

## Modernización del Estado



Por: Miguel Robles-Recavarren Benites

El proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública se inició con la realización de un “Diagnóstico sobre la Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”. Esto permitió identificar que el fuerte crecimiento económico y presupuestal de las últimas décadas en el Perú no iba acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar condiciones de crecimiento sostenible que impacte en un desarrollo social y económico que satisfaga las necesidades ciudadanas. El bajo desempeño del Estado se refleja en la percepción de la población sobre la poca confianza que tiene del Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana.

Los resultados encontrados en el diagnóstico a las entidades públicas nos muestran <sup>(1)</sup>:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el Sistema de Presupuesto Público.
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
- Deficiente y frondoso diseño de la estructura de organización de funciones, muy voluminoso administrativamente.
- Inadecuada política de recursos humanos.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios.
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.

Ante este diagnóstico surge la necesidad de modernizar el Estado a partir de una Gestión Pública Moderna orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto conlleva a que funcionarios, directivos y servidores públicos estén motivados al cumplimiento de las políticas públicas de Estado en los tres niveles de gobierno, nacional, regional y local y según las competencias que corresponda para entender y atender las necesidades de los ciudadanos.

Existe una Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que establece un modelo de gestión orientado a resultados que impacten al ciudadano, a partir de un proceso sustentado en cinco componentes, que se constituyen en los pilares para la propuesta central de dicha política. Esta política de modernización del Estado constituye uno de los Sistemas Administrativos de implementación obligatoria en todas las instituciones públicas, siendo el ente Rector responsable y autoridad técnica normativa a nivel nacional, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejos de Ministros, la cual dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito y coordina su operación técnica siendo responsable también del correcto funcionamiento de dicho sistema.

Asimismo, y con el mismo propósito de modernizar el Estado Peruano, se declaró el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM en el 2013, el cual establece y regula las Políticas Nacionales de Modernización de la Gestión Pública, orientado a entender y responder las necesidades del ciudadano. Para ello, el Estado debe tomar una posición eficiente, satisfaciendo las necesidades del ciudadano y haciendo un uso racional de los recursos disponibles para maximizar el bienestar social. De esta forma, garantiza la igualdad de los derechos al momento de solicitar información, siendo accesible y transparente a través de una correcta rendición de cuentas para satisfacer las necesidades de la población de manera integral.

Con las Políticas de Modernización se busca orientar a las Entidades Estatales a trabajar de manera conjunta, teniendo como base 5 pilares centrales y 3 ejes transversales <sup>2</sup>:

- (1) Extraído de PCM, Secretaría de Gestión Pública – Documento de la PNMGP.
- (2) Extraído de PCM, Secretaría de Gestión Pública – Documento de la PNMGP.

Los Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública son:



Fuente: <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>

- **Planes Públicas, Planes Estratégicos y Operativos:** Permite que las políticas se vean proyectados en los objetivos de las diferentes Entidades Públicas. Se centra en establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial, como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas e indicadores de producción (cantidades de servicios de un nivel óptimo de calidad) que brindarán, como resultado, un mayor nivel de satisfacción al ciudadano. El ente rector de este pilar es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.
- **Presupuesto por Resultados:** Se centra en la distribución eficiente del presupuesto asignado. Se basa en reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los resultados que espera el ciudadano. El ente rector es el Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional:** Es el procedimiento que las Entidades Públicas deben de adoptar con el fin de implementar la simplificación administrativa y el cumplimiento de los resultados esperados. Así como la generación de Valor Público. Busca desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo de la “cadena de valor” y los de soporte, con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos. Así también reordenar y reorganizar, a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura de funciones de la institución pública y adecuarlas a una organización basada en procesos de dicha cadena de valor. El ente rector es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejos de Ministros.
- **Servicio Civil Meritocrático:** Se orienta en mejorar el desempeño de los servicios del Estado con personal capacitado, tomando como base la igualdad de oportunidades y el mérito. Se busca establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del servicio público. Contar también con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalecer la institucionalización del sistema de Gestión de personas del Estado. El ente rector es la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

- **Sistema de información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento:** Consiste en un sistema de información y conocimiento que deben ser aplicados en la gestión por procesos de la Gestión Administrativa. Además, con ello se puede ver al avance realizado en las políticas y comparar el estado inicial con el final. Busca establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan; y si están aplicando los procesos de manera eficaz y eficiente. La información que brinde el monitoreo sobre el desempeño debe servir de insumo y transformarse en un sistema de gestión del conocimiento que permita establecer procesos de cambio de cultura organizacional y de mejora continua de la calidad, basados en mejores prácticas nacionales e internacionales. El ente rector es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.

Estos pilares y su asociación con diferentes sistemas administrativos se reorientan y modifican sus regulaciones y enfoques para articularse entre sí y adoptar la gestión por resultados al ciudadano y corrigiendo los elementos débiles identificados en el diagnóstico.

De manera complementaria, el fortalecimiento de los pilares se da mediante ejes transversales, como elementos críticos de la adopción de los pilares y como dimensiones de gobernanza clave en las administraciones públicas que impulsen medidas de modernización:

- **Gobierno Abierto:** Consiste en la transparencia de la administración pública, ética e integridad de la gestión pública, rendición de cuentas de las autoridades y funcionarios, datos abiertos al ciudadano y participación ciudadana en la gestión pública. Busca desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado. El ente rector de este eje es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.
- **Gobierno Electrónico:** Uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en los órganos de la administración pública para optimizar procesos. Busca desarrollar y emplear, intensivamente las TICs que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública. El ente rector es la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia de Consejo de Ministros.
- **Articulación Interinstitucional:** Alinear y articular las acciones de los diferentes niveles de gobierno, pudiéndose desarrollar de manera vertical y horizontal. Se centra en coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales, en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y también mejorar el desempeño y los servicios del Estado a favor del ciudadano. Los entes rectores son la Secretaría de Descentralización, la Secretaría de Gestión Pública y la Secretaría de Coordinación de la Presidencia de Consejos de Ministros.

En conclusión, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública busca una visión de Estado moderno, que se encuentre enfocado al ciudadano, eficiente, inclusivo, transparente, abierto, unitario y descentralizado. Esto se logra con el apoyo de los pilares y los ejes transversales, anteriormente descritos.

- **Orientado al Ciudadano:** Gestión pública en la que funcionarios, directivos y servidores públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.
- **Estado Eficiente:** A través del uso racional de los recursos, promoviendo lo que los ciudadanos necesitan al menor costo posible, con calidad y en cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.
- **Estado Inclusivo:** Se basa en garantizar los derechos y la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.
- **Estado Abierto:** Ser transparente y accesible a los ciudadanos, fomentando la participación ciudadana, la integridad pública y rendición de cuentas del desempeño institucional.
- **Estado Unitario y Descentralizado:** Satisfacer las necesidades de la población de manera integral adecuándose a la heterogeneidad de estas y en todo el Perú.