios intermedios brindados a otras entidades públicas. El reto va más allá de integrar los sistemas de información y plataformas digitales vigentes, pasa por identificar y priorizar el diseño e implementación de estos mecanismos considerando su efecto en la calidad de la provisión de los servicios y asegurando su articulación con los ya existentes.  Algunos beneficios:  1. Eficiencia de la gestión pública: la OCDE resalta los beneficios de estos mecanismos en la reducción de la carga administrativa ya que mejora el acceso, gestión y difusión de la información en aspectos como i) la capacidad para hacer frente a enormes cantidades de datos para mejorar la capacidad del gobierno frente a demandas externas, ii) el alcance de difusión de la información se multiplica exponencialmente con el uso de medios electrónicos, iii) el intercambio electrónico de datos de las redes de internet en comparación a la utilización del papel para reducir cagas administrativas, entre otros (OCDE, 2009, Overcoming Barriers to Administrative Simplification Strategies).  2. Rendición de cuentas y evaluación de resultados: Contar con información fiable sobre los resultados de las intervenciones públicas permitirá a las entidades comunicar y rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos; así como conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, se busca que las entidades públicas evalúen si el bien o servicio que proveen satisface las necesidades y expectativas de las personas o si la regulación vigente emitida contribuye a alcanzar las aspiraciones de la sociedad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).  3. Simplicidad y continuidad del servicio: la coyuntura actual del estado de emergencia ha relevado la importancia de contar sistemas de información y plataformas digitales integrados, por un lado, para contar con información confiable, actualizada y completa para la toma de decisiones y, en segundo lugar, para asegurar el acceso y la continuidad de los servicios brindados a los ciudadanos.  El funcionamiento desarticulado entre los sistemas de información, es una limitación que también han sido identificadas por Organismos Internacionales como la OECD (2016), quienes coinciden en que el Perú debe mejorar significativamente la gestión de la información para el seguimiento y la mejora continua. Un ejemplo que resaltan, en dicha línea, es el Sistema Nacional de Evaluaciones de Gestión y Resultados – Sinergia del gobierno colombiano, el cual hace referencia a la herramienta de gestión del gobierno nacional mediante la cual se realiza el seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y otros programas estratégicos de la nación. Este sistema está orientado a apoyar al Ejecutivo en la consecución de metas, mediante la identificación temprana de las fortalezas o debilidades en la implementación de las políticas y la medición objetiva de los resultados y logros alcanzados por las mismas (Departamento Nacional de Planeación, 2020).  No obstante lo anterior, desde la SGP se viene evaluando la conveniencia y viabilidad de implementar - complementariamente a la medición de los resultados - un sistema centralizado de seguimiento del desempeño vinculado a la gestión, esto implicaría contar con un cuadro de mando con indicadores de desempeño que le permita a la SGP orientar mejor sus estrategias de mejora, monitorear el desempeño de las entidades nacionales y territoriales y promover la mejora de los servicios públicos desde la perspectiva de los ciudadanos.  ***Fuentes:***   1. Salvador Parrado (2020). Documento de revisión de experiencias y buenas prácticas internacionales y mapeo de los sistemas de medición nacionales sobre desempeño. 2. Norma y exposición de motivos del Decreto Legislativo Nº 1447 que modifica el Decreto Legislativo Nº 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas 3. Exposición de motivos del Decreto Legislativo Nº 1203, Decreto Legislativo que crea el Sistema Único de Trámites (SUT) para la simplificación de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 4. Exposición de motivos del Decreto Supremo Nº 031-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo Nº 1203, Decreto Legislativo que crea el Sistema Único de Trámites (SUT) para la simplificación de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 5. Revisión de experiencias y buenas prácticas internacionales y mapeo de los sistemas de medición nacionales sobre desempeño 6. El sistema Resulta y Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.mef.gob.pe/en/presupuesto-por-resultados/instrumentos/seguimiento?id=3354> 7. Sistema de Consulta CEPLAN (Cuadro Nacional de Planeamiento Estratégico). <https://www.ceplan.gob.pe/modulo-de-consultas/> 8. RENAMU – Registro Nacional de Municipalidades. <https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/648#page=dataappraisal&tab=related-materials> |
| Causa directa 4: Limitados procesos de seguimiento, evaluación & mejora continua orientada hacia resultados | **Alternativa de solución 13** | Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios**.** | Del análisis comparado sobre las experiencias de las agencias de evaluación a nivel internacional se han identificado los principales aspectos a tomar en consideración para garantizar la adecuada ejecución de evaluaciones en el sector público, las cuales se pueden clasificar en 3 grupos:  1. Recomendaciones vinculadas a la planificación de las evaluaciones: i) participación de los sectores durante las fases de la evaluación, ii) presencia de evaluadores independientes y/o con alta credibilidad técnica, iii) roles definidos y disponibilidad del recurso humano a cargo de la evaluación en el caso del Reino Unido, se destaca la necesidad de establecer mecanismos para el control de calidad de las evaluaciones. Esto se vincula con los conceptos de transparencia y gobernanza de la evaluación, los cual buscan el involucramiento de diversos stakeholders —incluyendo a la organización evaluada—, con la intención de que el diseño, planificación y aplicación de la evaluación se realicen correctamente. Esto se encuentra en línea con el caso chileno, el cual —además de involucrar a la organización evaluada— considera la conformación de un comité interministerial encargado de asegurar: (i) que las evaluaciones realizadas sean consistentes con las políticas gubernamentales; (ii) que se cuente con el personal técnico necesario para el adecuado desarrollo de la evaluación; y, (iii) que las conclusiones que surjan de esta evaluación sean debidamente comunicadas a la entidad evaluada (Dipres, 2017).  Por otro lado, un aspecto ampliamente aceptado a nivel internacional es la importancia de garantizar la independencia de una evaluación. La OECD define una evaluación independiente como aquella realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo. La importancia de esto radica en asegurar que las evaluaciones no se encuentren sujetas a ninguna influencia política ni presiones de ninguna organización. En Latinoamérica, países como Chile, México y Colombia garantizan la independencia de las evaluaciones por medio de la contratación de evaluadores externos al sector público —como empresas consultoras, universidades o personas naturales— (MEF, 2016). No obstante, para garantizar independencia no es necesario contratar a un externo; de acuerdo con la experiencia del Reino Unido, este principio se puede mantener en el caso de una evaluación a cargo de funcionarios del sector público, pero de una entidad distinta a la pública (HM Treasury, 2011;10 NAO, 2013).  2. Recomendaciones vinculadas a la aplicación de las evaluaciones: i) Adaptación del formato de las EDEP a las necesidades particulares de cada intervención pública evaluada, ii) Calidad de información sobre el desempeño. La OECD destaca la necesidad de flexibilizar y contextualizar la aplicación de las guías de evaluación a cada caso en particular (OECD, 2019). Al respecto, se menciona que los criterios definidos deben ser aterrizados a cada caso, teniendo en consideración los objetivos de la evaluación y las características de la organización evaluada.  3. Recomendaciones vinculadas a los procedimientos post – evaluación: i) espacios para la difusión de los resultados de la evaluación al interior del gobierno, ii) existencia de mecanismos para facilitar el uso de recomendaciones, iii) uso efectivo de la información para la toma de decisiones, iv) mecanismos de control para monitorear que se cumplan los compromisos de las evaluaciones. Las agencias de evaluación a nivel internacional funcionan bajo un esquema de management response & follow up (OECD, 2010), el cual consiste —en primera instancia— en el reconocimiento de las recomendaciones por parte de las organizaciones involucradas para que —posteriormente— la agencia de evaluación encargada realice el seguimiento debido a la implementación de dichas recomendaciones. En el caso de Chile, las evaluaciones culminan con la formulación de recomendaciones por parte del equipo evaluador. A partir de ello, la Dipres —en conjunto con la institución responsable del programa evaluado— analizan dichas recomendaciones con la finalidad de identificar la viabilidad y la forma de implementarlas. Este proceso finaliza con la formalización de los compromisos institucionales para la mejora. Sobre la base de estos compromisos, la Dipres realiza el proceso de seguimiento, el cual busca identificar cómo es que las recomendaciones han sido incorporadas en el diseño y/o gestión de los programas e instituciones evaluadas. En el caso de México, el sistema de evaluación cuenta con un procedimiento institucional para que los principales stakeholders tengan un espacio para discutir los hallazgos y analizar la viabilidad de implementar las recomendaciones. Iniciativas en el caso peruano En línea con las tendencias internacionales, y de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo en el artículo N° 34 y 38, la SGP viene desarrollando una Metodología que tiene objetivo determinar la necesidad de continuidad de los Organismos Públicos, Proyectos Especiales y Programas. En la medida en que una evaluación que permita determinar la continuidad de las organizaciones implica realizar un análisis integral de las organizaciones evaluadas, también permite identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora de las organizaciones públicas. Por ello, en el marco de los esfuerzos de modernización de la gestión pública que está realizando el Estado peruano, esta metodología, además de brindar el sustento para determinar la necesidad de continuidad o la extinción de una organización, permite identificar oportunidades de mejora para que las organizaciones sean más eficaces, eficientes, y tengan impactos positivos en los ciudadanos. Características principales de la metodología A diferencia de una evaluación con enfoque de resultados, la metodología para la evaluación de la continuidad de organizaciones públicas considera un set de posibles outcomes en función a los temas evaluados. Esto implica que ex ante se tiene previsto determinar si la organización sujeta a evaluación cumple con los estándares mínimos exigidos para su operación. Considerando este objetivo, así como las características de los temas por evaluar, resulta pertinente aplicar una metodología que evalúe si una organización cumple o no cumple —y en qué medida— con una serie de condiciones. Este es el caso de una evaluación con un enfoque de calidad. Experiencias como las certificaciones ISO y el Premio Nacional a la Calidad (PNC) utilizan esta aplicación para certificar la calidad de las organizaciones en torno a diversos aspectos (procesos, productos, entre otros). Los temas —o dimensiones— calificados en este tipo de evaluaciones dependerán de la certificación que se quiera obtener. En ese sentido, dadas las características de las evaluaciones de calidad, generalmente estas consideran temas relacionados a la eficacia y eficiencia de la organización evaluada. Sin embargo, debido al objetivo de la evaluación de continuidad, se considera necesario incluir otros temas como la pertinencia y los impactos y sostenibilidad.  ***Fuentes:***   1. Apoyo (2020) Análisis comparado de la “Consultoría para la elaboración de la metodología de evaluación de la necesidad de continuidad de programas, proyectos especiales y organismos públicos del poder ejecutivo” 2. MEF (2016). Las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal para la mejora del Gasto Público. 3. HM Treasury del Reino Unido (2011). The Magenta Book: Guidance for evaluation 4. Dirección de Presupuestos de Chile - Dipres (2017). Cobertura Evaluación de Programas e Instituciones Públicas 5. OECD (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management 6. National Audit Office - NAO (2013). Evaluation in Government 7. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - UNDP (2009). Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results 21 CONEVAL (2015). Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México |
| Causa directa 5: Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas | **Alternativa de solución 14** | Fortalecer la gobernanza para la implementación la transparencia y acceso a la información, participación, rendición de cuentas e integridad pública. | La alternativa se enmarca en las "Recomendaciones del Consejo de Gobierno Abierto" celebrado por la OCDE el 14 de diciembre de 2017. En ellas, se menciona la importancia de proveer a los oficiales de gobierno encargados de promover el Gobierno Abierto, el marco jurídico, institucional y estratégico para implementar de manera satisfactoria las estrategias e iniciativas en los distintos principios (OCDE 2017). Asimismo, va en línea de lo propuesto por OCDE en su "Revisiones sobre Gobierno Abierto" (2019), en donde hace referencia a la importancia de contar con una gobernanza interinstitucional articulada como factor de éxito para la implementación de los mecanismos de gobierno abierto.  Finalmente, los informes de la OCDE "Marco de Referencia Digital para el Gobierno Abierto" (2020) e "Índice de Gobierno Digital" (2019), dentro de los cuales se menciona que las instituciones públicas encargadas de la promoción del Gobierno Abierto pueden generar lineamientos para promover la apertura de información y su apropiación por parte del público y asegurar que su esfuerzo de publicar información de manera proactiva sea recompensado con un uso activo y efectivo. Un mismo tipo de información puede beneficiarse de varios enfoques/estándares para mejorar su uso y comprensión. Por ejemplo, la información presupuestaria puede beneficiarse de una guía de idiomas accesible para una audiencia más amplia y adecuar su lenguaje para audiencias más jóvenes. En ese sentido, se debe mantener estándares, en donde sea importante mantener el mensaje, sin dar lugar a información errónea o incompleta.  ***Fuentes***  1.OCDE (2017): "Recomendaciones del Consejo de Gobierno Abierto"  2. OCDE (2019): "Revisiones sobre Gobierno Abierto", caso de Argentina.  3.OCDE (2020): "Marco de Referencia Digital para el Gobierno Abierto"  4. OCDE (2019): "Índice de Gobierno Digital" |
| Causa directa 5: Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas | **Alternativa de solución 15** | Fortalecer la estrategia comunicacional de las entidades públicas, a través de estándares que aseguren su pertinencia. | La alternativa se sustenta de acuerdo con el informe de la OCDE, "Comunicando el Gobierno Abierto" (2018), una estrategia de comunicación que promueva los principios de Gobierno Abierto tiene resultado a nivel interno y externo. Por un lado, un uso estratégico de la comunicación interna puede apoyar la implementación exitosa de las reformas de gobierno abierto de varias maneras. En primer lugar, puede facilitar la colaboración entre diferentes sectores e instituciones dada la naturaleza transversal de la agenda de gobierno abierto. En segundo lugar, puede ayudar a promover la alfabetización del gobierno abierto entre los funcionarios públicos. En tercer lugar, la comunicación de los resultados de las iniciativas de gobierno abierto puede ayudar a posicionar esta agenda como un medio clave que contribuye a las prioridades del gobierno y la participación de los funcionarios de alto nivel (OCDE, 2018). Por otro lado, la comunicación externa es un elemento crítico para asegurar que las estrategias e iniciativas de gobierno abierto lleguen a todos los ciudadanos. Puede ayudar a sensibilizar al público sobre estos esfuerzos y, a su vez, facilitar la participación de los ciudadanos en su implementación. La diseminación efectiva de información gubernamental es también un pilar de la transparencia como medio clave para permitir que las partes interesadas hagan que el gobierno rinda cuentas. (OCDE, 2018)  ***Fuente:***   1. OCDE (2018): Comunicando el Gobierno Abierto |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del alineamiento de las causas directas e indirectas con las alternativas de solución, los tipos de propuestas (nuevas o mejoradas) y el tipo de instrumentos que representan las 15 alternativas de solución presentadas Véase el cuadro N° 7:

| **Cuadro N° 07.- Articulación de causas, alternativas de solución, tipo de propuesta e instrumentos** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Causas directas** | **Causas indirectas** | **Alternativas de solución** | **Tipo de propuesta** | **Tipo de instrumento** |
| Causa directa 1: Inadecuado diseño de políticas públicas. | C1.1. Definición del problema de políticas públicas no basado en evidencia  C1.2. Ausencia de criterios de priorización en el diseño de políticas públicas  C1.3. Incorrecta identificación de objetivos, indicadores y lineamientos en el diseño de políticas públicas | 1. Contar con un mecanismo para la construcción de políticas públicas basadas en evidencia. | Nueva | Regulador |
| C1.4. Formulación de normas e instrumentos que no se sustentan en un análisis de impacto regulatorio | 1. Implementar progresivamente el Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) en las entidades públicas. | Mejorada | Regulador |
| Causa directa 2: Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública. | C2.1. Inadecuada gobernanza sectorial e intersectorial con enfoque territorial para intervenciones articuladas en el territorio.  C2.2. Débil ejercicio de la rectoría para la obtención de resultados de política. | 1. Potenciar y/o asegurar la implementación de los mecanismos de articulación intergubernamental e intersectorial | Mejorada | Regulador |
| C2.3. Poca claridad sobre las competencias, funciones y roles que tienen las entidades en las intervenciones públicas | 1. Promover la implementación de los modelos de provisión de bienes y servicios, en coordinación con los gobiernos regionales y locales. | Nueva | Regulador |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | C3.1. Desarticulación entre los objetivos de política pública y la planificación estratégica – institucional.  C3.2. Desarticulación entre el sistema de planeamiento y el sistema de presupuesto  C3.5. Diseño organizacional dificulta cumplir la misión (prestacional, regulador, etc.) de la entidad  C3.7. Sistemas administrativos generan cargas innecesarias en las entidades | 1. Integrar los sistemas administrativos para la provisión de bienes y servicios. | Mejorada | Regulador |
| C3.6. Limitada integración entre las entidades para atender los eventos de vida de la ciudadanía y empresas | 1. Articular a las entidades públicas en función de los eventos de vida de las personas o cadena de trámites | Nueva | Regulador |
| C3.4. Deficiente gestión de bienes muebles e inmuebles para la operación de las intervenciones | 1. Mejorar el diseño y articulación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos para atender la heterogeneidad de las entidades públicas y facilitar una gestión orientada a resultados. | Mejorada | Regulador |
| C3.3. Limitada ejecución y calidad de gasto público por parte de las entidades públicas | 1. Fortalecer el uso de los mecanismos disponibles para la optimización del gasto público. | Mejorada | Regulador |
| C3.8. Inadecuada gestión de los recursos humanos | 1. Asegurar la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil en los tres niveles de gobierno | Mejorada | Regulador |
| C3.9. Inadecuado desempeño de los servidores civiles | 1. Fortalecer la gestión del desempeño de los servidores civiles para fortalecer las habilidades relevantes que se requieren en el servicio civil. | Mejorada | Regulador |
| C3.10. Insuficiente aprovechamiento del uso estratégico de las TIC | 1. Incrementar el acceso a servicios a través de canales digitales | Mejorada | Regulador |
| Causa directa 4: Limitados procesos de seguimiento, evaluación & mejora continua orientada hacia resultados | C4.1. Escasa cultura de seguimiento y evaluación para el logro de resultados | 1. Diseñar e implementar estándares para asegurar la gestión integrada de la información en las entidades públicas. | Mejorada | Regulador |
| C4.2. Limitada gestión de la información para el seguimiento y la evaluación  C4.3. Limitada gestión del conocimiento para la innovación y la mejora continua en las intervenciones públicas. | 1. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios**.** | Mejorada | Regulador |
| Causa directa 5: Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas | C5.1. Información inadecuada que brinda el Estado a las personas.  C5.3. Deficientes mecanismos e incentivos para promover la transparencia  C5.4. Limitado alcance de los mecanismos de integridad pública | 1. Fortalecer la gobernanza para la implementación de la transparencia y acceso a la información, participación, rendición de cuentas e integridad pública. | Mejorada | Regulador |
| C5.2. Deficientes mecanismos e incentivos para promover la participación y rendición de cuentas. | 1. Fortalecer la estrategia comunicacional de las entidades públicas, a través de estándares que aseguren su pertinencia. | Nueva | Regulador |

Fuente: Elaboración propia.

# **Evaluación de alternativas de solución**

Una vez determinado el conjunto de posibles alternativas de solución frente al problema público durante los talleres de diseño y formulación colaborativa de la PNMGP, llevados a cabo de diciembre 2020 a enero de 2021, los equipos técnicos de los cuarenta y un (41) órganos y entidades públicas participantes[[44]](#footnote-44) realizaron una evaluación de cada una de las alternativas de solución, sobre la base de los criterios de viabilidad (política[[45]](#footnote-45), social[[46]](#footnote-46), administrativa[[47]](#footnote-47)) y efectividad[[48]](#footnote-48). Cabe precisar que el análisis realizado por los equipos técnicos durante la evaluación de dichas alternativas de solución consideró las lecciones aprendidas de los últimos siete (07) años en materia de modernización, así como aquellas iniciativas en curso que facilitarían la generación de condiciones para la provisión de bienes, servicios y regulaciones de calidad. Así, como resultado de la selección, priorización y puntuación de las alternativas de solución se determinaron 11(once) alternativas de solución de las quince (15) que estaban previstas inicialmente, las cuales – al ser complementarias – serán implementadas de manera simultánea. Véase el cuadro N° 8:

| **Cuadro N° 8.- Evaluación de alternativas de solución** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Causas directas** | **Alternativas de solución** | **Viabilidad política** | **Viabilidad social** | **Viabilidad administrativa** | **Efectividad** | **Total** |
| Causa directa 1: Inadecuado diseño de políticas públicas. | 1. Contar con un mecanismo para la construcción de políticas públicas basadas en evidencia. | 3 | 3 | 2 | 5 | 13 |
| Causa directa 1: Inadecuado diseño de políticas públicas. | 1. Implementar progresivamente el Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) en las entidades públicas. | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 |
| Causa directa 2: Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública. | 1. Potenciar y/o asegurar la implementación de los mecanismos de articulación intergubernamental e intersectorial | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| Causa directa 2: Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública. | 1. Promover la implementación de los modelos de provisión de bienes y servicios, en coordinación con los gobiernos regionales y locales. | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Integrar los sistemas administrativos para la provisión de bienes y servicios. | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Articular a las entidades públicas en función de los eventos de vida de las personas o cadena de trámites | 3 | 5 | 2 | 5 | 15 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Mejorar el diseño y articulación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos para atender la heterogeneidad de las entidades públicas y facilitar una gestión orientada a resultados. | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Fortalecer el uso de los mecanismos disponibles para la optimización del gasto público. | 5 | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Asegurar la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil en los tres niveles de gobierno | 2 | 4 | 4 | 5 | 15 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Fortalecer la gestión del desempeño de los servidores civiles para fortalecer las habilidades relevantes que se requieren en el servicio civil. | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| Causa directa 3:  Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad | 1. Incrementar el acceso a servicios a través de canales digitales | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| Causa directa 4: Limitados procesos de seguimiento, evaluación & mejora continua orientada hacia resultados | 1. Diseñar e implementar estándares para asegurar la gestión integrada de la información en las entidades públicas. | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| Causa directa 4: Limitados procesos de seguimiento, evaluación & mejora continua orientada hacia resultados | 1. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios**.** | 3 | 4 | 3 | 5 | 15 |
| Causa directa 5: Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas | 1. Fortalecer la gobernanza para la implementación de la transparencia y acceso a la información, participación, rendición de cuentas e integridad pública. | 3 | 5 | 3 | 4 | 15 |
| Causa directa 5: Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas | 1. Fortalecer la estrategia comunicacional de las entidades públicas, a través de estándares que aseguren su pertinencia. | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 |

Fuente: elaboración propia.

# **Análisis costo - beneficio**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es de aplicación para todas las entidades de la administración pública de los tres niveles de gobierno, estas son: 19 Ministerios, 10 Organismos Constitucionalmente Autónomos, 72 Organismos Públicos, 26 Gobiernos Regionales y 1874 municipalidades, el Congreso, el Poder Judicial, 51 Universidades públicas, 37 Programas y 10 Proyectos Especiales[[49]](#footnote-49), lo que suma un total de 2,101 entidades públicas. Cada una de estas entidades brinda bienes, servicios y regulaciones en el marco de sus competencias para cubrir las necesidades y expectativas de las personas, los cuales se generan de acuerdo con las políticas públicas de cada sector, en las que se definen las características, cantidades, recursos necesarios tanto para su generación como para su provisión en todo el territorio nacional, en éstas políticas debe elaborarse el análisis costo beneficio de cada una de ellas; sin embargo, a la fecha sólo 08 políticas cuentan con este análisis[[50]](#footnote-50).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública busca solucionar el siguiente problema: **“*Bienes, servicios y regulaciones que no responden a la necesidades y expectativas de las personas y a la generación de valor público”*.** De ahí que las alternativas de solución estén orientadas a que las entidades cuenten con las condiciones necesarias para generar bienes servicios y regulaciones que disminuyan las brechas de atención y mejoren los niveles de satisfacción de las personas. Al respecto, hay que considerar que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública no genera bienes ni servicios que se entreguen directamente a las personas: su naturaleza es la de establecer un marco para la actuación del Estado, a través del establecimiento de herramientas, mecanismos, instrumentos y normas para que las entidades dispongan de las condiciones necesarias para la generación de bienes, servicios y regulaciones y así solucionar el problema público identificado.

Ahora bien, para la determinación del análisis costo beneficio de esta política, considerando su magnitud y alcance, es necesario determinar tanto los costos que significa la generación de los bienes, servicios y regulaciones, así como la determinación del beneficio que se genera en la población, entendiendo como beneficiarios los 33 millones 35 mil 304 habitantes[[51]](#footnote-51), quienes reciben o acceden a uno o más de los bienes, servicios y regulaciones que brindan las entidades a nivel nacional. Para este efecto se requiere conocer el detalle de los diferentes bienes, servicios y regulaciones que brinda el Estado, su demanda, las brechas de atención y los recursos necesarios para su generación, así por ejemplo tan sólo los procedimientos administrativos, que actualmente ascienden a 2400, representan una pequeña parte de este universo, si consideramos que la mayor parte de bienes y servicios que brinda el Estado son de naturaleza prestacional, de los cuales se conoce que sólo para la generación de los bienes y servicios priorizados por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, a través de 90 categorías presupuestales, se requiere un presupuesto de S/.84,444,124,052[[52]](#footnote-52)

Con relación a los beneficios que se generan en la población, el mecanismo por excelencia para su estimación lo constituyen las evaluaciones de impacto, pues a través de ellas es posible medir el efecto causal atribuible a una intervención. Pese a su importancia, son pocas las evaluaciones de impacto que se realizan en consideración de la cantidad de bienes y servicios que ofrece el Estado. A la fecha es el MEF que, a través de la Dirección General del Presupuesto Público, realiza evaluaciones de impacto a sus programas presupuestales, clasificándolos en evaluaciones de impacto retrospectivos y prospectivos. Las intervenciones evaluadas pueden ser productos, actividades, proyectos, programas o políticas nuevas en curso o concluidas. Sin embargo, en ninguno de los estudios de impacto revisados se ha monetizado el beneficio, sino que los resultados se miden en función de los objetivos alcanzados, apreciándose en la mayoría de ellos un análisis de costo efectividad. Si bien este análisis resulta aplicable cuando los costos sí son posibles de identificar y cuantificar, y se cuenta con información cualitativa respecto del beneficio pero no es posible realizar una cuantificación, (como es el caso), este tipo de análisis comúnmente se utiliza cuando se considera sólo un tipo de beneficio. Entre los beneficios también debe considerarse el ahorro de los recursos públicos a través de la optimización de la gestión de las entidades públicas.

En el caso de los beneficios estimados para la PNMGP se encuentran la mejora del diseño de políticas, regulaciones, instrumentos, mecanismos, las que buscan generar las condiciones necesarias para que las entidades públicas mejoren sus políticas públicas, y por consiguiente las personas reciban bienes, servicios y regulaciones de acuerdo a sus necesidades y expectativas, en ese sentido para la cuantificar los beneficios se tendría que conocer la totalidad de los bienes, servicios y regulaciones que brindan todas las entidades.

Otro de los beneficios que se prevé alcanzar a través de la PNMGP es el referido a la disminución de las cargas administrativas, lo que se traduce en el ahorro de tiempo de las personas para realizar sus diversos trámites, así por ejemplo según el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), se relevó que mientras que en el Perú una transacción para completar un trámite les toma a los ciudadanos un promedio de 8,6 horas; a un ciudadano en Chile le toma 2,2, horas (BID, 2018, p. 19); sin embargo la complejidad de estimar este beneficio deviene porque no es posible conocer las veces que una sola persona acude a una o más entidades públicas, ni el número y tipo de servicios que requiere, debiendo considerarse a la población total.

De acuerdo a información publicada en la página web del MEF, a la fecha se han desarrollado evaluaciones de impacto de intervenciones públicas en sólo siete (07) sectores, según se muestra en el Cuadro N° 9:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cuadro N° 9.- Evaluaciones de impacto de intervenciones públicas en sectores** | | | | | |
| **Evaluaciones de Impacto culminadas** | **Sector** | **Presupuesto de la Intervención**  **(MM de soles)** | **Evaluaciones de Impacto en curso** | **Sector** | **Presupuesto de la Intervención**  **(MM de soles)** |
| Programa Articulado PAN | Salud | 4,580 | Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2013-segunda medición | Educación | 3,230 |
| Servicio Policial Retén-Servicio Franco | Interior | 253 | Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2015 | Educación | 3230 |
| Construyendo Perú | Trabajo | 2,233 | Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres: Juntos | Desarrollo e Inclusión Social | 7,965 |
| Acompañamiento Pedagógico | Educación | 283 | Fondo de Promoción del Riego en la Sierra - Mi Riego | Agricultura | 2,750 |
| Soporte Pedagógico Intercultural | Educación | 25 | Fondo de estímulo al desempeño y logros de resultados FED | Desarrollo e Inclusión Social | 600 |
| Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2013 | Educación | 1,360 |  |  |  |
| Programa Nacional de Asistencia Pensión 65 | Desarrollo e Inclusión Social | 2,665 |  |  |  |
| Programa Nacional: Cuna Más- Acompañamiento a familias (rural) | Desarrollo e Inclusión Social | 980 |  |  |  |
| Convenios de Apoyo Presupuestario: EUROPAN | Salud | 79 |  |  |  |
| Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local: FONIPREL | MEF | 3,452 |  |  |  |

Elaboración: SGP, sobre la base de información publicada en la página WEB del MEF al 05MAR2021

Es de señalar que, si bien existen técnicas para valorizar los beneficios, de la revisión de las evaluaciones de impacto, se aprecia que los resultados alcanzados según las distintas intervenciones son de naturaleza cualitativa. Véase el cuadro N°10:

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro N° 10: Principales resultados alcanzados, según evaluaciones de impacto de diversas intervenciones** | |
| **Intervención** | **Principales resultados** |
| Programa Articulado PAN | Se incrementó en 20 puntos porcentuales la probabilidad que niños tengan sus controles de crecimiento y desarrollo completo y en 40 puntos porcentuales que tengan sus vacunas completas.  Se redujo en 6 puntos porcentuales la probabilidad de sufrir desnutrición, siendo el mayor impacto en el quintil más pobre de niños. |
| Servicio Policial Retén-Servicio Franco | Un año después, se encontró una reducción en 4% en la probabilidad de ser víctima en daños a la propiedad y 2% en la probabilidad de ser víctima de crimen violento. Los impactos son muy modestos, por lo que la intervención no resultó costo efectiva. |
| Construyendo Perú | Se incrementó la permanencia de los trabajadores en sus empleos, y aumentó el número de participantes que manifiestan una mejora en ingresos o en calidad de vida como resultado de su nuevo empleo o actividad emprendedora. |
| Acompañamiento Pedagógico | Impactos positivos sobre el puntaje promedio de los alumnos que alcanzan el nivel de aprendizaje satisfactorio. |
| Soporte Pedagógico Intercultural | Mejora en la comprensión lectora y matemática por cada alumno de 2do de primaria con castellano como primera lengua, y en  comprensión lectora en castellano como segunda lengua por cada alumno de 4to de primaria. |
| Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2013 | Se reduce el empleo no calificado y se incrementa el número de horas dedicadas a estudiar durante la semana y la sensación de bienestar de los estudiantes. |
| Programa Nacional de Asistencia Pensión 65 | Se incrementó el consumo de alimentos, se mejoró la salud emocional del usuario promedio, a través de una reducción de la escala de depresión de 9%. |
| Programa Nacional: Cuna Más- Acompañamiento a familias (rural) | Se mejoró el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, al superarse las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. |
| Convenios de Apoyo Presupuestario: EUROPAN | Como producto del incremento de la cobertura de vacunas, se encontró un pequeño impacto en la reducción de Enfermedad Diarreica Aguda - EDA en los primeros años. Ello no se tradujo en los indicadores de resultado del estado nutricional del niño (desnutrición, anemia). |
| Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local: FONIPREL | Tiene como objetivo cofinanciar proyectos de inversión pública (PIP) y estudios de pre inversión orientados a la reducción de la pobreza y la pobreza extrema, a través de la provisión de servicios e infraestructura básica, como infraestructura educativa, caminos rurales, infraestructura de riego y saneamiento, etc. Este es un fondo concursable dirigido a los Gobiernos Regionales (GR) y Gobiernos Locales (GL). |
| Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2013-segunda medición | Matrícula e inicio oportuno en la educación superior, trayectoria académica, desempeño académico, titulación, empleabilidad e inserción laboral. |
| Beca 18 modalidad ordinaria -convocatoria 2015 | Matrícula e inicio oportuno en la educación superior, trayectoria académica, desempeño académico, habilidades no cognitivas, bienestar y discriminación. |
| Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres: Juntos | A través de esta intervención se espera incrementar la asistencia escolar de los niños(as) de 6 a 19 años, las gestantes deben recibir controles prenatales, los niños(as) de 0 a 36 meses deben tener controles de crecimiento y desarrollo. |
| Fondo de Promoción del Riego en la Sierra - Mi Riego | Su objetivo es reducir la brecha de infraestructura para el uso de recursos hídricos con fines agrícolas en zonas alto andinas a través de proyectos de riego. |
| Fondo de estímulo al desempeño y logros de resultados FED | Se espera mejorar la gestión de la prestación de los servicios priorizados vinculados al logro de los resultados establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social en materia de Desarrollo Infantil Temprano y beneficiar a madres gestantes, niñas y niños |

Elaboración: SGP, sobre la base de información publicada en la página WEB del MEF al 05MAR2021

Sin perjuicio de lo expuesto, a continuación, se presenta la definición de los costos y beneficios relevantes para cada alternativa de solución seleccionada. Véase el cuadro N° 11:

| **Cuadro N° 11.- Costos y beneficios relevantes por cada alternativa de solución** | |
| --- | --- |
| **Alternativa de Solución** | **Definición de costos y beneficios relevantes** |
| **Alternativa de solución 1:**  Contar con un mecanismo para la construcción de políticas públicas basadas en evidencia. | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participaran en la elaboración de estos instrumentos, el tiempo que se dedicarán, gastos de publicación y otros gastos operativos, por mecanismo.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales  A manera de referencia, es de señalar que el tiempo promedio que se registró entre la elaboración de las trece (13) políticas nacionales descritas y su aprobación fue de 546 (quinientos cuarenta y seis) días calendario, lo cual equivale, aproximadamente, a un (01) año con (05) cinco meses.   Por otra parte, de acuerdo a proyecciones realizadas por CEPLAN en el año 2018, se proyectan los siguientes costos para el diseño y formulación de nuevas políticas nacionales en los diecinueve (19) ministerios del Poder Ejecutivo: 1, 596,000 soles.  **Beneficios:** al mejorar el diseño de las políticas ya que consideran evidencia, las personas deberían recibir bienes, servicios y regulaciones de acuerdo con sus necesidades, estos beneficios los calcula cada Ministerio para cada una de sus políticas públicas. |
| **Alternativa de solución 2:** Implementar progresivamente el Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) en las entidades públicas. | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participarán en la elaboración de la regulación, el tiempo que se dedicarán, gastos de publicación y otros gastos operativos, por norma.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales  Para estimar la cantidad, se puede considerar lo señalado por la Secretaría de Gestión Pública (2020), desde enero de 2017 hasta setiembre de 2019 ingresaron al proceso de revisión un total de 1252 proyectos normativos sea por Análisis de Calidad Regulatorio -Ex Ante (78), Análisis de Impacto Regulatorio - RIA (509) o Consejo de Coordinación Viceministerial - CCV (665).  Co relación al tiempo necesario, a continuación, se desarrolla el tiempo que pasa un proyecto normativo en los distintos tipos de revisión, durante el período 2017 hasta setiembre 2019:   En el caso particular del Análisis de Calidad Regulatoria - ACR Ex Ante, el proceso de revisión consta de tres fases: (i) cinco (5) días hábiles para la revisión por parte de la Comisión Multisectorial de Calidad Regulatoria – CCR, (ii) cinco (5) días hábiles para la subsanación por parte de la entidad de las observaciones realizadas por la CCR, y (iii) cinco (5) días hábiles para la revisión final por parte de la CCR del levantamiento de las observaciones. En total, en quince (15) días hábiles se termina el ciclo de revisión.  Sin embargo, en la práctica, las entidades no logran levantar las observaciones y en la segunda revisión realizada por la Secretaría Técnica de la Comisión - ST-CCR se ingresaba a un proceso de reuniones y asistencia técnica con la entidad, lo que podía tomar varios días dependiendo de la complejidad de las observaciones, incrementándose el plazo de subsanación. Asimismo, en el año 2018 y 2019 hubo un incremento de ingreso de proyectos normativos al ACR EX Ante, lo cual originó el incremento de plazo para la subsanación y el número de revisiones por parte de la ST-CCR que, en promedio han sido cuatro días.  En este sentido, el tiempo promedio en general que pasa un proyecto normativo desde que ingresa al ACR hasta la opinión final por parte de la ST-CCR ha sido 67.8 días. Presentados anualmente, en el caso del año 2017, se tiene el tiempo promedio más bajo en días de duración 24.2; no obstante, fue el periodo con menos proyectos normativos registrados (9). En el año 2018, ingresaron 27 proyectos normativos, aumentando el tiempo promedio de duración a 92.7 días. En el año 2019, se ingresaron la mayor cantidad de proyectos normativos (42), disminuyendo el tiempo de duración a 61.1 días. El tiempo incluye, en general, los plazos otorgados para la subsanación por parte de las entidades, tiempos de revisión del proyecto por parte de la entidad, coordinaciones multisectoriales si el proyecto involucra a más de un sector, entre otros.  Para el caso de “RIA” o “Pre CCV”, el proceso de revisión tiene una duración máxima de 10 días hábiles y consta de tres etapas: (i) dos (2) o tres (3) días hábiles para la revisión por parte de los representantes de la PCM, MEF y MINJUSDH, (ii) cinco (5) días hábiles para la subsanación por parte de la entidad de las observaciones realizadas al proyecto, y (iii) dos (2) días hábiles para la revisión final por parte de los representantes de PCM, MEF y MINJUSDH del levantamiento de las observaciones. En esta etapa, de mantenerse las observaciones, la entidad retira el proyecto normativo del aplicativo CCV con la finalidad de reformularlo y vuelve a presentarlo, iniciándose nuevamente el proceso de revisión.   En este sentido, el tiempo promedio general que pasa un proyecto normativo desde que ingresa al “RIA” hasta la declaratoria de apto para el CCV del proyecto normativo por parte de PCM, MEF y MINJUS ha sido 8.4 días hábiles. Para el año 2019, el tiempo promedio incrementó a 12.5 días hábiles.  Finalmente en el caso de “CCV”, el proceso de revisión consta de tres etapas con una duración máxima de 15 días hábiles: (i) uno (1) a tres (3) días hábiles para la revisión por parte de los representantes de los viceministerios, (ii) nueve (9) días hábiles para la subsanación por parte de la entidad de las observaciones realizadas al proyecto, y (iii) uno (1) a tres (3) días hábiles para la revisión final por parte de los representantes de los viceministerios del levantamiento de las observaciones. En esta etapa, de mantenerse las observaciones, la entidad, por intermedio de la Secretaría de Coordinación, lleva a cabo reuniones necesarias para el levantamiento de las observaciones.  En este sentido, el tiempo promedio general que pasa un proyecto normativo desde que ingresa al “CCV” hasta la declaratoria de viabilidad del proyecto normativo por parte de los viceministerios ha sido 13.3 días hábiles. En el año 2017, el tiempo promedio ascendió a 15.4, disminuyó ligeramente a 15.3 en el 2018, y, en el 2019, el tiempo promedio fue de 9.8 días promedio.  **Beneficios:** al mejorar el diseño de las regulaciones las personas deberían recibir regulaciones que mejoren su calidad de vida, estos beneficios los calcula cada Ministerio para cada una de sus regulaciones. |
| **Alternativa de solución 3:** Potenciar y/o asegurar la implementación de los mecanismos de articulación intergubernamental e intersectorial | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participan en los mecanismos de articulación y otros gastos operativos, por mecanismo. Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** con la implementación de estos mecanismos se ahorra el tiempo para la coordinación, tiempos de traslado y gastos de representación por servidor de las diferentes entidades públicas involucradas, y se generan condiciones en el territorio para lograr efectividad en las intervenciones. |
| **Alternativa de solución 4:** Promover la implementación de los modelos de provisión de bienes y servicios, en coordinación con los gobiernos regionales y locales. | **Costos:** servidores civiles involucrados (en horas hombre y salarios) que participarán en la adecuación e implementación de los modelos de provisión, número y costo de las capacitaciones y asistencias técnicas que brindarán los Ministerios, por cada servicio. Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** se identifican los bienes y servicios, se identifican a los actores públicos involucrados con la provisión en el territorio y se identifican sus roles, generando predictibilidad en la entrega y ahorros en la implementación. Costo de oportunidad de las personas al recibir los bienes y servicios de calidad. |
| **Alternativa de solución 5:** Integrar los sistemas administrativos para la provisión de bienes y servicios. | **Costos:** elaboración e implementación de una plataforma informática que integre los sistemas operativos.  **Beneficios:** ahorro generado por reducción de tiempos, horas hombre y gastos operativos de las entidades El impacto se reflejará en el menor plazo para la atención de los bienes y servicios que brinda el Estado a las personas.  Así, entre los beneficios que se esperan lograr se prevé el ahorro de tiempo a las personas, así la evidencia da cuenta que a los ciudadanos les toma un promedio de 66 días realizar una gestión con las entidades públicas. A un nivel más desagregado se detalla que los gobiernos regionales son las entidades públicas que demandan un mayor tiempo a los ciudadanos para realizar una gestión, con un promedio de 117 días. Luego, siguen los Ministerios, con 87 días; los organismos constitucionalmente autónomos, con 65 días; los organismos públicos, con 45 días; los gobiernos locales, con 41 días; y, las unidades de gestión educativa local, con 34 días.   En complemento con ello, según el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), se relevó que mientras que en el Perú una transacción para completar un trámite les toma a los ciudadanos un promedio de 8,6 horas; a un ciudadano en Chile le toma 2,2, horas (BID, 2018, p. 19). Asimismo, se destaca que el Perú se encuentra por encima del promedio latinoamericano, situado en 5,4 horas (Ibid). |
| **Alternativa de solución 6:** Articular a las entidades públicas en función de los eventos de vida de las personas o cadena de trámites | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participaran en el diseño, mejora e implementación de los eventos de vida de las personas o cadenas de trámite.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** Disminución de las cargas administrativas de los servicios públicos, lo que se traduce en un ahorro de recursos para las personas. |
| **Alternativa de solución 7:** Mejorar el diseño y articulación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos para atender la heterogeneidad de las entidades públicas y facilitar una gestión orientada a resultados. | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participaran en la mejora del diseño de las normas de los sistemas administrativos, el tiempo que le dedicarán a estas actividades, gastos de publicación y otros gastos operativos relacionados a las coordinaciones intersectoriales.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** al mejorar el diseño y la articulación de normas e instrumentos de los sistemas administrativos para atender la heterogeneidad de las entidades públicas, se logra la correcta implementación de las mismas y con ello se alcanza una gestión administrativa de las entidades más eficiente la cual se reflejará en la mejora de la calidad de los bienes, servicios y regulaciones que brindan las entidades. |
| **Alternativa de solución 8:** Fortalecer el uso de los mecanismos disponibles para la optimización del gasto público. | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que se dedicaran a brindar asistencia técnica para fortalecer en los servidores civiles el uso de los mecanismos disponibles y el tiempo que le dedicarán a estas actividades, Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  Adicionalmente estará en función de la demanda, otro costo en el que se incurrirá será el correspondiente al diseño y dictado de cursos de capacitación para los tres niveles de gobierno y la cantidad de réplicas de los mismos.  .  **Beneficios:** Los recursos se utilizarán de manera eficiente en los objetivos de políticas públicas, lo que se traduce en que las personas recibirán bienes, servicios y regulaciones de calidad. |
| **Alternativa de solución 9:** Asegurar la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil en los tres niveles de gobierno | **Costos:** servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participan en la implementación del servicio civil, la entidad encargada de esta implementación es la Autoridad Nacional del Servicio Civil que para el año 2021 cuenta con un presupuesto inicial de apertura de 101, 397, 952 millones de soles[[53]](#footnote-53).  **Beneficios:** se estima que al pertenecer los servidores civiles a un régimen laboral en el cual se conoce la línea de mérito para ascender, se cuenta con los beneficios correspondientes y con incentivos en el cumplimiento de sus labores, la productividad de estos se incrementara, lo que se traduce en un ahorro de tiempo y por lo tanto del presupuesto. Este presupuesto se puede utilizar para producir una mayor cantidad de servicios o diseñar nuevos servicios en beneficio de las personas.  Se debe considerar que al 2014, el costo total anual de la planilla de servidores públicos ascendió a 38 mil millones de soles lo que representaba el 6.7 % del PBI[[54]](#footnote-54).  Mejor servicio civil, más competitividad y desarrollo: Relación entre índice de competitividad global(\*) e índice de desarrollo del servicio civil(\*\*) Los países con mayor grado de desarrollo institucional del servicio civil suelen tener mejores niveles de competitividad y PBI per cápita.  *(\*) Índice de competitividad global: Mide si existe un entorno favorable para el desarrollo económico. (\*\*) Índice de desarrollo del Servicio Civil: Mide la calidad del servicio civil (eficiencia, consistencia estructural, mérito, capacidad funcional y capacidad integradora (SERVIR (2015). Características del Servicio Civil peruano.* |
| **Alternativa de solución 10:** Fortalecer la gestión del desempeño de los servidores civiles para fortalecer las habilidades relevantes que se requieren en el servicio civil | **Costos:** servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participan en la implementación de la gestión del rendimiento en las entidades y asistencia técnica.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** ahorro generado a las entidades al conocer las brechas de capacitación de sus servidores civiles y poder focalizarla correctamente.  Sobre este punto, se debe mencionar que, analizando la base de datos de la matriz de ejecución del PDP del 2018, el costo promedio de capacitación de las entidades analizadas asciende a S/. 115,730. Mientras que, el monto de capacitación promedio por beneficiario/a asciende a S/. 4,610.  De acuerdo con la base de datos de ejecución de gasto de capacitación 2018, las entidades con mayor monto de capacitación ejecutadas son: En primer lugar, el Ministerio de Educación (MINEDU), cuyo monto de ejecución asciende a S/. 1,980,809; en segundo lugar, el Ministerio de Salud (MINSA), cuyo monto de ejecución asciende a S/. 1,137,173; Por otro lado, en quinto lugar, se encuentra el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), cuyo monto de ejecución asciende a S/. 626,005.  La ejecución de este gasto por eje temático ha sido de la siguiente manera: el mayor número de beneficiarios/as capacitados/as fueron las siguientes: (1) Capacitaciones en sistemas administrativos, con 19,923 personas; (2) Capacitaciones en materias transversales con 9,667 personas; y, finalmente, (3) Capacitaciones generales, con 6,610 personas. En complemento, las capacitaciones en mandato legal ascienden a 2,747 personas y las capacitaciones en habilidades blandas; en 2,642 personas.  En relación con el costo por beneficiario/a según eje temático, se desagrega de la siguiente forma: Primero, las capacitaciones generales representan las de mayor monto de ejecución por beneficiario, alcanzando S/. 361 por persona; en segundo lugar, se encuentran las capacitaciones en sistemas administrativos, alcanzando S/. 331 por persona; en tercer lugar, capacitaciones en habilidades blandas, cuyo monto asciende a S/. 297 por persona. Por último, el costo de capacitaciones en materias transversales asciende a S/. 181 soles y en mandato legal S/. 147 por persona, respectivamente.  Asimismo, se ha realizado el análisis correlativo entre montos de capacitación y el cumplimiento de metas de indicadores de desempeño, se encontró que la correlación entre el costo de capacitación ejecutado de cada sector y el valor observado de indicadores de desempeño de programas presupuestales como porcentaje de sus metas de los sectores de análisis es positiva, de 17.42%. Así, este resultado sugiere una potencial relación positiva entre mejoras del monto de capacitación y el cumplimiento de metas señaladas en los indicadores de desempeño de los programas presupuestales.  . |
| **Alternativa de solución 11:** Incrementar el acceso a servicios a través de canales digitales. | **Costos:** servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participan en el diseño e implementación del servicio digitalizado, adquisición de la infraestructura necesaria para garantizar el funcionamiento del servicio (hardware) y costos de capacitación para los servidores civiles.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  Por ejemplo, el costo en el Perú de elaborar una App oscila entre 55,000 y 74,000 soles, este costo dependerá de sus características, una muy avanzada puede llegar a costar 360,000 soles.  **Beneficios:** ahorro generado a las personas al acceder al servicio desde su hogar (ahorro de transporte y tiempo) y ampliación de la cobertura a más personas. |
| **Alternativa de solución 12:** Diseñar e implementar estándares para asegurar la gestión integrada de la información en las entidades públicas. | **Costos:** cantidad de servidores civiles (en horas hombre y salarios) que se dedicaran a diseñar e implementar los estándares. Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** Ahorro de recursos en todas las entidades, en la obtención de información necesaria para la generación de sus productos. |
| **Alternativa de solución 13:** Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua de la calidad de los servicios**.** | **Costos:** servidores civiles (en horas hombre y salarios) que participan en el diseño e implementación de los mecanismos para el seguimiento, evaluación, gestión del conocimiento y mejora continua, considerando que es necesario contar con una plataforma informática que permita realizar el seguimiento al comportamiento de los indicadores y para compartir la información.  Con relación al salario promedio del sector público, para el año 2018 estaba alcanzando los 2, 450 soles mensuales.  **Beneficios:** ahorro generado por reducción de tiempos, horas hombre y gastos operativos de las entidades al mejorar los procesos para generar los bienes, servicios y regulaciones que brindan a las personas y por compartir la información generada por su operación misma y de investigaciones en las materias de su competencia. |
| **Alternativa de solución 14:** Fortalecer la gobernanza para la implementación la transparencia y acceso a la información, participación, rendición de cuentas e integridad pública**.** | **Costos:** aquellos costos incurridos para la creación e implementación de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, así como las horas hombre y salarios de los servidores públicos que participen en la actualización de los instrumentos y mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, integridad y participación, así como los que represente los procesos de asistencia técnica para la implementación de instrumentos de gobierno abierto en todas las entidades, y también los costos en los cuales incurrirán las entidades para la implementación de los instrumentos y mecanismos.  **Beneficios:** disminución progresiva de las pérdidas del presupuesto general por acciones de corrupción, considerando que entre los años 2017 y 2019, se calcula que se ha perdido un 15% del presupuesto general por acciones de corrupción. Esto representa un total de 23 mil 227 millones para el Estado (Contraloría General de la República (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria. Documento de Política en Control Gubernamental. Contraloría General de la República. Lima, Perú).  La corrupción puede representarse con la fórmula C-M+D-T, que es Corrupción es igual a monopolio más discrecionalidad menos transparencia. Esta ecuación debe entenderse como factores generadores de un marco que ofrece fuertes incentivos para la corrupción[[55]](#footnote-55). |
|  |  |
| **Alternativa de solución 15:**  Fortalecer la estrategia comunicacional de las entidades públicas, a través de estándares que aseguren su pertinencia. | **Costos:** servicio para la elaboración e implementación de estrategia comunicacional de las entidades, número de servidores civiles involucrados en la elaboración (horas hombre), así como el fortalecimiento de los canales de comunicación del Estado (televisión, radio, plataformas presenciales y digitales, y redes sociales).  **Beneficios:** ahorro en los ciudadanos al estar correctamente informados y no tener que acercarse a las entidades sólo por información, ahorro en las entidades al contar con información que permitirá articular de una manera más efectiva las intervenciones en el territorio. |

Elaboración: SGP -PCM.

Por las razones antes expuestas, la presente PNMGP al 2030, se encuentra en la posibilidad de identificar los costos para cada una de sus alternativas de solución, así como el de estimar los principales beneficios; sin embargo, dada su envergadura, no es posible realizar su monetización.

Como resultado de la selección, priorización y puntuación de las alternativas de solución, de las quince (15) alternativas de solución propuestas, se determinaron 11(once) alternativas de solución; cabe señalar que las cuatro (04) alternativas de solución que no fueron seleccionadas, se encuentran contenidas en una de las once(11) alternativas de solución, en tal sentido también serán implementadas.

Con relación al análisis costo beneficio, como puede apreciarse en el cuadro 10, han sido estimados los costos en lo que se incurrirá para su implementación, sin embargo, al no ser un criterio de selección, considerando que todas las alternativas serán implementadas, la estimación tanto de los costos como de los beneficios, servirán de orientación en el momento de la implementación.

1. Para más detalle, véase acápite vinculado a la situación actual del problema público. [↑](#footnote-ref-1)
2. Véase las encuestas nacionales de satisfacción 2017, 2019, así como la primera encuesta nacional de gestión pública dirigida a servidores públicos realizada en 2020, por encargo de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) [↑](#footnote-ref-2)
3. Banco Interamericano de Desarrollo (2018). El fin del trámite eterno. [↑](#footnote-ref-3)
4. Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (2021). Antecedentes de la institución. Rescatado de: <https://www.conamer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=86> [↑](#footnote-ref-4)
5. Informe N° 01: Informe de Situación actual del problema público. [↑](#footnote-ref-5)
6. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°004-2019-PCM/SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP: “Principios de actuación para la modernización de la gestión pública”. [↑](#footnote-ref-6)
7. De acuerdo al Documento “Perú 2030: síntesis de tendencias globales y regionales” (CEPLAN,2019), una tendencia es un fenómeno que muestra un comportamiento creciente o decreciente con permanencia en el largo plazo. Es decir, una tendencia se define como el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad de su patrón”. [↑](#footnote-ref-7)
8. Tendencias de mediano y largo plazo en diversos ámbitos del desarrollo. [↑](#footnote-ref-8)
9. El enunciado del problema público de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública es el siguiente “Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”. [↑](#footnote-ref-9)
10. Beltrán, A. J., & Gómez, A. R. (2013). Intergeneracionalidad y multigeneralidad en el envejecimiento y la vejez. Tabula Rasa, (18), 303-320. [↑](#footnote-ref-10)
11. Beltrán Varillas (2018). Avances en la implementación del Servicio Civil en el Perú con enfoque de género. Ponencia 1: La mujer en el servicio civil: situación actual y retos a futuro. [↑](#footnote-ref-11)
12. Secretaría de Gestión Pública (2020) Perú: la experiencia con el Análisis de Calidad Regulatoria – ACR. [↑](#footnote-ref-12)
13. En este extremo, se realizan intervenciones articuladas, en el marco de aquello que se establezca en la Política Nacional de Integridad Pública. [↑](#footnote-ref-13)
14. En concordancia con lo establecido en el Decreto Supremo N° 063-2021-PCM, que aprueba el Reglamento que desarrolla el Marco Institucional que rige el Proceso de Mejora de la Calidad Regulatoria y establece los Lineamientos Generales para la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio Ex Ante [↑](#footnote-ref-14)
15. Presidencia del Consejo de Ministros (2007). Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. [↑](#footnote-ref-15)
16. Secretaría de Gobierno Digital (2017) Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo N° 1310. [↑](#footnote-ref-16)
17. De acuerdo al Decreto Supremo N° 050-2018-PCM, que aprueba la Definición de Seguridad Digital en e Ámbito Nacional, la Seguridad Digital en el ámbito nacional es el estado de confianza en el entorno digital que resulta de la gestión y aplicación de un conjunto de medidas proactivas y reactivas frente a los riesgos que afectan la seguridad de las personas, la prosperidad económica y social, la seguridad nacional y los objetivos nacionales en dicho entorno. [↑](#footnote-ref-17)
18. Fuente: OCDE (2015), ¿Cómo va la vida? 2015. Medición del bienestar, OECD Publishing, París. http://dx.doi.org/10.1787/9789264240735-es. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias sociales. [↑](#footnote-ref-19)
20. Banco Mundial (2019). La población mundial seguirá aumentando hasta llegar a casi 10 000 millones de habitantes en 2050 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias sociales. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias sociales. [↑](#footnote-ref-22)
23. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias sociales. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ceplan(2019) Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID - 19 [↑](#footnote-ref-24)
25. Ceplan(2019) Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID - 19 [↑](#footnote-ref-25)
26. Ministerio de Salud (2020) Política Nacional Multisectorial de Salud al 2030. [↑](#footnote-ref-26)
27. La Salud digital es un término general que comprende la e-Salud (uso de las tecnologías de la información y la comunicación para la salud) y las denominadas áreas emergentes, como la robótica, realidad virtual, inteligencia artificial, datos masivos (o big data). La salud digital también hace énfasis en la participación activa por el cuidado de la salud por parte de los ciudadanos haciendo el uso de internet, redes sociales e incluso en otras herramientas derivadas de “Do-It-Yourself”. La salud digital es un fenómeno avanzado en los sistemas de salud moderno debido a sus beneficios potenciales y reales a nivel individual, poblacional y organizacional. Véase en Cender Quispe et al (2020). COVID – 19: Una pandemia en la era de la salud digital. [↑](#footnote-ref-27)
28. Cender Quispe et al (2020). COVID – 19: Una pandemia en la era de la salud digital. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias económicas. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias económicas. [↑](#footnote-ref-30)
31. Diario Gestión (2020). Déficit fiscal se elevó a 8.9% del PBI en el 2020, el más alto desde 1990, reportó el BCR. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ceplan(2019) Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID - 19 [↑](#footnote-ref-32)
33. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias políticas. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias políticas. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias políticas. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias ambientales [↑](#footnote-ref-36)
37. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias tecnológicas. [↑](#footnote-ref-37)
38. Zapata, E. (28 de abril de 2020). ¿Es el COVID-19 un caso de estudio de Govtech? CAF. Recuperado de <https://bit.ly/36LXXYg> [↑](#footnote-ref-38)
39. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias de actitudes, valores y ética. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ceplan (2019). Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Véase acápite: tendencias de actitudes, valores y ética. [↑](#footnote-ref-40)
41. Los talleres de diseño y formulación colaborativa de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2030 fueron realizado en las siguientes fechas: miércoles 09 de diciembre, viernes 11 de diciembre, lunes 14 de diciembre, miércoles 16 de diciembre, viernes 18 de diciembre, martes 5 y lunes 11 de enero, miércoles 06 y 13 de enero, viernes 8 y 15 de enero y viernes 05 de febrero. [↑](#footnote-ref-41)
42. Cabe precisar que, en muchos casos, se requirió la participación de uno o más órganos de línea de una entidad pública; en atención a las distintas temáticas abordadas durante los talleres de diseño y formulación colaborativa de la PNMGP. Así, por ejemplo, se tiene el caso de la participación recurrente de los equipos técnicos provenientes del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF en los distintos grupos temáticos, a través de sus diversos órganos de línea, tales como la Dirección General de Abastecimiento, La Dirección de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos o la Dirección General de Presupuesto Público. [↑](#footnote-ref-42)
43. Secretaría de Gestión Pública (2019). Informe de Evaluación de resultados de la PNMGP al 2021. [↑](#footnote-ref-43)
44. Los órganos y entidades públicas participantes del proceso de diseño y formulación colaborativa fueron las siguientes: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Autoridad Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría de Coordinación, Secretaría de Gobierno Digital, Secretaría de Descentralización, Secretaría de Comunicación Social, Secretaría de Integridad Pública, Secretaría de Gestión Social y Diálogo, Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial, Instituto Nacional de Estadística e Información, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Gobierno Regional de Tumbes, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Secretaría de Demarcación y Organización Territorial, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Gobierno Regional de Ucayali, Municipalidad de Maynas (Iquitos), Ministerio de Vivienda, Ministerio de la Producción, Municipalidad de La Victoria (Chiclayo) , Ministerio de Energía y Minas, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Municipalidad de Miraflores, Secretaria de Gestión Pública, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, Municipalidad de Santiago de Surco, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Registro Nacional de Estadística e Información, Gobierno Regional de Cajamarca, Ministerio del Interior, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Archivo General de la Nación, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Instituto Nacional de la Calidad, Ministerio de Justicia (Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública) , Contraloría General de la República, Gobierno Regional de La Libertad, Municipalidad de Lima Metropolitana. [↑](#footnote-ref-44)
45. Viabilidad política: se refiere a la aceptación política de la propuesta. Permite verificar la consistencia de la propuesta con las Políticas de Estado y los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional- PEDN. [↑](#footnote-ref-45)
46. Viabilidad social: se refiere a la aceptación del público afectado por la política. Esta depende en muchos casos del grado de consistencia de las políticas con sus tradiciones y culturas. Es importante incorporar la participación de los actores afectados superando las limitaciones (social, económico, político) que podrían afectar su capacidad de influir en la selección de alternativas de solución [↑](#footnote-ref-46)
47. Viabilidad administrativa: se refiere a la capacidad de gestión y de realizar arreglos institucionales en los ministerios para implementar la alternativa de solución. [↑](#footnote-ref-47)
48. Efectividad: se refiere al impacto de la alternativa de solución en el logro del objetivo. Por ello, es importante consultar evidencia sobre intervenciones similares a fin de determinar la efectividad de la alternativa de solución. [↑](#footnote-ref-48)
49. Considerar que el número de programas y proyectos es un estimado. Téngase en cuenta que este número puede modificarse cuando se emita el Decreto Supremo que califica a los programas y proyectos del Poder Ejecutivo. [↑](#footnote-ref-49)
50. 1.Política Nacional de Lucha Contra el Crimen Organizado, 2. Política Nacional Multisectorial de Lucha Contra el Terrorismo, 3. Política Nacional de Juventud, 4. Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva, 5. Política Nacional Multisectorial de Salud, 6. Política Nacional de Transporte Urbano, 7. Política Nacional de Igualdad de Género, 8. Política Nacional Penitenciaria. [↑](#footnote-ref-50)
51. Datos publicados por el INEI [↑](#footnote-ref-51)
52. De acuerdo a la consulta amigable del MEF al 05.03.21. [↑](#footnote-ref-52)
53. De acuerdo con la Consulta Amigable del MEF, consulta realizada el 07.03.2021. [↑](#footnote-ref-53)
54. Fuente: MEF - Portal de Transparencia Económica: consulta amigable. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ecuación de Robert Klitgaard [↑](#footnote-ref-55)