

# GESTIÓN PÚBLICA: BALANCE Y PERSPECTIVAS

## Capítulo 16

CARLOS ALZA BARCO  
(EDITOR)



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

*Gestión pública: balance y perspectivas*

Carlos Alza Barco (editor)

© Carlos Alza Barco, 2012

De esta edición:

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012

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: diciembre de 2012

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° 2012-15080

ISBN: 978-612-4146-23-7

Registro del Proyecto Editorial: 31501361200869

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

# Articulación de políticas y su impacto en la gestión pública

Javier Abugattás

La reforma de la gestión pública sucede día a día o no ocurre; sin embargo, en esos instantes se presentan todos los dilemas y desafíos de cambios de largo plazo que acompañan este proceso. Por ello, la gestión pública requiere contar con imágenes de largo plazo que guíen la reforma.

Si bien existe una lógica «incrementalista» o progresiva de la reforma, esto exige que exista un seguimiento y corrección profunda hacia una imagen deseada al final del camino.

Actualmente, existen alrededor de 2500 instituciones públicas entre entidades nacionales, regionales o locales. Su gestión diaria está guiada, usualmente, por frutos inmediatos, pero no se sabe a ciencia cierta cuáles son los principios a largo plazo que orientan la toma de decisiones. Esto ha llevado en muchos casos a abandonar la idea de plantear metas ambiciosas como, por ejemplo, eliminar la mortalidad materna y neonatal, que lleva a la pérdida de capacidades humanas por causas que pudieron ser evitadas.

Es la combinación difícil de largo y corto plazo la que permite articular aspectos como salud, educación, infraestructura, entre otros. De este modo, una visión a largo plazo posee ciertos valores que deben tomarse en cuenta y que conforman la estructura de un planeamiento estratégico. Repasemos una secuencia básica para luego complementarla en este breve esquema.

En primer lugar, es necesario saber dónde vamos. Tener una visión compartida de sociedad y de Estado que se construya escuchando de abajo a arriba las diversas posiciones en el país. En segundo lugar, la imagen compartida de esa visión permite aspirar a consolidar políticas de Estado expresadas en foros como el Acuerdo Nacional y elaboradas más técnicamente por un responsable de planeamiento. En tercer lugar, se necesita una política general de gobierno en donde se puedan tener metas ambiciosas, como alcanzar la desnutrición crónica cero y la atención integral a la primera infancia.

La articulación de políticas y la mejora de la gestión pública se darán en la práctica si se cuenta con orientaciones como las mencionadas en la secuencia anterior y permiten asegurar los equilibrios y detalles para la acción. El equilibrio expresado en el marco macroeconómico multianual asegura la factibilidad de los objetivos planteados.

Asegurados los grandes equilibrios es indispensable que cada sector haga explícitas políticas y planes acerca de qué es lo que puede y lo que no puede realizar, tomando en cuenta las capacidades humanas y presupuestales multianuales para llevar a cabo las metas propuestas.

Debe recordarse que esto ocurre en nuestros diversos territorios. El proceso de descentralización está presente y exige realizar planes de desarrollo concertados a nivel regional, provincial y distrital con el fin de asegurar la articulación a nivel de orientaciones que facilite la gestión local.

Finalmente, es con la observación y mejora del conjunto de los procesos en simultáneo que es posible la articulación y la mejora inmediata en la gestión real.

El día a día en el Perú de 2011 nos muestra procesos muy trabados, que impiden el desarrollo integral del país y el logro de resultados de diverso nivel. En el esquema esbozado en estos comentarios se ha intentado mostrar los elementos que, partiendo de un mejor conocimiento de nuestra sociedad y Estado, logren acordar imágenes compartidas de futuro que expresadas en políticas públicas, promuevan la articulación, la toma de decisiones adecuada y una gestión pública mejorada continuamente.

En conclusión, fijarse metas muy altas es importante; sin embargo, es igualmente necesario evaluar qué tan factible es realizar dichas metas y dar las orientaciones para lograrlo. Si las acciones que se realizan no responden a lograr una meta establecida en el largo plazo, no habrá resultados.