

INCLUSIÓN SOCIAL: ENFOQUES, POLÍTICAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ

VII Seminario de Reforma
del Estado

Capítulo 18



FONDO
EDITORIAL

Inclusión social: enfoques, políticas y gestión pública en el Perú

Ismael Muñoz (editor)

© Ismael Muñoz, 2014

De esta edición:

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

Teléfono: (51 1) 626-2650

Fax: (51 1) 626-2913

feditor@pucp.edu.pe

www.pucp.edu.pe/publicaciones

Diseño, diagramación, corrección de estilo
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: febrero de 2014

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,
sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-02569

ISBN: 978-612-4146-63-3

Registro del Proyecto Editorial: 31501361400130

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

Reforma del Estado e inclusión social

Denise Ledgard

Uno de los objetivos principales de esta presentación es mostrar un poco qué es lo que estamos haciendo desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en relación con la gestión pública. Siempre se afirma que ella es el gran problema, pues cuando alguna institución o algún sector estatal dice que algo no está funcionando, casi siempre hace referencia a la gestión pública. No obstante, muchas veces no se sabe ni siquiera qué es *gestión* y para explicarlo les presentaré la estrategia que tenemos en la PCM.

Quisiera señalar que los problemas que mostraremos no han sido enumerados simplemente en función de una revisión de literatura, ni tampoco parten de nuestro propio conocimiento o experiencia. Desde enero de 2012 en la Secretaria de Gestión Pública hemos trabajado para formular una Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y partimos de un levantamiento de información. Así, identificamos cuáles son los problemas principales, no solo para el gobierno central sino también para los gobiernos descentralizados. El primero de ellos es la desarticulación de la implementación de los sistemas de planeamiento y presupuestos públicos. El segundo es el deficiente diseño de la estructura de organización y funciones en las instituciones del sector público. El tercero son los inadecuados

procesos de producción de bienes y servicios públicos. El cuarto es que contamos con una infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficientes. El quinto es la inadecuada política y gestión de recursos humanos. El sexto es la limitada —casi inexistente— evaluación de resultados e impacto, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, productos, procesos y resultados de proyectos y actividades. Y, finalmente, el séptimo es la carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento. Probablemente este último punto es quizá novedoso, pero es central y neurálgico en la Administración Pública peruana. Ustedes se sorprenderían si supieran que, por ejemplo, no solo la PCM no sabe lo que está haciendo el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), sino que no sabe ni siquiera lo que se está haciendo al interior de ella, es decir, en la oficina del costado, incluso dentro de la misma oficina, en las unidades que están una al lado de la otra. Este desconocimiento produce, en consecuencia, una duplicidad de acciones; no se sabe quién está haciendo qué y no se sabe cuáles son los avances. Por eso decidimos recoger todo lo existente, sistematizar e identificar cuáles eran los problemas principales para así construir sobre lo avanzado.

Por ello, antes de hablar de reforma del Estado o de modernización de la Administración Pública, tuvimos que hacernos una pregunta central: ¿Hacia dónde quiere ir el país, qué es lo que nosotros queremos, cuál es el Estado que queremos? Seguidamente, hicimos reuniones técnicas con expertos, con funcionarios públicos, con gobiernos regionales y locales. De este modo, construimos esta estrategia con el objetivo de construir un Estado moderno al servicio de las personas. Y este fin definitivamente implica un cambio en los enfoques y prácticas de gestión, porque actualmente ella se mira a sí misma en lugar de concebir sus servicios

e intervenciones como expresiones de los derechos de los ciudadanos. Y una gestión que trabaja para sí misma, para cumplir con los reglamentos, para que no le caiga el Órgano de Control Institucional (OCI), no es lo que le interesa o necesita el ciudadano. Por tanto, lo que queremos es construir un modelo que parta de las demandas ciudadanas y que ellas marquen la oferta del Estado. Para ello, llegamos a caracterizar, de alguna manera, los atributos que debería tener este aparato estatal:

- a) Un Estado *orientado al ciudadano*, con una gestión pública en la que funcionarios calificados y motivados se preocupen por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos. En otras palabras, ir, como ya hemos dicho, de la demanda a la oferta.
- b) Un Estado *eficiente*, que use de manera racional los recursos, buscando que los ciudadanos tengan lo que necesitan al menor costo posible y con estándares de calidad adecuados.
- c) Un Estado *unitario y descentralizado*, que satisfaga las necesidades de la población de manera integral adecuándose a la heterogeneidad de ellas. Como saben, uno de los avances más interesantes en el tema de modernización del Estado ha sido todo el proceso de descentralización. Ahora bien, a pesar de que reconocemos que la descentralización es un proceso necesario y lo apoyamos, si tenemos un aparato estatal que funciona mal, de manera ineficiente, desordenado, etcétera, cuando este se descentraliza lo único que hace es repartir la ineficiencia y el desorden a otros niveles gubernamentales, a otras zonas territoriales. Por tanto, tenemos que considerar también este aspecto descentralizado sin perder de vista que constitucionalmente somos también un Estado unitario.

- d) Un Estado *abierto*, que sea transparente y accesible a los ciudadanos, en el que el funcionario público rinda cuentas, en el que el ciudadano, además, sepa que tiene derechos y que el gobierno está obligado a responder.
- e) Y, finalmente, un Estado *moderno e inclusivo*, que garantice los derechos e igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Este último atributo tiene relación con el objetivo de este seminario y me detendré un poco en él para tratar de encontrar algunos puntos de convergencia.

¿Qué entendemos nosotros, como PCM, cuando hablamos de *inclusión social*? Sobre este punto hay debates interminables, así que hemos optado por tomar la definición que tiene el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), ya que es el órgano rector sobre este tema. El MIDIS define la inclusión social como la orientación central de la política hacia el logro de una situación en la cual todas las personas, en todo el territorio nacional, ejerzan sus derechos, accedan a servicios públicos de calidad y estén en la capacidad de aprovechar las oportunidades que generan el crecimiento económico. Como sabemos, y como decía Carlos Eduardo Aramburú, tenemos un crecimiento económico sostenible; probablemente desde el año 2005 hemos crecido a un ritmo sostenido, en promedio al 7%. Sin embargo, cuando uno conversa con la población, y más aún en provincias, te dicen: «¿Dónde está el crecimiento, dónde están las inversiones, qué está pasando?». Entonces, el enfoque de Estado inclusivo debe estar orientado a que su acción procure que todos tengan igualdad de oportunidades. Y esa igualdad requiere generar recursos necesarios para invertir en aquellas áreas donde las personas no tienen los derechos satisfechos y, allí, priorizar. Somos, pues, un Estado

que no prioriza, que no estudia la demanda y dice «¿Sabes qué? Estos son los recursos, esta es la demanda; yo voy a comenzar por esto, por estas razones». En otras palabras, se quiere hacer todo y se termina haciendo nada. El Estado no es eficiente, ni eficaz, en el *delivery* de servicios; los servicios deben llegar de una manera oportuna y al menor costo posible. Y ahí está, en algún grado, la interrelación entre la política de modernización de la gestión pública y la política de inclusión social, sobre todo en el tema del acceso de servicios públicos de calidad.

Por ello, con esta visión del Estado, lo que planteamos es emprender el proceso de cambio y de reforma en el nivel de gestión operacional. Es decir, pasar de una gestión que se mira a sí misma a una gestión que obtiene resultados. Ahora bien, si revisamos todos los antecedentes de reformas administrativas desde el año 1990, vemos que sí se han realizado antes; sin embargo, no se ha hecho una reforma integral en el nivel gerencial. Lo que se hizo en aquella época fue trabajar el tema de las *islas de eficiencia*, pues se necesitaba impulsar la economía. En consecuencia, se crearon una serie de organismos, como la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp), el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), entre otros, que fueron funcionando de buena manera, pero casi todos con carácter económico. Por tanto, en la actualidad se requiere una visión más integral, pero enfocada en la parte social. No obstante, desde la Secretaría de Gestión Pública no hemos querido hablar de reforma del Estado y todo lo que ella implica, pues, como saben, se trata de un proceso que envuelve a los tres poderes, que tiene que ver con reformas políticas, etcétera. En cambio, nos hemos centrado en la reforma administrativa, con el impulso de la modernización de la gestión pública. Pero, ¿qué significa *modernización*?

Básicamente tener acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública para lograr que los beneficios lleguen a los ciudadanos. Y para eso partimos de un modelo de gestión con *enfoque de resultados*. ¿Qué se quiere lograr con esta nueva gestión? A continuación expondré los principales desafíos que hemos encontrado.

- a) «Cambiar el chip». Probablemente esto es lo más difícil de hacer, pero a ello apuntamos. Queremos lograr que la gestión sea una de resultados y deje de pensar solamente en el control, pues es allí cuando se cae en la inacción. Y buena parte de esta inacción se debe a que toda la Administración Pública depende de un proceso presupuestario. En otras palabras, si el sistema de planificación con el que debe ejecutarse el presupuesto es ineficiente, no se podrá planificar a tiempo, pues a menudo los recursos llegan cuando ya se acabó el periodo gubernamental o la función o cuando ya no se puede ejecutar en ese año.
- b) Encontrar un punto medio entre la rigidez de un sistema que lleva al incumplimiento y a la inacción a uno más flexible que se dirija hacia el logro de resultados. Si el trabajo de los funcionarios se limita responder a este sistema de control nunca tendremos una gestión pública eficiente.
- c) Fortalecer el Sistema de Modernización de la Gestión Pública. Actualmente existen once sistemas administrativos que se constituyen como los sistemas de soporte de todos los organismos estatales. Y son sistemas transversales pues son una cadena de valor que va desde el insumo hasta el resultado y, por ende, hasta al ciudadano. Sin embargo, el problema es que estos no conversan entre sí; no se interrelacionan (los sistemas de presupuesto público,

de planificación, de tesorería, de compras, de recursos humanos). Precisamente, uno de estos sistemas transversales es el de Modernización de la Gestión Pública, pero este no tenía contenido. Entonces, nosotros estamos procurando darle a este sistema de modernización, mecanismos de coordinación y articulación gubernamental.

¿Cómo le daremos estos mecanismos al Sistema de Modernización de la Gestión Pública? Como ya lo he mencionado, una manera de enfrentar los problemas es construir una política pública que haya identificado los problemas, que haya mapeado los actores, que haya hecho un buen diagnóstico, que haya visto todas las alternativas de acción. Lamentablemente, este sistema no ha tenido anteriormente una política nacional de modernización. Antes se tenía la política de simplificación administrativa como la política integradora de toda la gestión pública. Pero la simplificación administrativa es una parte de lo que significa la gestión pública —que tiene que ver con los procesos, con ahorrar tiempo y dinero en trámites—, pero no es toda la gestión pública. Por ejemplo, en una reunión con el MEF hemos visto que se han conseguido avances en el presupuesto por resultado; no obstante, este es un logro parcial, pues ya se han dado cuenta de que si no se ve todo el ciclo de la gestión y toda la ejecución, no se tendrán todos los elementos de una gestión pública por resultados. ¿Cuáles son estos elementos? En primer lugar, la *planificación*, es decir, qué es lo que quiero hacer, cómo lo voy hacer, temas que tienen que ver, precisamente, con el presupuesto. Luego, una vez que se he definido los objetivos, tengo que ver cuánto dinero necesito o cuánto tengo, y el presupuesto dependerá del MEF, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) o la PCM, esto es, de quien esté en ese momento con más fuerza.

En segundo lugar está la gestión financiera, la de recursos humanos, etcétera, y, finalmente, el monitoreo y la evaluación. Ese es el ciclo. Posteriormente, una vez que monitoreo y evalúo, tengo resultados para poder retroalimentar mi planificación. Por eso la gestión por resultados es un círculo; no se puede ver como si se tratara de compartimentos estancos. Y eso es, justamente, lo que está pasando: muchas veces se confunde el todo por la parte y los funcionarios públicos hablan de *presupuesto por resultados* en vez de *gestión por resultados*.

Ahora bien, ¿qué es lo que estamos planteando?

- a) Como primer eje estamos haciendo lo que se tiene que hacer: vamos a construir una política a largo plazo a la que hemos denominado Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021 —en realidad debería ser 2050, pero hemos planteado 2021 basándonos en el Plan Bicentenario de Ceplan y, específicamente, en uno de los ejes que habla del tema de reforma del Estado—. Entonces, estamos planteando una serie de lineamientos para ordenar, para, por lo menos, dejar un marco orientador, con el objetivo de que cuando nos vayamos los siguientes trabajadores ya no tengan que crear una nueva modernización del Estado. Sin embargo, mientras tanto, tenemos que empezar a hacer y mostrar. En consecuencia, ¿qué es lo que nosotros planteamos? Modelos incrementales; política pública con estos modelos. Los modelos incrementales son ensayo y error y se dan en un corto plazo: veo qué funciona y qué no funciona. Hacerlo en el gobierno central probablemente sería muy ambicioso, por ello, hemos empezado con los gobiernos descentralizados, y por eso nos hemos

planteado una estrategia de intervención articulada en el nivel descentralizado a través de pilotos de modernización. Justamente la semana pasada hemos logrado, de manera coordinada con el Congreso de la República, modificar una norma de la ley marco de modernización de la gestión pública para poder firmar convenios de gestión entre el MEF, la PCM y un gobierno descentralizado específico que quiera entrar a un proceso de modernización. Así dicha transformación se podría hacer ordenada y coherentemente, delimitando responsabilidades, con presupuesto, etcétera. Con ello hemos logrado que esto que estaba solamente en el nivel central este también para el nivel descentralizado.

- b) Con todo, el eje dos, lo hemos denominado Observatorio de Modernización de la Gestión Pública, pero todavía seguimos dándole vuelta al nombre porque a nadie le conviene y ya tenemos muchos observatorios. Básicamente, lo componen dos elementos: un sistema de seguimiento y evaluación. No queremos tener el sistema de evaluación de simplificación administrativa, el sistema de seguimiento y evaluación del MIDIS, etcétera; queremos tener solo uno para la gestión pública, con pocos indicadores. Estamos trabajando en eso y esto es posiblemente lo más complicado pues muchas áreas del aparato público no tienen indicadores. Probablemente los que estén más avanzados sean SERVIR y el MEF, pero hay muchas áreas que todavía no tienen esto muy claro. Seguidamente, la idea es que los resultados de los pilotos que estamos haciendo en Lambayeque y Piura (con quienes estamos empezando), nos dejen lecciones y, a través del Observatorio de Modernización de la Gestión Pública, retroalimentemos nuestro

Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Como les decía, el observatorio tiene dos elementos: uno es el sistema de evaluación y el otro es una plataforma informática. Lo que queremos es que no solamente los funcionarios públicos, sino que los ciudadanos de a pie puedan entrar a la PCM y saber qué se está haciendo en modernización de la gestión pública: qué se está haciendo en Lambayeque, qué se está haciendo en Piura, qué se está haciendo en Cusco y ver cuáles son los avances y los retrocesos; tener lecciones aprendidas y reportarlas de manera periódica.

Pero volvamos al primer eje. En relación con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021 hemos avanzado bastante. Muy pronto saldrá publicada en la página web de la PCM la propuesta de la Secretaría de Gestión Pública. Dicha propuesta ha significado un trabajo interinstitucional de validación, talleres, reuniones, y, justamente, hace poco hemos validado los lineamientos y el modelo. Ello, con el fin de evitar que luego la institución haga un nuevo plan estratégico, un plan de desarrollo concertado en el caso de los gobiernos regionales, que no guarde coherencia con el modelo planteado, ni con su propio plan operativo. En otras palabras, queremos que todo tenga algún tipo de sentido, un alineamiento.

Para resumir un poco la estrategia de la Secretaría, veamos los pilares o ejes de esta política de modernización de la gestión pública:

- a) En primer lugar, están las políticas públicas, así como los planes estratégicos y operativos.

- b) Luego se encuentra el presupuesto por resultados, que, ya sabemos, no es toda la gestión.
- c) Una gestión transversal, es decir, una gestión por procesos priorizados de acuerdo con las demandas de las distintas instituciones.
- d) Un servicio civil meritocrático.
- e) Y, finalmente, en quinto lugar, un sistema de información y seguimiento de evaluación y gestión del conocimiento.

Seguidamente, estos cinco pilares estarán atravesados por tres ejes transversales: a) gobierno abierto, que tiene que ver con transparencia, participación, rendición de cuentas; b) gobierno electrónico, que es básicamente *e-government*, y c) articulación institucional. Pero para lograr todo esto, la estrategia debe estar inspirada o impulsada por una gestión del cambio. En lo personal, considero que aunque esto no se logre implementar en 2020, el hecho de que esta política esté en blanco y negro ya es un avance fundamental y ojalá que así lo considere el Consejo de Ministros y aprueben el decreto supremo.

Luego, en cuanto a la estrategia de articulación en el nivel descentralizado —es decir, los pilotos de modernización—, se trata, básicamente, de un paquete de medidas a corto plazo para la mejora de la gestión en el gobierno descentralizado, en función a la articulación con los demás sistemas administrativos que intervienen en la cadena de valor de la prestación de servicios públicos, con el fin de hacerla más eficiente y eficaz. Esto no significa que la Secretaría de Gestión Pública irá con el «kit modernizador», con un maletincito como los que llevan los corredores de la empresa Rímac, a implementar lo mismo en todas partes; la idea es empezar siempre con un diagnóstico institucional. Ya lo hemos dicho,

los diagnósticos pueden ser de distintas formas, y solo luego recoger las demandas tendremos las herramientas para acompañar en una asistencia técnica por un tiempo determinado; por eso lo hacemos con pilotos. Y por ello es que también hemos empezado solamente con dos regiones, porque no queremos abarcar mucho y apretar poco.

Ahora bien, como ya hemos dicho, el primer paso de estos pilotos es el diagnóstico. Y para ello hemos identificado las competencias regional y local, por un lado, y por el otro, la nacional. Por ejemplo, en Lambayeque hemos usado la metodología empleada por el Banco Mundial, denominada *Rapid Assessment and Action Plan* (RAAP, por sus siglas en inglés), traducida al español como Diagnóstico Rápido y Plan de Acción, que se fundamenta solamente en siete puntos: a) fiscal, b) ingresos, c) gastos, d) compras y contrataciones, e) inversiones, f) procesos y g) recursos humanos. Luego del diagnóstico un equipo de once expertos internacionales —junto conmigo como representante de la PCM— en estos siete temas fue a la región para levantar información y hacer focus groups. Allí, simplemente con hacer un pequeño focus group, nos dimos cuenta de que sin necesidad de mayores recursos y sin necesidad de seguir echándole la culpa al gobierno nacional hay mejoras que se pueden hacer sobre la cancha trazada, y eso es básicamente lo que propone el RAAP, el diagnóstico a corto plazo. Lo estamos haciendo en Lambayeque y vamos a hacerlo en Piura. En consecuencia, eso nos permite tener un plan de acción a corto plazo, con metas, responsables, costos de personas y ciertos resultados concretos. Ahora bien, en algunos casos los funcionarios ya quieren ir directamente a una intervención articulada: quieren hacer los módulos de atención ciudadana (MAC) —que es uno de nuestros productos que está dando buenos resultados—, arreglar su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), su Manual de

Organización y Funciones (MOF), su Cuadro para Asignación de Personal (CAP). Entonces están entrando a un piloto de mediano plazo. Ahora bien, estos siete puntos que hemos visto dentro de las competencias regional y local se van a repetir en la competencia nacional. Así pues, a veces en el diagnóstico se identifica que por ejemplo en compras y contrataciones el problema es la norma. Entonces, si uno va a distintos gobiernos descentralizados e identifica el problema, está señalando el cuello de botella. Por ello hay que pasar a la competencia nacional, pues los efectos allí son de mucho mayor impacto.

De otra parte, quisiera señalar en dónde estamos cuadrando con la política social del MIDIS. Es cierto que la gestión interviene en todo, pero también queremos hacer cosas concretas en relación con las políticas sociales que está implementando este ministerio. De hecho como parte central de su modelo de política social ellos están incorporando la gestión por resultados y en ese sentido encontramos algunos puertos y puntos en común. Por ejemplo, su estrategia de mediano plazo tiene que ver con la mejora de la capacidad en generar ingresos. Por otro lado, en la PCM trabajamos con ellos, principalmente, cuando necesitan la intervención de gobiernos subnacionales o de otras instituciones que no sean sus programas sociales. Por tanto, estamos trabajando en conjunto. Asimismo, el MIDIS se está encargando del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (Sinadis), que lleva a cabo el proceso de coordinación intersectorial e intergubernamental para obtener resultados significativos en procesos de inclusión social y desarrollo en los territorios. De igual forma, han implementado un piloto de articulación territorial, llamado P20, que tiene como uno de sus objetivos mejorar el nivel de acceso a los servicios. En suma, lo que he querido mostrar es que tenemos metas comunes por las cuales podemos trabajar en conjunto.

Por otro lado, quisiera comentar un ejemplo intervención articulada en el nivel descentralizado: en Piura. Así, la primera tarea que tenemos como Secretaría de la Gestión Pública es «ordenar la casa». ¿Qué significa ordenar la casa? Significa ir al gobierno regional, hacer un diagnóstico, ver su plan estratégico institucional, hacer la revisión normativa de la estructura, organización y funcionamiento del Estado, identificar cuáles son sus procesos principales y sus trámites principales, etcétera. Pero este levantamiento de información no solo se hace para el propio gobierno sino también para la ciudadanía. En otras palabras debemos recoger la demanda ciudadana, ver cuáles son los trámites y ver, también, el tema de gobierno, transparencia y participación ciudadana. Ahora bien, en este proceso también estamos actuando de manera coordinada con el MIDIS, los estamos apoyando institucionalmente. Por ejemplo, para ver la parte de optimización de los procesos en los programas sociales hacemos una intervención en la institución desde el comienzo, reorganizándola en algunos aspectos.

Luego tenemos la segunda parte o tarea de esta intervención articulada de la Secretaría con los sectores y gobiernos descentralizados. Para explicarla les pondré un ejemplo. Actualmente en la Secretaría contamos con la estrategia del MAC, que básicamente es una plataforma de internet, una telefónica y unos módulos de atención ciudadana presencial. Si ustedes van al *mall* que queda en el Cono Norte, pueden ver la implementación de esta estrategia: se trata de dieciocho entidades del Estado juntas, sin sus propios nombres —sin RENIEC, Ministerio de Transportes, Ministerio del Interior—; simplemente se llama Estado Peruano MAC. Por tanto, si alguien quiere hacer un trámite, abrir un negocio, sacar un documento, va allí y ya no tiene que ir al Banco de la Nación, por ejemplo, pues desde que entra hasta que sale termina todo

su trámite y la reducción de costos y de tiempo —ya ha sido ya probado— es sumamente exitosa. Es así que actualmente contamos con el MAC Lima Norte, otro en El Callao y próximamente haremos uno para los trámites de la Municipalidad de Lima. Asimismo varios gobiernos regionales, como Piura, San Martín y Cusco están queriendo implementar esto en sus propias regiones. Por tanto, si un agente del MIDIS quisiera hacer una ventanilla única social para sus programas, ahora puede hacerla en el MAC. De hecho, ellos han incorporado nuestras lecciones aprendidas con el MAC y están tratando de hacer lo mismo. En suma, lo que quiere demostrar es que podemos hacer estrategias de manera articulada.

En segundo lugar, otro modelo de gestión descentralizada de la Secretaría podría aplicarse en los programas sociales. Allí, dado que a menudo hay intervenciones desde distintos lados y sectores, es posible que se dupliquen las tareas, es decir que la Dirección Regional de Salud cumpla las mismas funciones que otras entidades; por ende, allí podría intervenir la Secretaría articulando.

Seguidamente, otro ejemplo lo encontramos en el Programa de Incentivos de Modernización del MEF, el cual también existe en el nivel municipal. En ellos, los gobiernos regionales tienen diez metas que cumplir. No obstante, si uno observa cuáles son las metas, constata que no están incorporadas ni en su plan operativo, ni en su plan estratégico. Por tanto, es imposible que logren sus metas y cuenten con los incentivos económicos. Ahora bien, de esas metas, dos tienen que ver con la PCM, una que es simplificación de trámites y otra más y tres tienen que ver con el MIDIS. En consecuencia, esto va estar dentro del gobierno subnacional y el MIDIS no va poder, solito, ir con su programa social, a ver al niño y del niño partir para atrás; va llegar un momento en que se va a quedar atrapado, porque cuando tenga que interrelacionarse

con la institución que rige ese territorio se va a dar cuenta de que todo es una ineficiencia. Por tanto, lo que estamos viendo junto con Edgardo Cruzado, que es de este ministerio, es cómo encontrarnos: él parte del niño y yo de la institución para tratar de encontrarnos de manera un poco más eficiente.

En suma, estos son algunos de los avances que tenemos: tenemos el estado de los Convenios Marco, que en algunos casos son convenios específicos. Y quisiera concluir con algunos resultados proyectados al año 2016:

- a) Contar con una Política y un Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública en implementación, y que este plan pueda ser publicado.
- b) Mejorar la gestión de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno bajo un enfoque de gestión por resultados y no solamente de presupuesto por resultados.
- c) Tener seis MAC descentralizados.
- d) Contar con el Observatorio de Modernización de la Gestión Pública implementado.
- e) Tener algunos mecanismos intergubernamentales e intersectoriales de articulación en funcionamiento.
- f) Desarrollar ocho pilotos de modernización entre norte, centro y el sur del país.

Finalmente, quiero contarles que, a pesar de todo la caótica y kafkiana que puede ser la PCM, hemos logrado que esta estrategia entre como un programa presupuestal, es decir ya ha sido preseleccionada y estamos en la fase de ajuste, con lo cual creo que hemos dado un ejemplo importante en la implementación de políticas públicas.