

Del planeamiento a la implementación: principales brechas del contexto peruano bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública



Luis Ricardo Calderón la Madrid

Licenciado en Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha trabajado como consultor en entidades públicas y privadas, evaluando el diseño de programas presupuestales, así como el diseño e implementación de proyectos y programas sociales. luis.calderonl@pucp.pe

Resumen

La implementación, como una fase que va más allá de aplicar lo planeado, es, en la actualidad, uno de los medios más eficaces de verificación y retroalimentación del sistema de la Nueva Gestión Pública (NGP), debido a que, en esta fase, el actor hace contacto con las variables sociales y culturales que podrían definir el éxito o fracaso de una Política Pública (PP) o Programa.

En ese sentido, el artículo presenta las principales brechas tanto técnicas como políticas que no permiten una adecuada implementación, delimitando aquellas que influyen más en el contexto peruano, con el objetivo de que estas puedan ser identificadas en el desempeño diario del lector. Asimismo, se brindan recomendaciones, con el fin de orientar las habilidades necesarias para afrontar satisfactoriamente las brechas expuestas.

Palabras clave

Implementación, brechas, Nueva Gestión pública, planeamiento

Abstract

The implementation, as a phase that goes beyond from planning, is, currently one of the most effective tools to check and feedback the New Public Management's system, due in that phase actor makes contact with social and cultural variables that could define the success or failure of a Public Policy or Program.

In that way, the article presents the main technical and political gaps that do not allow an adequate implementation, delimiting those that influence more in Peruvian context, with the objective that they can be identified in the daily reader's performance. Likewise, the article gives recommendations, with the purpose of guide the necessary abilities to confront successfully the exposed gaps.

Key words

implementation, gaps, New Public Management, planning

Cortázar, a inicios de su artículo para la Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Reforma y Democracia, afirmaba que “la implementación es usualmente considerada un proceso de menor rango o valor en comparación con los procesos de diseño o evaluación de las políticas públicas” (2005, p.1). Para el autor, la posición en la que quedaba relegada la fase de implementación dentro del ciclo perteneciente a la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual busca establecer un sistema de gestión con características del sector privado en el sector público (Barzelay, 2001), era clara y suponía una necesidad académica de ser estudiada.

Así lo entendieron Revuelta (2007), Subirats (2008), Escobar (2011), Ryan (2015) y de Lima, Godinho, y de Paula (2015), quienes se adicionaron a lo expuesto por Cortázar y, reafirmando el poco interés que había tenido esta parte del proceso de gestión por la academia, propusieron sus posturas técnicas en cuanto a la definición de implementación, sus procesos, factores y brechas, contextualizando la teoría a sus realidades prácticas.

El Perú, no ajeno a este movimiento académico, también se sumó y aportó al conocimiento sobre la implementación de Políticas Públicas (PP) y Programas, bajo el enfoque de Gestión y Ciencias Políticas. Es así que Ausejo (2008) exponía en el Aula Magna sobre la visión sistémica de las PP y Abugattás (2008) se centraba en exponer sobre la gestión de la calidad educativa y los conflictos hallados desde la perspectiva de las PP.

Sin embargo, si bien el ámbito académico ha trabajado y se ha esforzado por describir y brindar aportes sobre la relevancia de la implementación y sus posibles brechas, aún este interés no atraviesa los límites de lo académico, siendo un tema poco estudiado o atendido por los implementadores de PP y Programas, quienes continúan cometiendo los mismos errores en la ejecución.

Este artículo tiene como objetivo presentar al estudiante de Gestión pública de pregrado, en particular, y al lector, en general, las principales brechas que no permiten una adecuada implementación, incluso si esta proviniese, desde el punto de vista técnico, de una excelente planificación. Vale resaltar que estas brechas abordarán temas técnicos, académicos, políticos y de actitud. Estos dos últimos más complicados de comprender para un estudiante y principiante, sin embargo fundamentales en el proceso de implementación de una PP o Programa.

A este fin, la estructura de este artículo se dividirá en tres secciones: en la primera se abordará el concepto de implementación desde el enfoque de la NGP, resaltando sus características, visiones y actores; en la segunda se expondrán las principales brechas de la implementación de acuerdo a la literatura en el tema y se ejemplificará mediante casos prácticos; y finalmente, en la tercera sección se presentarán recomendaciones para hacer frente a las brechas expuestas de manera efectiva. Cabe resaltar que los casos prácticos del artículo, así como las recomendaciones del mismo se sustentan en la experiencia profesional del autor.

La implementación: más que la aplicación de lo planeado

Para poder abordar las brechas de la implementación es necesario conocer, en primer lugar, lo que se entiende por esta última. Es así que, para iniciar, es conveniente mencionar que la implementación va más allá de aplicar lo planificado (Cortázar, 2005) ya que un diseño o planificación bien elaborada no asegura una implementación exitosa.

La implementación, en palabras de Subirats (2008, p. 179), es un “conjunto de procesos que, tras la fase de programación, tienden a la realización concreta de los objetivos de una política pública”.

Es decir que la implementación, si bien es un macro proceso posterior a la planificación, tiene un estudio propio y una particularidad que la hace sujeto de análisis en el objetivo de cumplir con los resultados de una PP o Programa. Asimismo, la implementación, denominado como “el eslabón perdido” por Revuelta (2007) es un elemento clave para el logro de los resultados y se presenta como un proceso eficaz para la verificación y retroalimentación del sistema de la NGP, debido a que, en esta fase, el actor hace contacto con variables sociales y culturales como la edad, creencias y costumbres de los actores involucrados, las cuales podrían definir el éxito o fracaso de una PP o Programa (Revuelta, 2007; Cortázar, 2005; Subirats, 2008). En ese sentido, la implementación, como toda fase o proceso de la Gestión por Resultados (GpR), presenta diversas variables independientes y dependientes que influyen en su desarrollo. En el presente artículo se abordarán tres de ellas: los actores, la visión de gestión y la descentralización.

Los actores de la implementación para la NGP, especialmente los funcionarios públicos, dejan de lado al personaje celoso de sus procesos y preocupado en el cumplimiento de los mismos, para abrir campo a un funcionario interesado en el logro de resultados y satisfacción del ciudadano, quien es visto como un cliente directo (Barzelay, 2001).

Cabe resaltar que los actores de la implementación actualmente son variados, pudiendo pertenecer al sector público y privado (empresarial y/o social), sin embargo, algunas competencias, como el control y reporte de resultados y desempeño de los actores privados a las autoridades públicas planificadoras, seguirán siendo exclusivas de los actores del sector público (Subirats, 2008).

Por otro lado, la visión de gestión, presenta dos posibilidades que influyen en la implementación de una PP o Programa: la primera, que la implementación no se ajuste al diseño y, la segunda, que el diseño no prevea factores del contexto práctico (Cortázar, 2005). Si bien, las dos posibilidades son válidas, también es im-

portante recalcar que ambas tienen su solución en el diseño, cuestión que limita la maniobra de acción en la fase de implementación. Finalmente, la descentralización, vista como una tendencia dominante por Keuning y Opheij (1994), supone la creación de nuevas unidades tomadoras de decisiones, cuya flexibilidad será mayor y estará regida prioritariamente por el mercado. Estas nuevas unidades tendrán a su cargo funciones específicas, siendo algunas de ellas la de brindar directamente el servicio del Estado a los ciudadanos y recolectar las opiniones, reclamos y propuestas de los mismos para, en caso de ser su competencia, mejorar el servicio brindado, o, en caso de no poder actuar directamente, informar a las autoridades competentes para que tomen las medidas correspondientes (Fernández, Fernández y Rodríguez, 2008).

“La excesiva cantidad de procesos burocráticos en la implementación, justificada en el control de la corrupción y la estandarización de los procesos, demanda una alta cantidad de trámites los cuales hacen demorar, a veces hasta ridículamente, las acciones de mejora, provocando la desmotivación de los actores competentes que desean realizarlas”

Las brechas de la implementación: el caso peruano.

Luego de haber refrescado algunos términos teóricos en relación a la implementación y sus componentes, es momento de presentar de manera más práctica las brechas de la implementación. Es por ello que en esta sección se aterrizará la teoría expuesta anteriormente

en casos específicos del contexto peruano. Si bien vale resaltar que estos casos no son exclusivos del Perú y han sido tomados por varios autores de otras nacionalidades, se considera que la contextualización, con casos prácticos de nuestra realidad más próxima, podría dar un enfoque más completo y enriquecedor al lector.

De esta manera, se identifican seis brechas principales en la fase de la implementación de una PP o Programa: elevado nivel burocrático, limitada contextualización, desactualizada planificación local, escasa información sobre la realidad local, desequilibrado nivel de conocimiento técnico y alta complejidad del factor político.

Elevado nivel burocrático

Para autores como Kaufman (1973) y Whitford (2002) el elevado nivel burocrático es la principal brecha de la implementación ya que dificulta la rapidez y flexibilidad de su accionar. Para otros autores, como Espinoza y Huaita (2012), es una brecha importante pues provoca la desmotivación de los actores para tomar medidas que podrían mejorar la calidad de gestión de la implementación.

Las afirmaciones anteriores cobran validez en el contexto práctico peruano cuando se verifica que la excesiva cantidad de procesos burocráticos en la implementación, justificada en el control de la corrupción y la estandarización de los procesos, demanda una alta cantidad de trámites los cuales hacen demorar, a veces hasta ridículamente, las acciones de mejora, provocando la desmotivación de los actores competentes que desean realizarlas.

De esta forma, vale resaltar que, si bien, la visión de control que propone la burocracia la hace en algunos casos necesaria, debido a que los casos de corrupción se realizan de manera más sencilla en entidades del ámbito subnacional o autónomo (Cerrillo, 2005), hasta el momento no se ha podido llevar a cabo (por

su alta complejidad) un análisis costo beneficio que determine si esta cantidad de procesos burocráticos, en general, perjudica o beneficia a la obtención de resultados de gestión.

Limitada contextualización

Esta brecha proviene, tanto de los gobiernos nacionales, como de los subnacionales o autónomos. Consiste en la inadecuada adaptación de la planificación a la realidad específica de una localidad, la cual dificulta la implementación, monitoreo y evaluación de una PP o Programa (Rosas, 2015).

En el contexto peruano, las causas que la provocan son dos, principalmente: la primera está relacionada a la fase de planificación, realizada en el nivel nacional. En esta, muchos de los diseños de PP y Programas, por su naturaleza pública, presentan un elevado alcance, englobando a todos los ciudadanos que compartan una determinada característica, como la edad, trabajo, enfermedad, salario, entre otros. Es así que, la planificación, consciente de esta limitación, tiende a presentar informaciones representativas de la realidad (Sandoval, 2010).

Por otro lado, la segunda causa se vincula a los gobiernos subnacionales y autónomos, y corresponde a su escaso ejercicio de contextualización de PP o Programas de alcance nacional, esto debido a dos posibles factores: el primero, un bajo conocimiento técnico, y el segundo, su desmotivación ante el engorroso proceso que podría ser la elaboración y autorización por parte del gobierno central de las nuevas mediciones y acciones contextualizadas (Revuelta, 2007).

Finalmente, cabe destacar que, muy aparte de sus causas, la contextualización es uno de los temas más controversiales en las fases de la implementación y evaluación de una PP o Programa, pues existen innumerables realidades a nivel nacional y el ejercicio de contextualizar cada una de ellas incurre en un trabajo complejo, sobre todo para entidades que presentan tantas dificultades como las públicas.

Desactualizada planificación local

Esta brecha, identificada por Guzmán (2011), es frecuente en entidades locales y/o autónomas, y consiste en repetir documentos y lineamientos de gestión de un año a otro, actualizando solo temas de forma como nombres de jefaturas o direcciones, nombres de cargos, o los formatos de los documentos.

“En el contexto peruano, se puede observar que el factor político es determinante en la implementación, siendo en varias ocasiones, la principal causa por la que una PP o Programa avanza con lentitud o se demora en ejecutar”

En el contexto peruano actual esta brecha es más común de lo que se podría imaginar en el sector público, pudiéndose encontrar casos de repetición sin ningún tipo de modificación de fondo en documentos vigentes de planeamiento, gestión y presupuesto elaborados entre los años 2000 y 2005.

Los motivos que la ocasionan nuevamente son dos: el primero, es el limitado conocimiento técnico de los encargados, debido a que los especialistas responsables de realizar los documentos técnicos de la organización no les enseñaron cómo hacerlo a sus sucesores, o porque estos últimos no cuentan con las capacidades necesarias. El segundo motivo es el poco interés de los encargados por realizar estos documentos, bajo las premisas que los precios no cambian, que las actividades se realizan de la misma forma desde el año de elaboración del documento, debido a que no ha habido cambio en la normativa, o que se cuenta con la recaudación directa para casos de emergencia (Guzmán, 2011).

Como consecuencia se tienen los grandes desequilibrios presupuestales y de planeamiento que no permiten ejecutar adecuadamente un Programa, la dependencia a la recaudación directa, las quejas de parte de los ejecutores sobre el poco presupuesto o desconocimiento de los procesos, y la solicitud de mayor presupuesto o apoyo a las entidades centrales.

Escasa información sobre la realidad subnacional

Es la brecha más influenciada de toda la lista ya que es estrictamente dependiente de todas las demás; en otras palabras, una mejora en las otras brechas fácilmente haría que esta deje de serlo a futuro.

Esta consiste en que los actores subnacionales y autónomos, por diversos factores como su escasa urgencia por realizar sus propias bases de datos (a menos de que alguna entidad nacional o fiscalizadora lo solicite), su limitado conocimientos sobre programas informáticos que les permita realizar un seguimiento a sus propias bases de datos, su poco acceso a internet o telefonía móvil, o el estilo rígido de gestión nacional, no cuentan con información suficiente para poder maniobrar en sus respectivos ámbitos de competencia o reclamar ante una medida que consideren inapropiada por parte del gobierno central (González, 2000; Coller, Santana y Jaime, 2014).

Se plantean dos casos para ejemplificar las consecuencias de esta brecha: el primero es el de unos gestores locales jóvenes que tenían el deseo de construir sus propias bases de datos, sin embargo, no podían hacerlo, debido a que en la provincia en la que laboraban tenían internet con una velocidad tan lenta que sus respectivos correos abrían en media hora. Ellos, sin embargo, debían reportar los datos estandarizados a la sede central a través de una plataforma virtual, por lo que viajaban aproximadamente cuatro horas a la capital cada dos semanas o una vez al mes para vaciar su información en una cabina de internet u oficina regional. Por ello, su rol se limitaba solo a informar (Calderón, 2016).

El segundo caso es de una entidad del gobierno nacional que dictaminó una Resolución Directoral (RD), mediante la cual se hacía una discriminación de un servicio público, sustentada en un informe económico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Días más tarde llegaron varios memorandos y cartas provenientes de autoridades locales exponiendo su disconformidad con la medida tomada y pidiendo explicaciones; el punto es que, leyendo esos documentos, se verificó que los argumentos informados por los actores locales eran válidos ya que se habían presenciado varias de sus explicaciones en el campo, sin embargo el hecho de no contar con datos estadísticos o evidencia documentada, hacía ver sus reclamos como un simple sentimentalismo, el cual fue respondido con un frío resumen del informe técnico, utilizado como sustento de la RD.

Desequilibrado nivel de conocimiento técnico

Esta brecha consiste en la existencia de una diferencia moderada o alta entre el conocimiento técnico de los actores del nivel nacional o central y los pertenecientes al nivel subnacional o autónomo (González, 2000). Siendo, bajo la visión top-down, prevalente en el Estado, los primeros quienes elaboran los documentos de planeamiento nacional (Subirats, 2008). Su principal causa, tanto a nivel académico como en el contexto peruano, es el centralismo, justificado en cinco variables: la oferta educativa superior, la calidad de la salud, el salario, la perspectiva de Lima en provincias y la comodidad (Contreras, 2000).

Respecto a la oferta educativa superior, Lima alberga a las mejores universidades del Perú (Top Universities, s.f.), las cuales producen profesionales competitivos con potencial para obtener altos puestos en organizaciones de prestigio a nivel nacional e internacional. Por eso, para cualquier profesional o estudiante con posibilidades económicas, estudiar en Lima es una oportunidad de acceso a estas organizaciones. Asimismo, esta variable también podría ser la causante que Lima presente

el mayor promedio de años de estudios a nivel nacional con 11.1 años (INEI, 2015).

“La empatía le permite al gestor comprender las posturas de los diversos actores con los que interactúa, así estas estén influenciadas por aspectos demográficos, geográficos, socioeconómicos, políticos o culturales”

En relación a la oferta de salud y el salario, se puede apreciar que para la primera variable Lima cuenta con las mejores clínicas, sistemas médicos y variedad de medicinas a nivel nacional (Hospitals Webometrics, s.f.), por lo que para una persona preocupada en recibir una oportuna y mejor atención ante cualquier tipo de malestar, la capital es el lugar adecuado. En relación a la segunda variable, generalmente, las entidades públicas del nivel nacional ofrecen un mejor salario a sus trabajadores que las del nivel subnacional (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016; Tusalarío, s.f.). Esto motiva a los profesionales más capacitados a postular a las primeras, ubicadas en Lima.

En correspondencia con la perspectiva de Lima en provincias, Lima es vista como signo de superación y oportunidades, por lo que varias personas de provincia viajan a la capital a fin de estudiar en las mejores universidades del país, obtener buenos puestos de trabajo o iniciar sus negocios (Contreras, 2000; Simons, 2008; Pérez, 2016).

Por último, con respecto a la comodidad, esta variable es relativa al gusto individual pues existen personas a las que les agrada más el ambiente rural que el urbano, sin embargo para este caso, se consideran a aquellas personas que no podrían soportar las característi-

cas que alberga el vivir en zonas rurales por un tiempo prolongado.

Las consecuencias de esta brecha son que, en muchas ocasiones, los actores encargados de la implementación no contextualizan lo realizado por los planificadores, evalúan con indicadores estándar, e incluso copian secciones enteras de documentos de entidades nacionales en la elaboración de sus documentos particulares.

Alta complejidad del factor político

Para Pressman y Wildavsky (1984), las relaciones intergubernamentales son el principal factor que afecta a la implementación porque es, finalmente, el actor (público o privado) el que puede redefinir los términos o reglas de juego orientándolos a sus intereses particulares. Este aspecto es usualmente omitido en las críticas académicas orientadas netamente a la planificación, pues los autores pasan por alto el hecho que los actores involucrados en la implementación presentan visiones, valores e intereses propios que los pueden hacer comportarse de manera diversa ante una misma situación (Subirats, 2008).

En ese sentido, Pressman y Wildavsky (1984) clasifican en tres grupos los factores que influyen en los actores durante la implementación: la preferencia (a favor o en contra), la intensidad (interesado o indiferente) y la magnitud de recurso. Dependiendo de estos, los actores podrían presionar por la rápida y eficaz implementación de una PP o Programa, u obstruir la misma.

En el contexto peruano, se puede observar que el factor político es determinante en la implementación, siendo en varias ocasiones, la principal causa por la que una PP o Programa avanza con lentitud o se demora en ejecutar. Sin embargo, las causas específicas por las que un actor podría estar a favor o en contra de la implementación, van más allá de la teoría, y se presentan bajo un clima organizacional complejo. Por ese motivo, los intereses de los actores po-

drían enfocarse en implementar, por un lado, medidas que les beneficien: infraestructura de su centro de trabajo, ampliación de puestos de trabajo en sus instituciones, retención de personal, elevación de sueldo, días libres, igualdad de beneficios, o medidas que podrían generar popularidad de una autoridad en su centro de trabajo; o, por el otro, medidas que enfatizen la mejora de la atención al ciudadano o mejores procesos técnico prácticos (Cerrillo, 2005; Espinoza y Huaita, 2012).

Para concluir esta sección, vale enfatizar que el factor político es transversal a toda fase de la Gestión por Resultados, pudiendo ser incluso uno de los principales factores que motiva la manipulación de la información, pues los mismos actores reconocen la influencia que tiene la política en sus funciones, por lo que desean mantener una buena relación con la mayoría de involucrados.

Recomendaciones para afrontar las brechas

Luego de presentar las principales brechas de la implementación, a continuación se brindan algunas recomendaciones, elaboradas en base a la experiencia del autor, para que todo gestor público pueda hacer frente a las mismas de manera efectiva. Estas recomendaciones tendrán una aplicación transversal a las brechas mencionadas y estarán orientadas al desarrollo de habilidades blandas.

Desarrollar la empatía y la tolerancia al estrés: en un sector en donde aún prevalecen más los procesos y los parámetros técnicos y sociales de gestiones pasadas, las habilidades blandas, principalmente la empatía y la tolerancia al estrés son necesarias. La empatía le permite al gestor comprender las posturas de los diversos actores con los que interactúa, así estas estén influenciadas por aspectos demográficos, geográficos, socioeconómicos, políticos o culturales. Asimismo, el conocimiento y comprensión de estas posturas hacen posible que el gestor elabore propuestas inclusivas, buscando unir a los actores por

sus motivaciones e intereses comunes, antes que separarlos por sus diferencias.

Vale resaltar que en toda organización, cada dirección o jefatura participa dentro de un proceso y que los trabajadores y usuarios tienen instituciones que los representan como sindicatos o comités, por lo que es conveniente tener como aliados a la mayor cantidad de actores internos y externos para poder implementar de manera satisfactoria lo planificado.

Alineada con la empatía, se encuentra la tolerancia al estrés, ya que si es complicado comprender una o varias posturas que posiblemente sean ajenas a la de uno, igual de complicado es sentir la impresión de que varias de las propuestas o procesos de implementación avanzan lentamente o simplemente no avanzan por insuficiente conocimiento del personal, motivos políticos o intereses externos. Estos casos, además de la presión social que podría sentir un gestor con poder de tomar decisiones o la necesidad de hacer más de una de sus competencias, hacen necesario el desarrollo de la tolerancia al estrés. Esta habilidad hace factible que el gestor sea más paciente y pueda tomar medidas más eficaces en entornos problemáticos, a la vez que, lo prepara para nuevos retos, los cuales aumentan con el ascenso de puestos en el sector.

Buscar soluciones antes de criticar: teniendo como premisa las brechas expuestas en el artículo, suena tentador hacer varias críticas y hasta enojarse justificadamente cuando se presentan situaciones que dificultan el avance de programas beneficiosos para el ciudadano, sin embargo, el gestor debe ser consciente que su función es la de plantear soluciones, por lo que esa debe ser su actitud antes de criticar o buscar culpables. A nadie le agrada que en un momento de dificultad y emergencia, la persona encargada o que podría ayudar a solucionar un problema se dedique a criticar hechos o actitudes pasadas que generaron el problema.

No obstante, es conveniente señalar que esta debe ser la actitud pública del gestor con sus compañeros de trabajo ya que el enfoque de gestión no solo busca la mitigación de

problemas (acción reactiva), sino también la solución de los mismos. De esta forma, y bajo un enfoque preventivo, el gestor, luego de haber buscado una solución inmediata al problema, debe realizar un monitoreo interno, a fin de encontrar los actores y acciones que lo provocaron, para plantear soluciones más eficaces y sostenibles a mediano y largo plazo. Este monitoreo debe ser más privado para evitar desacuerdos con los actores que podrían verse involucrados en la problemática.

Optimizar las habilidades de comunicación: el Gestor Público de pregrado, en muchos casos, es un joven rodeado de personas adultas o adultas mayores en el sector público, quienes cuentan con varios años desempeñando sus funciones y conocen el funcionamiento del sistema de su institución. Estas personas aún consideran al gestor como un principiante, incluso si es que este tiene mayor conocimiento técnico que ellas, por lo que sus ideas muchas veces podrían ser consideradas superficialmente en reuniones o conversaciones.

Para evitar esta incomodidad y lograr ser escuchados, el modo de comunicación de las ideas también es un punto importante para todo gestor, a veces ideas innovadoras e interesantes no se han podido realizar debido a que fueron comunicadas de manera inapropiada. En ese sentido, es conveniente aprender a expresar las ideas tanto en un ambiente de exposición pública como en una simple conversación privada entre colegas. Las ideas siempre se comentan en un ambiente de trabajo de manera directa o de manera indirecta, es decir del boca a boca, por eso es importante que en el momento del planteamiento se consideren los principios de los actores, se muestre seguridad, pero a la vez se muestre sencillez, así como se refute a las observaciones con argumentos prácticos de la misma entidad. De esta forma cuando la idea se comunique públicamente se obtendrá una mayor aceptación de los receptores, incluso si es que estos tenían una idea anticipada de lo que se iba a proponer.

Bibliografía

- **Abugattás, J. (2008).** Políticas públicas en educación: la calidad educativa desde las personas y el aula. Aula Magna 2008: Reforma del Estado el papel de las políticas públicas, 1, pp. 157-160. Recuperado de: <http://www.escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/publicaciones/reforma2009.pdf>
- **Ausejo, F. (2008).** De las políticas públicas a la gestión pública: una visión sistémica. Aula Magna 2008: Reforma del Estado el papel de las políticas públicas, 1, pp. 29-36. Recuperado de: <http://www.escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/publicaciones/reforma2009.pdf>
- **Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016)** Características del Servicio Civil peruano. Recuperado de: http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR-EL_servicio_civil_peruano-Anx1.PDF
- **Barzelay, M. (2001).** La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudios latinoamericanos (y otros). Revista del CLAD Reforma y Democracia, 1(19), 1-35. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/la-nueva-gerencia-publica.-un-ensayo-bibliografico-para-estudiosos-latinoamericanos-y-otros-1/view>
- **Calderón, L. (2016).** La gestión de la calidad en los Programas Presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del Programa de Educación Logros de Aprendizajes para el distrito de San Nicolás en el periodo 2014 – 2016. (Tesis de Licenciatura, PUCP, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8440>
- **Cerrillo, A. (2005).** La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Recuperado de: <http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/283571/course/section/30002/lectura1G.pdf#page=145>
- **Coller, X., Santana, A., y Jaime, A. (2014)** Problemas y soluciones para la construcción de bases de datos de políticos. Revista Española de Ciencia Política, 1(34), 169-198. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Xavier_Coller/publication/289328585_Problemas_y_soluciones_in_the_building_of_databases_on_politicians/links/577a875a08ae213761c9bcee.pdf
- **Contreras, C. (2000).** Centralismo y Descentralismo en la Historia del Perú Independiente. The Japan Center for Area Studies [JCAS] – IEP Series. 2(4). Recuperado de: http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/126/1/contreras_centralismoydescentralismo.pdf
- **Cortázar, J. (2005)** La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. Revista del CLAD Reforma y Democracia. (33) pp. 1-28. Recuperado de: <http://siare.clad.org/revistas/0050153.pdf>
- **De Lima, R., Godinho, L. y de Paula, L. (2014).** Los gobiernos subnacionales en la gestión de la seguridad ciudadana. La experiencia brasilera. Recuperado de: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/226/2/Los%20gobiernos%20subnacionales%20en%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20seguridad%20ciudadana.pdf>
- **Escobar, A. (2011).** Análisis de los factores políticos y sociales que inciden en la implementación de una reforma agraria en Colombia. Estudio de caso: reforma de 1961. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3170/1019030894-2012.pdf;jsessionid=2FCDC8EE33EF-50A526CC5DA5542472F4?sequence=1>
- **Espinoza, H. y Huaita, F. (2012).** Aplicación de incentivos en el sector público. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupubl/estudios/DGP_inventivos_fusionado.pdf
- **Fernández, Y., Fernández J., y Rodríguez, A. (2008).** Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencia, límites y críticas. Pevnia, 6 (2008), pp. 75-105. Recuperado

de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710925>

• **González, L. (2000).** La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Cuadernos de Trabajo de Hegoa, 1(29). Recuperado de: <http://www.fundacionmerced.org/biblioteca/Evaluacion/Hegoa%20n%EF%BF%BD%29%20Lara%20Gonz%EF%BF%BDlez.pdf>

• **Guzmán, M. (2011).** Módulo 3: Presupuesto por resultados. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Modulo_3_-_Presupuesto_por_resultados.pdf

• **Hospitals Webometrics (s.f.)** Ranking web de hospitales. Perú. Recuperado de: http://hospitals.webometrics.info/es/Latin_America/Peru

• **Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015)** Indicadores de educación por departamentos 2005 – 2015. Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro06/index.html>

• **Kaufman, H. (1973).** Administrative Feedback: Monitoring Subordinate's Behavior [Retroalimentación Administrativa: Monitoreando las costumbres de los subordinados], Washington, D.C.: Brookings Institution.

• **Keuning, D. y Opheij, W. (1994).** Desburocratizar la empresa, Barcelona: Folio.

• **Pérez, J. (2016).** Perú, descentralización de la cultura: una aproximación desde la normativa y la estructura estatal de la cultura. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5646/1/T2297-MEC-Perez-Peru.pdf>

• **Pressman, J. y Wildavsky, A. (1984).** Implementation [Implementación]. Recuperado de: <https://www.ucpress.edu/book.php?isbn=9780520053311>

• **Revuelta, B. (2007).** La implementación de Políticas Públicas. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaImplementacionDePoliticasyPublicas-2562409.pdf>

Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaImplementacionDePoliticasyPublicas-2562409.pdf

• **Ryan, D. (2015).** Del discurso a la acción: factores que afectan la implementación de políticas climáticas de las ciudades. Recuperado de: <http://farn.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Del-discurso-a-la-acci%C3%B3n-factores-que-afectan-la-implementaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-clim%C3%A1ticas-de-las-ciudades.pdf>

• **Rosas, J. (2015).** La importancia del contexto en el diseño de política social. Recuperado de <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/945>

• **Sandoval, C.** Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. Desarrollo Territorial. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/S201436_es.pdf;jsessionid=011E3454079433893C2D7A209D539D4F?sequence=1

• **Simons, M. (2008).** La imagen de la mujer andina en la televisión peruana: “Dina Páucar, la lucha por un sueño”. (Tesis de Licenciatura, UPC, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273394/1/MSimons.pdf>

• **Subirats, J. (2008).** Análisis y gestión de políticas públicas. Recuperado de: <http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2014/01/subirats2aparte1.pdf>

• **Top Universities (s.f.)** Ranking de Universidades. Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

• **Tusalarío (s.f.)** Salarios del Sector Público. Recuperado de: <https://tusalarío.org/peru/portada/salario/salarios-del-sector-publico>

• **Whitford, A. (2002).** Decentralization and Political Control of the Bureaucracy [Descentralización y Control Político de la Burocracia], Journal of Theoretical Politics, 14 (2), Sage Publications.