

## Fortaleciendo la gestión regional: lecciones de una experiencia



El proyecto *Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones*, financiado por la Unión Europea, se llevó a cabo entre los años 2009 y 2012 en las regiones de Arequipa, Cusco, Lambayeque y Piura, en el Perú.

La coordinación central del proyecto recayó en la Oficina Ejecutiva del Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES, y fue implementado por cuatro de los cuarenta y ocho socios del CIES: en Arequipa, por el Centro Interdisciplinario de Investigación e Innovación de la Universidad Católica de Santa María, CICA. En el Cusco, por el Centro Guaman Poma de Ayala. En Lambayeque, por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, USAT. Y en Piura, por el Centro de Investigación y Promoción de Campesinado, CIPCA.

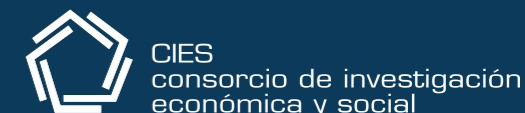
El proyecto buscó desencadenar procesos que permitan revertir, a nivel regional, algunos problemas de la gestión pública transversales al funcionamiento del Estado peruano. Por un lado, potenciar las capacidades desarrolladas en los Gobiernos Regionales (GR) para gestionar políticas públicas partiendo de una planificación estratégica que incorpore a los distintos sectores y que esté orientado a la generación de efectos concretos que aseguren incrementar la calidad de vida de los ciudadanos. Por otro lado, apuntalar las capacidades institucionales de los GR y la sociedad civil para poder generar consensos regionales a partir de experiencias de intercambio y aprendizaje, que permitan consolidar proyectos regionales de desarrollo.

En este contexto, el proyecto planteó como objetivo general fortalecer las capacidades de los GR, académicos, periodistas y asociaciones de base para una gestión basada en resultados que sea más eficiente y eficaz en responder a las prioridades regionales.

Se definieron dos estrategias: (i) la formación de equipos de trabajo intersectoriales e interinstitucionales conformados por representantes de la sociedad civil, la academia y el gobierno regional. Su rol fue canalizar los distintos productos y esfuerzos promovidos a través del proyecto, para que estos incidieran en la gestión pública regional; (ii) se trabajó en la definición de un tema prioritario regional alrededor del cual se articularon todas las acciones específicas del proyecto, lo que permitió una fuerte vinculación entre los componentes de la intervención y el logro de impactos deseados.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea y del CIES.

La Unión Europea está formada por 27 Estados miembros que han decidido unir de forma progresiva sus conocimientos prácticos, sus recursos y sus destinos. A lo largo de un período de ampliación de 50 años, juntos han constituido una zona de estabilidad, democracia y desarrollo sostenible, además de preservar la diversidad cultural, la tolerancia y las libertades individuales. La Unión Europea tiene el compromiso de compartir sus logros y valores con países y pueblos que se encuentren más allá de sus fronteras.



Este proyecto está financiado por la Unión Europea

[www.gestionporresultados.cies.org.pe](http://www.gestionporresultados.cies.org.pe)

## Fortaleciendo la gestión regional: lecciones de una experiencia

Enrique Rodríguez Doig  
María del Pilar Gamero Requena

---

# Fortaleciendo la gestión regional: lecciones de una experiencia

---



CIES  
consorcio de investigación  
económica y social



---

# Fortaleciendo la gestión regional: lecciones de una experiencia

---

ENRIQUE RODRÍGUEZ DOIG<sup>1</sup>

MARÍA DEL PILAR GAMERO REQUENA<sup>2</sup>

1. Enrique Rodríguez Doig es Magíster y Licenciado en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es consultor en planificación, monitoreo, evaluación y sistematización de proyectos de desarrollo, y docente en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Autor de libros y numerosos artículos en Políticas Públicas y Descentralización.
2. María del Pilar Gamero Requena es Psicóloga por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es consultora y especialista en sistematización, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, políticas públicas en salud, descentralización, técnicas cuantitativas, género y participación de la mujer.

- © Delegación de la Comisión Europea en Perú  
Av. Comandante Espinar 719, Lima 18, Perú  
Teléfono: (51-1) 415-0800  
Fax: (51-1) 446-5100  
[http://eeas.europa.eu/delegations/peru/index\\_es.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/peru/index_es.htm)
  
- © Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)  
Antero Aspíllaga 584, El Olivar, Lima 27, Perú  
Teléfono: (51-1) 421-2278  
[www.cies.org.pe](http://www.cies.org.pe)

El proyecto *Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones*, financiado por la Unión Europea, está siendo implementado entre los años 2009 y 2012 en las regiones de Arequipa, Cusco, Lambayeque y Piura. El objetivo general es fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales, académicos, periodistas y asociaciones de base para una Gestión basada en Resultados, que sea más eficiente y eficaz en responder a las prioridades regionales.

Persona de contacto: Inger Arévalo: [iarevalo@cies.org.pe](mailto:iarevalo@cies.org.pe)  
Página web del proyecto: [www.gestionporresultados.cies.org.pe](http://www.gestionporresultados.cies.org.pe)

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) está conformado por 48 instituciones académicas y centros de investigación. Su misión es contribuir al desarrollo del Perú, elevando el nivel del debate nacional sobre las opciones clave de política económica y social. El propósito del CIES es fortalecer a la comunidad académica peruana para producir y diseminar conocimiento útil para analistas y agentes de decisión en el sector público, la sociedad civil, los medios de comunicación, la empresa privada y la cooperación internacional.

Edición: Lima, marzo de 2012  
Corrección de estilo: Omar Taupier  
Arte de carátula: Daniela Cabrerizo Rey de Castro  
Diseño y diagramación: Carmen Inga  
Impreso por Ediciones Nova Print SAC  
Av. Ignacio Merino 1546, Lince

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-03198  
ISBN 978-612-4099-25-0

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de sus autores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea y del CIES.

# Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	9
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	11
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>CAPÍTULO 1.</b> Contexto: el proceso de descentralización y la Gestión por Resultados	17
<b>CAPÍTULO 2.</b> Implementación del proyecto	21
<b>CAPÍTULO 3.</b> Principales logros y factores que afectaron el desarrollo del proyecto	29
<b>CAPÍTULO 4.</b> Lecciones aprendidas y recomendaciones	37
<b>CAPÍTULO 5.</b> Desafíos pendientes y estrategia de sostenibilidad	41
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	45
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Documentos revisados	47
Anexo 2. Entrevistas realizadas por regiones: año 2011	48
Anexo 3. Trabajos finales de los tres diplomados	50
Anexo 4. Matriz analítica del proyecto	51



# Presentación institucional

El propósito del presente documento es sistematizar y dar a conocer las enseñanzas que deja el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones”, iniciativa del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), que contó con el financiamiento de la Unión Europea (UE).

Atendiendo a su objetivo central, fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y la sociedad civil para una Gestión basada en Resultados más eficiente, hay que destacar que el proyecto alcanzó importantes logros: el diseño de líneas de base, la formación de equipos mixtos, la implementación de tres diplomados y el fortalecimiento de la vigilancia ciudadana.

Como principales enseñanzas debe destacarse que, para su ejecución, los grupos mixtos de trabajo (Estado, sociedad civil y academia) más eficientes fueron organizados sobre plataformas existentes; la formación se dirigió a personas efectivamente involucradas en el proceso; la gestión consideró un enfoque territorial y no sectorial; y la vigilancia ciudadana requirió de un diseño tecnificado de trabajo.

Mejorar la gestión pública ha sido y será un objetivo estratégico en la lucha que enfrenta el Estado para obtener mejores condiciones de vida de la población en términos económicos, sociales y políticos.

Para trascender los ciclos del proceso de planificación, la UE apoyó en el financiamiento de este proyecto para hacer hincapié en la promoción de un rol más activo de los actores sociales en el desarrollo del mismo, a través de mecanismos que posibiliten el trabajo conjunto y continuo de éstos en las distintas etapas del proceso de planificación, en la perspectiva de involucrarlos efectivamente en la toma de decisiones y en la acción y, así, avanzar hacia la construcción de una mejor gobernabilidad y descentralización.

La Gestión por Resultados (GpR) posibilita que las entidades públicas se orienten hacia un proceso de cambio organizacional, en el que se privilegia el mejoramiento de las capacidades con competencias en lo técnico, institucional y político. Esto facilita producir, desde lo interno, con efectividad y calidad, resultados de gestión institucional, acordados con actores fundamentales, que impactan en el bienestar de la sociedad.

El proceso de GpR -cuyos conceptos e instrumentos metodológicos fueron aplicados en el proceso de asistencia técnica que el CIES desarrolló y que hoy se ponen a disposición de las entidades y de los servidores públicos de Arequipa, Cusco, Lambayeque y Piura, permite avanzar en la perspectiva de la ejecución de políticas públicas prioritarias, enfocadas y alineadas a la generación de valor y satisfacción pública.





# Resumen ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones” fue ejecutado en Arequipa, Cusco, Lambayeque y Piura; entre diciembre de 2008 y marzo de 2012. El objetivo general fue fortalecer las capacidades de los cuatro gobiernos regionales, de los académicos, de periodistas y asociaciones de base para una gestión basada en resultados que responda a las prioridades regionales.

La presente sistematización tiene como finalidad analizar y dar cuenta de las acciones, estrategias, conocimientos, logros y las principales enseñanzas de esta iniciativa implementada por la Universidad Católica Santa María, Centro Guaman Poma de Ayala, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) y el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), socios del CIES, institución encargada de la coordinación central que contó con el financiamiento de la UE.

El proyecto se ubica en un contexto en el que se considera que uno de los fines fundamentales del Estado es contar con una administración pública capaz de proveer de manera oportuna, eficiente y equitativa, los bienes y servicios públicos que requiere la población. En tal sentido, el Presupuesto Público como principal instrumento de programación financiera y económica del Estado no estaría logrando sus propósitos, por lo cual el Estado ha establecido las reformas necesarias para dotar al proceso presupuestario de un nuevo enfoque, el de Resultados.

Otro aspecto que comprende esta nueva metodología es la medición de logros o resultados en desarrollo social, con relación a los recursos invertidos. Allí encontramos que constituye una tarea pendiente que los niveles y organismos de gobierno nacionales y regionales empiecen a registrar y difundir los avances en la gestión y el gasto referidos a resultados. De esta forma será posible que la sociedad civil realice una acción de vigilancia y control ciudadano de la gestión pública, con base en una información transparente del desempeño administrativo y de la ejecución del gasto.

Para llenar estas carencias y fortalecer las capacidades en ese nuevo enfoque de GpR, el proyecto llevó a cabo, en su período de ejecución, actividades en ese sentido:

En el primer año, los procesos que se siguieron fueron de diseño, planificación y coordinación de las primeras actividades, como la conformación de los grupos mixtos (funcionarios de los gobiernos regionales e integrantes de la sociedad civil).

En el segundo año, la ejecución del proyecto se orientó hacia la elaboración de las líneas de base de los sectores priorizados, el diseño e implementación del Diplomado en Gestión Pública orientado a Resultados y la realización de talleres de vigilancia ciudadana.

Por último, en el tercer año, se implementaron las herramientas de gestión por parte de los gobiernos regionales y se culminaron las

actividades pendientes. Asimismo, se desarrolló la página web del proyecto.

Hay que destacar que su intervención alcanzó importantes logros:

- Socios del CIES, con distinto *expertise*, integrados institucionalmente en torno a un proyecto formativo con énfasis en políticas públicas.
- Cuatro equipos mixtos, entre instituciones gubernamentales de nivel regional, diversas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la academia y el periodismo regional, conformados adecuadamente.
- Líneas de base diseñadas oportunamente como instrumentos indispensables para la medición de resultados.
- Tres diplomados implementados como programas de fortalecimiento de capacidades en GpR.
- Redes profesionales intersectoriales organizadas en torno a la elaboración de estrategias de desarrollo.
- Propuestas de Gestión Regional por Resultados implementadas efectivamente.
- Las OSC y las organizaciones de periodistas, fortalecidas mediante talleres aplicativos en vigilancia ciudadana y participación en la gestión pública.

Como principales lecciones aprendidas, producto de las acciones, logros y dificultades afrontadas en las tareas formativas de los funcionarios, operadores de la gestión pública y representantes de la sociedad civil, se debe destacar los aspectos siguientes:

1. La formación de operadores en GpR debe responder preferentemente a la capacidad efectiva del personal asignado para operar bajo esa metodología.

2. En el diseño de los diplomados y, en general, en el aspecto formativo de capacidades, los equipos regionales deben tener una participación muy relevante, que corresponda a su conocimiento de las carencias en la gestión de su ámbito de trabajo.
3. Los procesos de formación necesitan estrategias que viabilicen su sostenibilidad: asistencia técnica asegurada e intercambio de experiencias.
4. El fortalecimiento de la GpR necesita una estrategia territorial de prestación de servicios y no solo una de carácter sectorial.
5. La tarea de promover la vigilancia ciudadana entre las OSC requiere de un método de trabajo, contar con indicadores de fácil aplicación y fortalecer organizaciones ya existentes.
6. Las organizaciones preexistentes de las regiones, como el Consejo Regional de Seguridad Alimentaria (CORSA), en el Cusco, y el Grupo de Gestión Estratégica del Desarrollo Regional (GEDER), en Piura; facilitaron la conformación de los equipos mixtos (gobiernos regionales, sociedad civil y academia).

Por último, en el aspecto referido a la sostenibilidad, es importante identificar que en los socios regionales reside gran parte de la capacidad de crear estrategias duraderas en el tiempo. Las actividades más propensas a ser mantenidas son los diplomados, los equipos mixtos y la vigilancia ciudadana. En el plano político, el nuevo gobierno, al haber dado continuidad a las medidas de gestión y política económica, puede considerarse que también apuesta por la permanencia de una gestión pública regional y local eficiente por su orientación a Resultados.

# Agradecimientos

Para realizar este trabajo hemos contado con el valioso apoyo de los equipos regionales de cuatro instituciones socias del CIES: el Centro Interdisciplinario de Investigación e Innovación de la Universidad Católica de Santa María (CICA), de Arequipa; el Centro Guaman Poma de Ayala, del Cusco; la USAT, de Lambayeque; y el CIPCA, de Piura.

De la misma manera, queremos agradecer la especial colaboración de numerosas personas: directivos y funcionarios de los gobiernos regionales, profesionales de los sectores Salud y Educación, académicos, periodistas y dirigentes de organizaciones sociales de las cuatro regiones donde se implementó el proyecto, quienes nos brindaron sus testimonios, comentarios y su tiempo, sin los cuales no hubiera sido posible realizar la presente sistematización.

En el plano de la reconstrucción de la experiencia hay que destacar a varios profesionales

que nos ofrecieron generosamente su tiempo; entre ellos, ex analistas del proyecto y funcionarios del CIES. En ese plano no podemos dejar de mencionar, personalmente, a Zorobabel Cancino, Patricia Cabrerizo y Carmen Roca, quienes dieron su testimonio sobre la etapa de gestación e implementación del proyecto.

En lo que se refiere a las instituciones que patrocinaron este trabajo debemos de agradecer al CIES que, a través de sus directores Javier Portocarrero y Xavier Gordillo, ofreció su respaldo metodológico e interés en los resultados, y a la UE, que financió el conjunto del proyecto.

Una mención especial merece Inger Arévalo, analista del CIES, quien facilitó la culminación del proceso de sistematización y puso a nuestra disposición el acervo documentario del proyecto. Igualmente, a Micaela Pesantes, Coordinadora del Equipo de Gestión del proyecto. A ellas nuestra más sincera gratitud.



# Introducción

El propósito del presente documento es sistematizar y presentar la experiencia y los procesos que se han aplicado en el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones” y los consiguientes avances logrados. Asimismo, ordenar y analizar los conocimientos generados y las lecciones aprendidas del proyecto, tanto a nivel general como regional.

Esta experiencia debe aportar a obtener un balance de las estrategias aplicadas por el proyecto, los logros alcanzados y una proyección acerca de la sostenibilidad que tiene a futuro esta iniciativa emprendida por el CIES e implementada por la Universidad Católica Santa María, el Centro Guaman Poma de Ayala, la USAT y el CIPCA; con el financiamiento de la UE. A partir de la información obtenida del trabajo desarrollado por el CIES y sus asociados, este documento muestra los conceptos y herramientas metodológicas que sirven como referencia para las entidades regionales que deseen incorporar este enfoque de gestión pública.

De manera específica, la sistematización se orientó por la idea de dar cuenta de los aspectos siguientes:

1. Principales productos y herramientas elaborados en cada región, resaltando su impacto en la gestión regional.

2. La generación de conocimientos sobre los cambios y procesos producidos por y en los actores involucrados en el proyecto: integrantes de los equipos técnicos, funcionarios del gobierno regional, miembros del equipo mixto, periodistas y las OSC.
3. Los elementos y factores tanto externos como internos que han afectado (positiva o negativamente) el desarrollo del proyecto.
4. La gestión y administración de la estrategia de sostenibilidad.
5. Desafíos pendientes. Estrategias posibles para enfrentar los retos.

En términos conceptuales, la sistematización de experiencias ha sido concebida como un proceso participativo de reflexión e interpretación crítica de una experiencia o práctica social que produce conocimiento desde la propia experiencia de los actores de los procesos de desarrollo. Además, permite organizar, ordenar, analizar y reconstruir el proceso de ejecución de un proyecto para obtener aprendizajes a partir del establecimiento de sus logros y limitaciones. Los conocimientos generados en el proceso de sistematización nos permiten mejorar las prácticas y replicarlas en otros momentos y lugares, así como difundir y promover propuestas de políticas sociales.<sup>1</sup>

---

1. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, 2010. Sobre el mismo tema se pueden revisar los trabajos de Berdegué (2007) y Muñoz, Fanny (1998).

Para la presente sistematización se definió que el eje del análisis se centraría en la comprensión y tipificación de los procesos de GpR, diferenciando espacios regionales, agentes y mecanismos de diálogo – participación, así como las diferentes estrategias de promoción de participación de la sociedad en general en estos mecanismos. Indudablemente, ello implica analizar, en las regiones, las condiciones y los procesos que fueron desencadenados por la acción del proyecto.

La elaboración de este documento ha comprendido las siguientes fases:

- a) Preparación de la información básica del proyecto; es decir, la lectura de diversos documentos elaborados por la coordinación central y los equipos regionales: informes narrativos, líneas de base regionales, reportes de actividades, entre otros (Anexo 1).
- b) Registro de información de primera mano, mediante la realización de 41 entrevistas a profundidad a los diversos actores que intervinieron en el proyecto: equipo de formulación y coordinación central del CIES, equipos ejecutores regionales, funcionarios de los gobiernos regionales y representantes de las OSC, así como de los medios de comunicación (Anexo 2).

- c) Ordenamiento, reflexión y análisis de la información y del papel de los actores sociales involucrados.
- d) Elaboración de conclusiones y recomendaciones a partir de la experiencia del proyecto, orientadas a su continuidad o replicación.

Por último, hay que mencionar que la organización del texto comprende una introducción, que ilustra acerca del objetivo del trabajo y su desarrollo metodológico. A continuación, en el primer capítulo, se presenta el contexto que enmarcó el proyecto: la descentralización y la política de GpR. En el segundo se reseña la implementación del proyecto. El tercero, constituye un análisis de los principales logros que deja el proyecto para los actores e instituciones comprometidas; así como los factores que influyeron en el desarrollo del mismo. En el cuarto se presentan las lecciones aprendidas y recomendaciones que servirán para orientar futuras experiencias. Finalmente, en el quinto capítulo, se consignan los desafíos que quedan pendientes luego de haber concluido la experiencia de tres años y la estrategia de sostenibilidad orientada a que perduren los principales procesos formativos y participativos desencadenados.

# CAPÍTULO 1

## Contexto: el proceso de descentralización y la Gestión por Resultados

La idea de la descentralización en el Perú se origina en la etapa republicana, momento en el cual se empezó a cuestionar fuertemente el centralismo político y económico que ostentaba Lima, la capital del país. En ese sentido, han existido diversas políticas nacionales que han puesto énfasis en la desconcentración del poder, la inversión pública y la formación de diversos polos de desarrollo regional en todo el país.

### 1.1 El actual proceso de descentralización en el Perú

La descentralización se define como el proceso por el cual el gobierno nacional o central cede parte de su poder a los gobiernos regionales y locales mediante transferencias de competencias, de forma tal que les otorga a estas entidades subnacionales un margen de autonomía en su gestión, proceso que debería producir el desarrollo generalizado del país. En tal sentido, el objetivo final de la descentralización es lograr el desarrollo económico y social.<sup>2</sup>

Actualmente, la descentralización en el Perú, en sus diferentes dimensiones -política, administrativa, fiscal y económica-, se encuentra en marcha, mediante la implementación de gobiernos regionales y locales que se encargan de la dotación de

servicios públicos. El desarrollo del Estado descentralizado en el Perú servirá para hacer frente a la concentración económica y política, ya que en la actualidad solo cinco departamentos (Arequipa, Cusco, La Libertad, Lima y Piura) captan el 95.6% del total de los ingresos del Estado (SUNAT: 2011). Sin embargo, previéndose que la descentralización favorece el desarrollo económico y contribuye a construir un Estado moderno, también conviene advertir que dicho proceso conlleva un mayor control en la gestión de los servicios públicos y mayores posibilidades de corregir errores, como consecuencia del acercamiento entre el ejecutor de políticas y el ciudadano.

Para el logro de ese fin se han transferido competencias y recursos del gobierno central a las regiones, lo cual ha tenido influencia en el crecimiento del PBI y el empleo en el país, así como en la disminución de la pobreza de 48.6% en el 2004 a 31.3% en el 2010 (INEI: 2011). Sin embargo, aque-

En la actualidad solo cinco departamentos captan el 95.6% del total de los ingresos del Estado.

2. Para mayor información sobre el tema revisar: Prats, Loscos y Alcolado (2010) y Rodríguez (2008).



los núcleos duros de pobreza, donde además la capacidad de gestión necesita ser fortalecida y los recursos son más limitados, no han podido ser atendidos, por lo cual se ha planteado un nuevo diseño de gestión y evaluación del uso de los recursos públicos: la Gestión y Evaluación por Resultados.

## 1.2 La Gestión por Resultados

Un objetivo fundamental del Estado es contar con una administración pública capaz de proveer de manera oportuna, eficiente y equitativa, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Las herramientas más importantes para lograrlo son la Programación Sectorial y el Presupuesto Público. Este último, es el principal instrumento económico y financiero para el logro de los objetivos del Estado. No obstante, diversos análisis y estudios concluyen que el presupuesto, tal como se realiza en la actualidad, no logra consolidarse en un instrumento de gestión que promueva una provisión adecuada de bienes públicos y el logro de efectos positivos a favor de la población. Entre las principales barreras hay que considerar: las limitadas capacidades de gestión de los funcionarios públicos, la débil articulación entre planeamiento y presupuesto, y un marcado énfasis en la gestión financiera.

En síntesis, se cuenta con serios indicios que señalan la existencia de problemas de eficacia y calidad en el gasto público. Al respecto, el caso que actualmente tiene mayor repercusión es el del uso de los recursos del canon minero, en el cual se observa ineficacia en la ejecución del presupuesto y pocos efectos positivos sobre las condiciones de vida de la población.<sup>3</sup>

### Un cambio estratégico en el gasto público

Para mejorar la eficacia del gasto público, es necesario intervenir en varios segmentos y pro-

cesos del aparato público. En tal sentido, el Presupuesto Público, como principal instrumento de programación financiera y económica del Estado, puede constituirse en el motor del cambio en la gestión pública. Para estos efectos, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ha establecido las reformas necesarias para dotar al proceso presupuestario de un nuevo enfoque, el de Resultados (MEF: 2008). En la práctica, el Presupuesto por Resultados es una metodología que integra la programación, formulación, ejecución y evaluación presupuestal en una visión de logros a favor de la población.

Esta nueva metodología ha considerado la formulación de los denominados Programas Estratégicos, que se iniciaron en el año 2007 con algunas experiencias piloto. En el 2008, la actividad se concentró en cinco programas priorizados que se detallan en el Cuadro N° 1. Como se puede apreciar, cada uno de ellos presenta indicadores, línea de base y su meta de resultados para el 2011.

A partir de 2009 los Programas Estratégicos se incrementaron a nueve, y al concluir el 2011 han llegado, progresivamente, a 24, gestionando recursos por un monto de 11.7 mil millones de nuevos soles. Cabe añadir que al finalizar el año -según el MEF- los programas han logrado un avance del 81.0%<sup>4</sup>.

### La articulación intersectorial

En este punto debemos mencionar, en primer lugar, que los Programas Estratégicos priorizados comprenden la gestión articulada de los programas sectoriales y la ejecución de recursos presupuestales de diferentes fuentes. Es el caso del Programa Articulado Nutricional que compromete a la Presidencia del Consejo de Ministros,

3. Vale recordar que la Segunda Vicepresidencia del Congreso recientemente propuso la conformación de una comisión especial para que realice seguimiento al uso correcto del canon minero en obras que benefician a la población. Diario Expreso, Lima, 21 de noviembre de 2011.

4. Para mayor información, visitar: <http://ofi.mef.gob.pe/bingos/pestrategicos/Navegador/Navegador.aspx>. Consulta: 3 de enero de 2012.

**CUADRO 1**  
**Indicadores de resultados de los Programas Estratégicos 2007 - 2011**

Indicadores de resultados finales	Línea de Base	Meta al año 2011
<b>1. Programa Articulado Nutricional.</b>		
Prevalencia de desnutrición en menores de 5 años	25%	16%
<b>2. Salud materno neonatal</b>		
Razón de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos	185	120
Tasa de mortalidad por mil nacidos	17, 4	14,6
<b>3. Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la Educación Básica Regular (EBR)</b>		
Desempeño suficiente en comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III ciclo de la EBR	15%	35%
Desempeño suficiente en matemáticas de los alumnos que concluyen el III ciclo de la EBR	10%	30%
<b>4. Acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado</b>		
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de salud (a pie) – minutos	46	35
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de educación (a pie) – minutos	24	18
Reducción del tiempo de acceso a centro de comercio – minutos	61	49
Centros poblados que acceden a centros y puestos de salud en < 2 horas (%)	80%	90%
<b>5. Acceso de la población a la identidad</b>		
Cobertura de peruanos con DNI	66%	72%

Fuente: MEF. Presupuesto por Resultados (2008).

a través de su Programa JUNTOS; al Ministerio de Salud (MINSA), al Instituto Nacional de Salud (INS) y el Seguro Integral de Salud (SIS), al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) y a los gobiernos regionales. Igualmente, en el Programa Estratégico de Salud Materno Neonatal, se involucra al MINSA, el SIS y los gobiernos regionales.

También hay que llamar la atención de que en todos estos Programas Estratégicos priorizados, se comprometen recursos de diferentes fuentes: Recursos Ordinarios del Tesoro Público, Recursos Directamente Recaudados y Recursos Determinados producto del canon.

#### Medición de resultados

La medición de logros o resultados en desarrollo social, con relación a los recursos invertidos, constituye otro tema medular en esta nueva

metodología. Allí encontramos que si bien el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) viene avanzando con sus encuestas anuales, como la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) y la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), dichos instrumentos aún no han sido complementados con información producida por los propios sectores y gobiernos regionales. Por ello, constituye una tarea pendiente que los niveles y organismos de gobiernos nacionales

Constituye una tarea pendiente que los niveles y organismos de gobiernos nacionales y regionales empiecen a registrar y difundir los avances referidos a resultados.

y regionales empiecen a registrar y difundir los avances referidos a resultados. De esta forma será posible que la sociedad civil realice una verdadera acción de vigilancia y control ciudadano de la gestión pública, con base en una información transparente del desempeño administrativo y de la ejecución del gasto.<sup>5</sup>

En tal sentido, el impulso a esta propuesta orientada a la problemática de la gestión por resultados ha sido el propósito de la intervención del proyecto, buscando fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos regionales, y de control social desde los diferentes estamentos de la sociedad: las OSC, la academia y los medios de comunicación.

---

5. La idea de control ciudadano se refiere a la capacidad de dominio que tienen algunas organizaciones para modificar determinadas medidas de política social. Alude también a una acción de vigilancia social, en la cual el propósito es fiscalizar, pero también significa un comportamiento ciudadano responsable.

## CAPÍTULO 2

# Implementación del proyecto

El proyecto fue formulado y apoyado por la UE durante el año 2008, y empezó sus operaciones en el mes de diciembre de ese año. Aunque se puede considerar que sus actividades comenzaron, efectivamente, en el primer trimestre de 2009, luego de que se uniformizaran criterios programáticos y presupuestales para todas las regiones.

### **Objetivo general:**

Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Regionales de Arequipa, Cusco, Lambayeque y Piura (oferentes de servicios) y de académicos, periodistas y asociaciones de base (demandantes de servicios e información) para una gestión basada en resultados que sea más eficiente y eficaz en responder a las prioridades regionales.<sup>6</sup>

En el Gráfico N° 1 se ilustran los objetivos específicos propuestos y los productos esperados en cada uno de ellos.

El periodo de ejecución del proyecto fue de tres años:

- En el primer año los procesos que se siguieron fueron de diseño, planificación, coordinación e implementación de las actividades que llevaron a cumplir los objetivos trazados. Tam-

bién empezaron las reuniones para conformar los grupos mixtos.

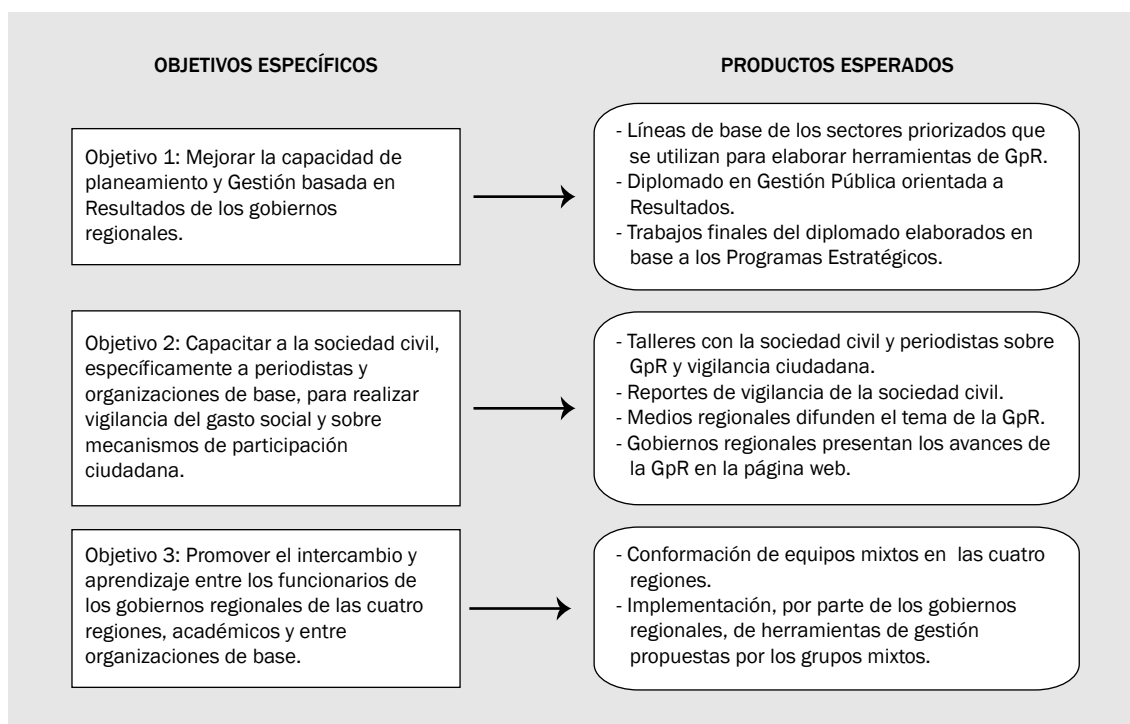
- En el segundo año la ejecución se orientó hacia el diseño de materiales y la capacitación, mediante la elaboración de las líneas de base de acuerdo a los temas priorizados, la implementación del Diplomado en Gestión Pública orientada a Resultados y la realización de talleres de vigilancia ciudadana dirigidos a las OSC y medios de comunicación.
- En el tercer año se implementaron las herramientas de gestión por parte de los gobiernos regionales y se culminaron las actividades sobre vigilancia ciudadana.

A continuación se detallan las actividades del proyecto, las mismas que para ilustrar al lector y

Se conformaron equipos mixtos compuestos por funcionarios de los gobiernos regionales e integrantes de la sociedad civil, con un peso importante de la academia regional.

6. Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones" pg. 6. Administración contratante: Comisión Europea (2008).

**GRÁFICO N° 1**  
**Objetivos específicos y productos esperados por el proyecto**



Elaboración propia.

explicar aspectos relevantes, han sido agrupadas en cuatro etapas: (i) inicio y coordinaciones; (ii) preparación de materiales y capacitación; (iii) difusión e incidencia política y, (iv) publicaciones.

## 2.1 Etapa de inicio y coordinaciones

Una vez aprobado el proyecto, durante el primer año de ejecución (2009), considerando el carácter sumamente dinámico del proceso de descentralización y regionalización y la naturaleza y *expertise* de los socios locales, se tuvo que establecer contactos permanentes con las regiones y revisar el diseño original, incluyéndose nuevos indicadores de resultados.

- Conformación de los equipos regionales: al respecto debe indicarse que, aún cuando

ya se daba por iniciado el proyecto, en las regiones todavía no existían equipos asignados formalmente y faltaba claridad respecto a sus objetivos. Para dinamizar este trabajo, al concluir el primer trimestre de 2009, se realizó la primera reunión del proyecto, lográndose designar y formalizar los primeros equipos regionales y ajustar el presupuesto del primer año. Un hecho que marcó el desenvolvimiento del proyecto, fue la necesidad de superar la notoria heterogeneidad de los sistemas administrativos de las universidades frente a los que manejaba la cooperación internacional y los gobiernos regionales.

- Coordinación con el INEI: su papel fue constituirse en una institución colaboradora del proyecto, a fin de brindar su data y hacer cruces de información en la ENAHO, para ser

7. Cabe señalar que el INEI es también miembro asociado al CIES y con quien la Oficina Ejecutiva del CIES viene desarrollando desde hace varios años cursos de capacitación sobre bases de datos (especialmente de la ENAHO) a sus asociados en las diversas regiones del país.

revisadas por los equipos mixtos de trabajo en cada región<sup>7</sup>. Con este propósito el equipo de coordinación del CIES tuvo la iniciativa de contratar a un consultor de dicha institución con el encargo de asesorar a los equipos mixtos.

- Conformación de los equipos mixtos entre académicos y funcionarios regionales: los equipos mixtos estuvieron compuestos por funcionarios de los gobiernos regionales e integrantes de la sociedad civil, con un peso importante de la academia regional. Estos equipos mixtos actuaron como una red articuladora de esfuerzos e intereses de los diversos actores sociales de cada región, facilitando que las iniciativas y estrategias del proyecto se plasmaran en acciones concretas en cada región. Solamente en Lambayeque se conformó un nuevo grupo; en cambio, Arequipa, Cusco y Piura fortalecieron los grupos que ya existían.

De esta manera, en Arequipa el equipo tomó la decisión de reactivar la Red de Primera Infancia, constituida por instituciones comprometidas con la priorización de políticas públicas a favor de la primera infancia. Igualmente, en Piura, el GEDER se constituyó en el equipo mixto de la región. Hay que destacar que sus integrantes pertenecían al Gobierno Regional de Piura, al Acuerdo Regional para Piura y al CIPCA.

Del mismo modo, en Cusco no se crearon nuevos espacios, sino que se fortalecieron los ya existentes. Es por ello que se designó al CORSA, espacio regional de concertación público – privado, como equipo mixto sobre el cual descansaría la acción del proyecto.

## 2.2 Etapa de preparación de materiales y capacitación

### Elaboración de líneas de base

Uno de los primeros productos preparados por el proyecto fueron las líneas de base regionales, material indispensable para iniciar cualquier acción de capacitación e intervención. Las líneas de base sirvieron para disponer de información

relevante y actualizada que fuera útil para medir las mejoras en la gestión y los resultados de las políticas públicas priorizadas.

Previamente a su elaboración, los equipos mixtos de las regiones priorizaron los sectores para trabajar y determinar los indicadores a ser estudiados en el año de inicio de la línea de base, los cuales luego se constituyeron en el periodo de referencia para hacer su seguimiento. En el presente proyecto se tomó el 2009 como el año base para la medición del avance en el logro de resultados.

*“Por consenso de los participantes se propuso el año 2009 como el año base. Las razones fueron las siguientes: pasado más cercano, disponibilidad de información y mejor control de la calidad de los registros administrativos en los diferentes sectores” (Funcionario del Gobierno Regional de Lambayeque).*

En el caso de Arequipa se cuenta con dos líneas de base, pero ello fue posible gracias a que formalizaron convenios con otras instituciones y se recibió financiamiento adicional para los estudios. En el resto de casos se priorizaron dos (Cusco y Piura) y tres temas (Lambayeque), como Educación, Salud y Seguridad Alimentaria, y sobre la información existente se elaboró una sola línea de base.

Para la elaboración de estas líneas de base se tomó como fuente la ENAHO, la ENDES, Censos Nacionales y la escasa data regional que se pudo recuperar.

En el Cuadro N° 2 se detalla por región los temas que se priorizaron y las líneas de base que se elaboraron.

### Diplomado en Gestión Pública Regional

El contexto nacional favoreció la implementación del Diplomado en Gestión Pública orientada a Resultados. Como se ha señalado en el primer capítulo, desde el año 2008 el MEF empezó a desarrollar los Programas Estratégicos basados en Resultados, los cuales han continuado pese al cambio de gobierno en el año 2011. En ese

CUADRO N° 2

## Temas priorizados para las líneas de base en las cuatro regiones de intervención del proyecto

Región	Tema priorizado	Producto
<b>Arequipa</b>	Educación, Salud y Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base sobre desnutrición y condiciones de vida de los niños menores de 5 años.</li> <li>• Trabajo infantil y adolescente en cifras: diagnóstico de la región Arequipa y registro de sus peores formas.</li> </ul>
<b>Cusco</b>	Salud y Seguridad Alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base en dos sectores priorizados: Salud y Seguridad Alimentaria.</li> </ul>
<b>Lambayeque</b>	Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base en tres sectores priorizados: Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.</li> </ul>
<b>Piura</b>	Educación y Salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base sectorial en dos sectores priorizados: Educación y Salud.</li> </ul>

Elaboración propia.

marco, el diplomado se ha constituido en un instrumento de capacitación muy útil para el mejor desempeño de los funcionarios de los gobiernos regionales, y ha servido a los miembros de la sociedad civil como un mecanismo que permite hacer seguimiento y vigilancia más tecnificado al desempeño del gobierno regional y los gobiernos locales. Vale añadir que todas las personas que participaron en el diplomado, al ser entrevistadas, tuvieron una opinión muy favorable respecto a la calidad y desenvolvimiento de dicho instrumento formativo.

Para el diseño del diplomado se hizo reuniones en las regiones con funcionarios de los gobiernos regionales para conocer los intereses y opiniones de los potenciales participantes. No deseaban que fuera algo teórico, sino una práctica útil para la gestión diaria, que incluyera mucha casuística.<sup>8</sup>

La mayoría de participantes del diplomado fueron funcionarios de los gobiernos regionales asignados a las Gerencias de Educación, Planificación, Salud, Trabajo, Oficina de Programación de Inversiones (83% en Arequipa, 74% en Cusco y 75% en Lambayeque y Piura); en menor número de gobiernos locales (10% en Cusco y 7% Arequipa) y de la sociedad civil: Mesas de Concertación de la Lucha contra la Pobreza, miembros de los Organismos No Gubernamentales (ONG) y universidades (10% en Arequipa, 16% en Cusco y 25% en Lambayeque y Piura). Los participantes fueron seleccionados en los gobiernos regionales y tenían que cumplir ciertos requisitos, como acreditar que fueran servidores nombrados, funcionarios públicos permanentes o contratados por un lapso no menor de cuatro años.<sup>9</sup>

El desarrollo del diplomado se dio a través de la implementación de cinco módulos que se

CUADRO N° 3

## Estructura del diplomado

Módulo I	Descentralización, Gestión por Resultados y Presupuesto por Resultados.
Módulo II	Planificación estratégica y operativa.
Módulo III	Presupuesto por Resultados: un caso práctico.
Módulo IV	Identificación de proyectos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.
Módulo V	Sistemas transversales del Estado vinculados a adquisiciones y contrataciones, personal, inversión pública, presupuesto, contabilidad y tesorería.

Elaboración propia.

8. Entrevista a Zorobabel Cancino, consultor del proyecto. 10/11/2011.

9. Informe final del Diplomado de Gestión Pública Regional basada en Resultados – Arequipa.

impartieron -con fases no presenciales y presenciales- en un promedio de seis meses.

Inicialmente se había planteado la realización de dos diplomados, uno en Lambayeque (Chiclayo) y el segundo en Arequipa. En estas dos regiones participaron las universidades como ejecutoras del proyecto. Sin embargo, el Centro Guaman Poma de Ayala, de Cusco, también implementó el diplomado porque era muy difícil el traslado de los participantes hasta la ciudad de Arequipa; problema que no surgió en el norte por la cercanía de Piura con Chiclayo.

Hay que resaltar que la propuesta del diplomado y la asignación de los docentes de los módulos no tuvieron reglas rígidas. La coordinación central del proyecto otorgó la autonomía suficiente a los equipos regionales para implementar la propuesta formativa de acuerdo a su propia realidad, con algunos docentes propuestos en la región, incluyéndose también seminarios introductorios.

En tal sentido, el diplomado en Cusco empezó con tres seminarios introductorios previos al primer módulo. También hay que señalar que el Centro Guaman Poma de Ayala suscribió un convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae (Lima) para convalidar algunos módulos del diplomado con la Maestría en Administración Pública que imparte esta universidad. Además, este Centro contaba con experiencia en la realización de diplomados por parte de su Escuela de Gobernabilidad. Posteriormente, han iniciado un segundo Diplomado de Gestión por Resultados en

coordinación con el Gobierno Regional de Cusco. Como el primer diplomado (2010) tuvo muy buena acogida, los funcionarios del nuevo gobierno regional y de los gobiernos locales también mostraron interés por capacitarse y organizaron una segunda edición durante el año 2011.

*Nosotros veíamos que esos cinco módulos no estaban completando el sistema de formación, entonces decidimos incluir tres módulos más, hemos hecho ocho módulos más una conferencia internacional. Uno de esos tres era la introducción a la Gestión por Resultados, tuvimos la sesión internacional con un consultor que habló sobre el Marco Lógico para la implementación de la Gestión por Resultados (...). En las regiones hay que contextualizar, porque un tema fundamental es el tema cultural, que en el diseño lógico no estaba recogido. En esto hay que incidir porque permite mejorar el proceso de implementación (Integrante del equipo regional de Cusco).*

Asimismo, en Arequipa se dictaron dos talleres adicionales: “Metodología de Elaboración de Líneas de Base” y otro sobre “Herramientas Virtuales”. El primer taller tuvo como objetivo dar a conocer la utilización de las líneas de base y brindar una metodología para el levantamiento de la misma. Vale añadir que, además de los docentes, hubo tutores que asesoraron la elaboración de los trabajos finales.

En el Cuadro N° 4 se detalla la duración del diplomado por región, el número de participantes y el número de trabajos finales.

**CUADRO N° 4**  
**Características del diplomado en el proyecto. Año 2009 – 2010**

Sedes / Características	Arequipa	Cusco	Lambayeque - Piura
<b>Duración del diplomado</b>	Noviembre 2009 – Noviembre 2010	Noviembre 2009 – Agosto 2010	Febrero 2010 – Julio 2010
<b>Participantes que concluyeron</b>	52	73	44 (25 Piura y 19 Lambayeque)
<b>% Funcionarios del gobierno regional</b>	83%	74%	75%
<b>% Funcionarios de gobiernos locales</b>	7%	10%	---
<b>% Sociedad civil</b>	10%	16%	25%
<b>Número de trabajos finales presentados</b>	9	8	6 (5 de Piura y 1 de Lambayeque)

Elaboración propia.



Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los tres diplomados culminaron con la presentación de trabajos finales relacionados con los Programas Estratégicos. En Arequipa se presentaron nueve productos finales y las dos mejores propuestas fueron publicadas por el CICA<sup>10</sup>. En Cusco coordinaron los temas a trabajar con los representantes del Comité Regional de implementación de la Gestión por Resultados del Gobierno Regional de Cusco, culminando con ocho iniciativas completas. Por último, en el diplomado de Lambayeque también los participantes finalizaron con seis propuestas que articulaban todo lo aprendido (Anexo 3). La mayoría de trabajos se basaron en los Programas Estratégicos Articulado Nutricional (PAN) y Logros de Aprendizaje (PELA) en diferentes distritos de las cuatro regiones, y en menor número sobre el acceso a la identidad, saneamiento básico rural y salud materno neonatal.

Desde la coordinación central del proyecto, se consideró que el diplomado era solamente una primera acción de intensidad en el aspecto formativo, pero que debía de continuarse mediante la asistencia técnica; sin embargo, esta actividad por factores administrativos, como el escaso aporte de recursos por parte de los gobiernos regionales o el limitado compromiso de algunas autoridades, finalmente ha quedado como una tarea pendiente de ser continuada con nuevas iniciativas, actualizaciones o cursos de refuerzo.

### Talleres con las OSC y medios de comunicación

En el primer año de ejecución del proyecto los equipos regionales estuvieron concentrados en la conformación de los equipos mixtos y el diseño del diplomado; en el segundo y tercer año se puso atención a los objetivos planteados con relación a la sociedad civil. Dada la experiencia en el trabajo con las OSC, Cusco y Piura fueron las regiones que propusieron más estrategias para afrontar la problemática del trabajo con la sociedad civil.

En materia del trabajo para promover un rol más activo en vigilancia social con la prensa regional y la sociedad civil, hubo diferencias notorias

entre las regiones. En Piura se tenía relación con los medios, pues Radio Cutivalú constituye una de las líneas de trabajo importantes del CIPCA. Allí se decidió no hacer talleres específicos sobre GpR para periodistas, sino que se integró la propuesta al seguimiento del Acuerdo Regional de Gobernabilidad. En Cusco hicieron algo similar, pero se puede señalar que las cuatro regiones tenían realidades y ópticas distintas respecto al papel de la sociedad civil y cómo relacionarse con ella.

En Arequipa y Lambayeque -ámbitos de actuación de equipos dirigidos por las universidades locales- no se contaba con mayor experiencia en el tema de promover actividades sostenibles con la sociedad civil. Por ello, en Arequipa se hicieron talleres sobre GpR, pero con cierto sesgo hacia temas teóricos, mientras que en Lambayeque la relación con los periodistas y las OSC fue replanteada.

Posteriormente, cuando a iniciativa del equipo central se intercambiaron criterios y se adoptaron políticas que sintonizaban con cada realidad regional, la estrategia que se siguió para diseñar y realizar los talleres fue efectuar dos mapeos: el primero de las OSC que trabajaban en los sectores priorizados y otro de los medios de comunicación de cada una de las regiones.

En el primer documento, referido al mapeo de las OSC, se reunió y sistematizó información relevante sobre las organizaciones sociales en las cuatro regiones: tipo de organizaciones, número de integrantes, actividad, participación en los espacios de concertación local y regional, entre otros temas. En el caso del mapeo de los medios de comunicación, hay que indicar que en las regiones Piura, Arequipa y Cusco ya se contaba con el precedente de que el CIES, con su trabajo vinculado a los procesos electorales y los gobiernos regionales, ya había realizado actividades de capacitación y sensibilización. En el caso de Lambayeque, donde la actividad estuvo menos desarrollada, se contrató un comunicador social que articuló el proyecto con los periodistas.

En cada región se realizaron las siguientes actividades para implementar el trabajo de vigilancia

10. "Aportes para el desarrollo de la región Arequipa". CICA Arequipa, noviembre 2010.

desde los medios de comunicación, las OSC y la academia:

- En Arequipa se realizó un taller con periodistas sobre “Herramientas para el seguimiento de la Gestión por Resultados”. Con la sociedad civil también se llevó a cabo un seminario - taller denominado “Rol de la sociedad civil de Arequipa en la generación de políticas públicas” y, además, un Foro Regional “Inversión en Primera Infancia y Desarrollo Humano”. El equipo regional de Arequipa también publicó las mejores propuestas del diplomado en el libro “Aportes para el Desarrollo de la región Arequipa”.
- El equipo ejecutor del proyecto en Cusco implementó el curso “Herramientas informáticas para la vigilancia ciudadana a la gestión pública” dirigido a comunicadores sociales y también a la sociedad civil, específicamente a miembros de los comités de vigilancia y del Consejo de Coordinación Local (CCL) de cuatro distritos de Cusco. Igualmente, se capacitó a la Red Regional de Comités de Vigilancia del Cusco (RECOVIC). Un factor que favoreció esta capacitación fue que esos distritos contaban con Centros de Información Ciudadana<sup>11</sup>, lo cual potenció el uso de las herramientas y capacidades adquiridas. En Cusco, los comités de vigilancia vienen presentando sus reportes de vigilancia en las audiencias de rendición de cuentas de los gobiernos locales y el gobierno regional.
- En Lambayeque, inicialmente en el año 2010, se efectuaron cuatro talleres: dos dirigidos a comunicadores y dos a la sociedad civil. En estos talleres se identificaron las necesidades regionales prioritarias y se elaboró una estrategia para dar seguimiento a los problemas. Tanto para los periodistas como para los integrantes de la sociedad civil la necesidad prioritaria que debe ser atendida es la seguridad ciudadana. Luego, para la sociedad civil, se debe ejecutar políticas agrarias y ambientales que permitan que la agricultura sea sostenible en la región. Complementariamente, para los periodistas resultó importante también mejorar el servicio de limpieza pública.

Se brindó capacitación en conceptos básicos de informática para fortalecer la capacidad de hacer vigilancia ciudadana, que comprendieran el uso de la consulta amigable del SIAF, SNIP y SEACE.

- En Piura, los dos talleres realizados con la sociedad civil fueron sobre el Presupuesto Participativo basado en Resultados, pero además llevaron a cabo un seminario sobre su incidencia en las políticas públicas. Con los periodistas hubo una conferencia acerca del “Balance del Proceso de Descentralización al año 2009”. En el segundo año se presentó un reporte de vigilancia acerca del sector Educación. La línea de base se empleó como fundamento para la realización del informe “Mejores logros de aprendizajes para una región inclusiva y competitiva”.

En tanto, a todos los integrantes de la sociedad civil organizada que se pudo convocar, se les brindó capacitación en conceptos básicos de informática para fortalecer su capacidad de hacer vigilancia ciudadana, que comprendieran el uso de la consulta amigable del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el aplicativo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el acceso al Sistema Electrónico de Adquisiciones del Estado (SEACE).

### 2.3 Etapa de difusión e incidencia política

En todas las regiones los equipos de trabajo presentaron los resultados de su trabajo en conferencias de prensa y presentaciones diversas.

- En Cusco, el CORSA, conjuntamente con la Gerencia Regional de Desarrollo Social, presentó en octubre de 2010 la línea de base en una conferencia de prensa. Asimismo, se

11. Espacios que cuentan con computadoras que permiten el acceso a los portales de transparencia.

presentaron las recomendaciones para su uso y aplicación. Además, el CORSA ha incluido dentro de su plan de acción los productos del diplomado y los presentó al gobierno regional como herramientas para mejorar la gestión.

- El equipo regional de Lambayeque realizó dos conferencias de prensa en el año 2010. La primera, en el local del Gobierno Regional de Lambayeque, para anunciar el lanzamiento del diplomado. La segunda conferencia tuvo como objetivo presentar los resultados de la línea de base, resaltando los indicadores más importantes.
- En Piura esta actividad se realizó en el año 2011, con la versión final de la línea de base.
- En el caso de Arequipa se realizaron tres conferencias de prensa para presentar los resultados de las líneas de base y los productos del diplomado.

Paralelamente, y reforzando esta tarea de difusión e incidencia de los equipos regionales en las cuatro regiones, se han propagado notas de prensa a través de la prensa escrita, radio y televisión.

En Arequipa y Lambayeque las notas de prensa han logrado una amplia difusión, habiéndose colgado algunas entrevistas televisivas en internet. En Piura, los periodistas que asistieron al taller publicaron notas de prensa sobre el proyecto. Además, se logró la publicación de artículos en los cuales se recogieron los resultados del reporte de vigilancia.

Más allá de la difusión en conferencias y medios de comunicación, los productos del proyecto fueron presentados a los equipos mixtos de cada región. Es importante resaltar el caso de Cusco, en donde el equipo mixto, el CORSA, participó activamente en la elaboración de la línea de base en seguridad alimentaria y el gobierno regional está utilizando dicho documento como insumo para el diseño de políticas de lucha contra la desnutrición en las instancias del gobierno, publicándose el documento “Memoria de Gestión del Consejo Regional de Seguridad Alimentaria 2006 – 2010” como herramienta que fija la continuidad de los procesos para la nueva administración regional 2011 – 2014.

De la misma manera, en Arequipa las líneas de base fueron presentadas al equipo mixto (Red de la Primera Infancia) y a la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza. En Piura, el GEDER realizó un trabajo interinstitucional que permitió conformar el Colectivo Regional de Incidencia Electoral, debido a la coincidencia de temas de trabajo entre las instituciones participantes. Además, la línea de base sirvió como punto de partida para la elaboración de una estrategia y un trabajo de vigilancia ciudadana que generó debate público y atrajo la atención de los decisores políticos en el tema de la Primera Infancia. Igualmente, en Lambayeque, el equipo mixto ha dado su opinión y recomendaciones para el debido uso de la línea de base.

## 2.4 Etapa de publicaciones

Al margen de todos los textos impresos por los equipos regionales, a los que se ha hecho mención a lo largo de este documento, siempre existió el propósito de contar con un espacio virtual que concentre toda la información del proyecto. Como los equipos regionales aún no han podido incorporar su trabajo en la web de los gobiernos regionales, sí han implementado portales como el del CIPCA, que ha publicado en su página todo lo relacionado al Diplomado en Gestión Pública. Igualmente, toda la información sobre el diplomado se encuentra en la web de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USAT.

Todos los equipos han tenido reuniones con los gobiernos regionales, con el propósito de incorporar la web del proyecto en la del gobierno regional. Sin embargo, a mediados del 2011, estas reuniones fueron paralizadas por el nuevo contexto electoral y el virtual recambio de autoridades, decidiéndose – como se ha indicado- habilitar una página central del proyecto con información general y de cada región.

Actualmente la reseña del proyecto se encuentra en la página web del CIES (<http://gestionporresultados.cies.org.pe/>), donde se puede encontrar toda la información general y por regiones: resumen de logros, diplomado, talleres con periodistas y sociedad civil, notas de prensa, etc. Igualmente, se puede descargar los productos elaborados como las líneas de base y todos los trabajos finales del diplomado.

# CAPÍTULO 3

## Principales logros y factores que afectaron el desarrollo del proyecto

### 3.1 Balance de logros

Entre los logros más importantes alcanzados por el proyecto se debe considerar los que se presentan en el siguiente gráfico:

#### A. Sobre la organización del proyecto y los actores sociales involucrados

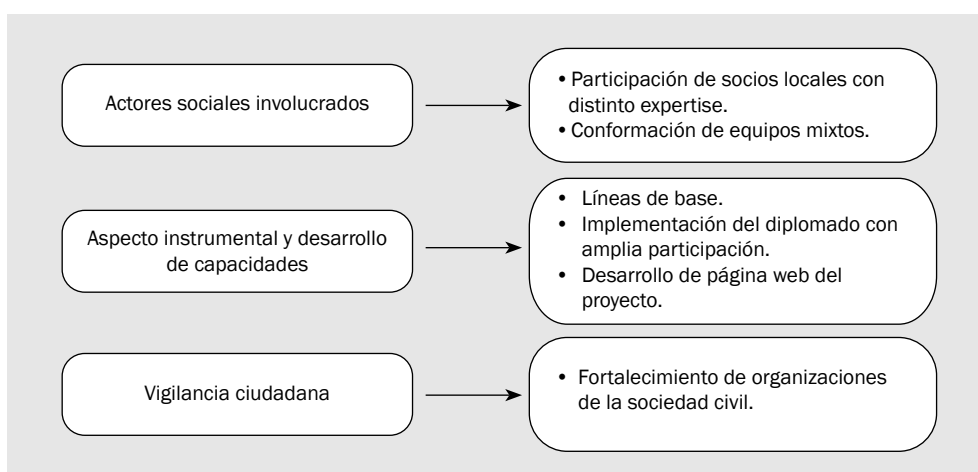
- Integración institucional de socios del CIES con distinto *expertise* en torno a un proyecto formativo con énfasis en políticas públicas

Aun cuando este proyecto no fue la primera experiencia del CIES en materia de investigación-

acción, tuvo la virtud de integrar a cuatro de sus socios regionales y a su propio equipo central en un emprendimiento novedoso por su alta densidad de relaciones y actividades que trajo consigo.

El referido proyecto, que en la implementación de sus primeras acciones ciertamente tuvo algunos ajustes, progresivamente logró integrar, a través de equipos regionales de trabajo, la labor de investigación-acción de dos centros reconocidos por su vinculación con la sociedad civil de sus regiones: CIPCA, en Piura; y el Centro Guaman Poma de Ayala, en Cusco; con la tarea formativa de los centros de investigación académica de dos universidades regionales: la USAT, de Lambayeque; y la Universidad Católica Santa María, de Arequipa.

GRÁFICO N° 2  
Balance de logros



Elaboración propia.

En síntesis, fue una apuesta no exenta de riesgos, pues la trayectoria, el tipo de calificación de sus integrantes, los procesos que manejan y la magnitud de sus actividades, ponen en diferentes posiciones a las universidades (USAT y Universidad Católica Santa María) respecto a los centros de promoción del desarrollo (CIPCA y Centro Guaman Poma de Ayala). A pesar de ello, el propósito ha sido cumplido y, actualmente, los socios regionales del CIES cuentan con una experiencia valiosa que acerca a la academia con la sociedad y las ONG de Desarrollo.

- **Conformación adecuada de equipos mixtos, entre instituciones gubernamentales de nivel regional y las OSC**

Si bien en Lambayeque, ante la debilidad de instituciones organizadas en red, se conformó un equipo mixto entre el gobierno regional y la sociedad civil; en Arequipa, Cusco y Piura, en virtud de la visión estratégica del proyecto, no fue necesario propiciar la formación una nueva institucionalidad, sino que se fortalecieron los espacios ya existentes que gozaban de mayor arraigo en la región.

Un producto del proyecto era generar un espacio mixto, donde se pueda trabajar una política prioritaria del gobierno regional. Lo que pretendía el proyecto es que se genere un espacio de concertación, un espacio entre Estado y sociedad civil para lograr que se priorice una política. Lo que ocurre es que acá no hicimos un nuevo espacio mixto, sino que ya existía el Consejo Regional de Seguridad Alimentaria; es más, la institución ya lo venía apoyando anteriormente, entonces lo que hicimos con el proyecto era fortalecer el espacio como tal y que siga trabajando alrededor de una política pública (Integrante del equipo regional de Cusco).

Debe remarcarse que estos equipos mixtos, aun cuando sufrieron cambios en su composición por las elecciones del año 2010, han mantenido las propuestas y acciones emprendidas originalmente. Es así que en el año 2011 continuaron trabajando los grupos como el CORSA, en Cusco; y GEDER, en Piura.

## **B. Sobre el aspecto instrumental y la formación de capacidades**

- **Diseño oportuno de instrumentos básicos de medición de resultados: líneas de base**

El principal instrumento que se elaboró como punto de partida para el trabajo en las regiones donde el proyecto desarrolló sus actividades fue la línea de base. Estas líneas de base se diseñaron considerando los temas priorizados por el equipo mixto, tomando el 2009 como año base. Por ejemplo, en Cusco se resaltaron indicadores sobre Salud y Seguridad Alimentaria; mientras que en Piura la información estaba referida a Educación y Salud.

*El CORSA ha permitido trabajar el tema de la línea de base (...) en este caso, lo que hicimos con el proyecto es un inicio de línea de base con fuentes que venían recogiendo los propios sectores, a través de las encuestas nacionales más los registros administrativos que tiene la dirección de salud, de agricultura; con esa propia información se ha podido diseñar una línea de base (...) porque el CORSA hace su plan de acción y desde el 2007 se proponía hacer una línea de base, y recién en el 2009, gracias al proyecto, se pudo iniciar esta actividad donde ya se tenía registros administrativos y el cruce de índices. Esto ha sido interesante porque en un primer momento los sectores no querían dar sus datos más importantes, tarea que finalmente se logró (Integrante del equipo regional de Cusco).*

Se considera que las líneas de base, elaboradas en todas las regiones, constituyen un punto de inicio muy importante para el proyecto, pues resultaba indispensable partir de un hito cuantificable en la realidad para luego medir los resultados de la gestión presupuestal y administrativa de cada programa priorizado. Asimismo, estas líneas de base permitieron que se estandaricen nuevos parámetros, como el hecho de tomar los distritos como unidades de análisis y frenar la antigua dinámica de generar y trabajar indistintamente con indicadores de nivel distrital, provincial y regional.

Concretamente, en el caso de Cusco, la elaboración de la línea de base permitió la formulación del documento "Memoria de Gestión del Consejo

Regional de Seguridad Alimentaria 2006 – 2010”, herramienta que fija la continuidad del trabajo en materia de seguridad alimentaria para la nueva administración regional. Igualmente, en Piura, la línea de base sirvió como fundamento para la elaboración de un documento de vigilancia en el sector Educación: “Mejores logros de aprendizajes para una región inclusiva y competitiva”.

- **Implementación de diplomados como programas de fortalecimiento de capacidades en GpR**

El Diplomado en Gestión Pública orientado a Resultados se considera que ha sido un logro de la más alta importancia para el proyecto, pues ha permitido la participación de funcionarios de los gobiernos de las cuatro regiones y, en menor medida, de representantes de la sociedad civil y de las propias instituciones ejecutoras involucradas con el proyecto, en una actividad formativa orientada a que se conozca, aplique e inicie un trabajo intersectorial de diseño y ejecución de la GpR en sus espacios de trabajo regionales.

Ello se pudo constatar *in situ* puesto que en todas las regiones existe un alto nivel de satisfacción con los tres diplomados implementados, y los egresados entrevistados se encuentran tratando de explotar al máximo los conocimientos y contactos adquiridos.

*El diplomado ha permitido desarrollar capacidades en profesionales y en funcionarios de los gobiernos regionales que han estado en el proceso de la gestión de resultados. No era solo teórico, había un espacio en cada sesión para sesiones de trabajo, intercambios de aprendizaje entre los mismos funcionarios de las diferentes regiones: los funcionarios de Piura y los de Lambayeque (Participante del diplomado de Lambayeque).*

La buena acogida que ha tenido el diplomado ha posibilitado que el Centro Guaman Poma de Ayala, de Cusco, implemente en el año 2011 un segundo diplomado dirigido al nuevo personal de la región y de los gobiernos locales. La estructura de los módulos ha continuado, pero con algunas actualizaciones de la normativa y con el enfoque

de marco lógico. Para el año 2012 también se piensa desarrollar el tercer diplomado.

- **Generación de redes intersectoriales y propuestas concretas como producto de los diplomados**

Si bien el hecho de que participaran 169 profesionales en los diplomados (43% de Cusco, 31% de Arequipa y 26% de Lambayeque y Piura) y que, finalmente, se presentaran y aprobaran 23 trabajos finales, puede ser puramente cuantitativo, debe ponerse en relieve que los diplomados se constituyeron en espacios privilegiados de transferencia de capacidades e intercambio de experiencias donde los profesionales participantes de cada región demostraron sus conocimientos y compartieron problemas afrontados en diferentes campos de la gerencia pública.

No puede dejar de destacarse el hecho de que profesionales de una misma región, como puede ser el caso de Lambayeque, que trabajaban en sectores distintos (Agricultura, Educación, Salud, etc.) pudieran llegar a conocerse, establecer lazos de colaboración, elaborar trabajos finales de diplomado de forma conjunta, y luego mantener contactos permanentes para articular acciones. Esto de por sí constituye un logro que fortalece el trabajo de gestionar y medir la actividad pública por resultados. Este tipo de articulación intersectorial se considera muy valiosa dentro de un aparato del Estado regional, caracterizado tradicionalmente por estar muy segmentado en ramas de actividad, cuando, contrariamente, lo que se requiere es articular conocimientos y esfuerzos para obtener resultados sociales importantes con limitados recursos financieros.

Pero, es más, esta articulación no sólo ha quedado sellada al interior del personal de un solo

Se han articulado redes de colaboración más amplias que trascienden los ámbitos de los gobiernos regionales o los sectores involucrados.



gobierno regional, sino que entre los participantes de Lambayeque y Piura se han articulado redes de colaboración más amplias que trascienden los ámbitos de los gobiernos regionales o los sectores involucrados.

*Lo importante es que en el diplomado ha habido relación con otro gobierno regional, hubo intercambio de experiencias porque no sólo se vio Presupuesto, también Inversión Pública y Descentralización. Todas esas temáticas nos ayudaron a ver cómo la región Lambayeque estaba manejando sus Programas Estratégicos. Ambas regiones tenemos diferentes fuentes de financiamiento, nosotros tenemos canon petrolero, nuestros vecinos no tienen canon. Hubo bastante experiencia porque la metodología lo permitió, hubo talleres, trabajos grupales, de repente nos tocaba con agricultura, vivienda, hubo un enfoque intersectorial (Funcionario del Gobierno Regional de Piura).*

Esta articulación producida en el norte peruano, que se ha presentado solamente como ejemplo del efecto positivo del diplomado sobre los actores involucrados en dicha región, ha sido similar en el sur, pues en Arequipa y Cusco los diplomados elaboraron como producto final numerosos trabajos de experiencias de carácter intersectorial.

*La implementación del diplomado, con la participación de funcionarios y representantes de diferentes instituciones públicas, han sentado las bases que permitirán mejorar la capacidad de planeamiento y Gestión basada en Resultados del Gobierno Regional. Ello se evidencia en el interés mostrado por los participantes tanto por la calidad de los aportes en cada uno de los módulos, como en los productos finales, que están orientados a responder en mejores condiciones a las necesidades y demandas prioritarias en torno a la primera infancia (Integrante del equipo regional de Arequipa).*

- **Implementación efectiva de propuestas generadas en el trabajo formativo en GpR en las regiones**

En todas las regiones se produjeron experiencias de implementación del trabajo formativo. En unos

casos, como Cusco y Piura, esta situación obedeció a que los propios proyectos tomaron como base redes regionales que ya se habían articulado antes del proyecto, y se vieron fortalecidas por su actividad: es el caso del CORSA, en Cusco; y el GEDER, en Piura; espacios donde participaban los centros socios del CIES: Centro Guaman Poma de Ayala (Cusco) y CIPCA (Piura).

Sin embargo, en este documento queremos destacar las iniciativas que tuvieron un vínculo mucho más estrecho con la acción del proyecto, como es el caso del Sistema Regional de Atención de la Primera Infancia (SIREPI), en Piura. Este espacio se ha constituido en un Sistema Intergubernamental (nivel comunal, distrital, meso – regional y regional) y articula horizontalmente a distintos sectores, como Agricultura, Educación y Salud, así como al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). Esta iniciativa actualmente cuenta con una Autoridad Regional, que coordina con la Subgerencia de Desarrollo Social, los sectores sociales mencionados, y también se articula verticalmente con los gobiernos locales de carácter provincial y distrital.

Una segunda iniciativa de implementación destacable sobre GpR es la que ha desarrollado el equipo regional de Arequipa, plasmada en dos libros que son propuestas para los Gobiernos Regionales de Cusco y Puno<sup>12</sup>. Asimismo, hay que añadir que en esta experiencia de Arequipa se ha logrado que la GpR se haya formalizado mediante la aprobación de una ordenanza regional.

Igualmente, otra experiencia de implementación ha sido el trabajo aplicativo de una participante del Diplomado de la Escuela de Enfermería de la USAT de Lambayeque, que en coordinación con un centro de salud está implementando el Programa Piloto “Articulado Nutricional” en una comunidad de Lambayeque, beneficiando efectivamente a 30 familias.

Finalmente, a profesionales de las ONG que participaron del diplomado, aunque no trabajan

<sup>12</sup> “Propuesta para Gobiernos Locales y Regionales de Cusco” y “Propuesta para Gobiernos Locales y Regionales de Puno”. Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Mayo 2011.

directamente en GpR, también les ha sido muy útil la capacitación para su trabajo con organizaciones sociales.

*Nosotros asesoramos a los gobiernos locales, entonces, nos sirvió de mucho, porque lo aprendido en el diplomado lo replicamos con las autoridades municipales y pudimos hacer un buen proceso de Presupuesto Participativo hacia Resultados, aplicado en seis distritos de la región. Es decir, hablamos de un diplomado que te da herramientas para la acción, que permite al mismo tiempo replicar los conocimientos; eso ha valido mucho para nosotros, para el caso de los dos participantes del CIPCA. Los dos trabajamos con los gobiernos locales y he notado que nuestras capacidades y nuestra manera de llegar a los funcionarios locales se ha fortalecido pudiendo brindar una respuesta adecuada a las muchas inquietudes que tenían ellos, porque en el nivel local, los gobiernos locales conocen poco de la GpR, y ya la directiva del MEF les había pedido que hicieran el Presupuesto Participativo por Resultados. Desde allí creo que fue algo muy importante para replicar esta capacitación con ellos (Participante del diplomado de la sociedad civil de Piura).*

- **Desarrollo de la página web del proyecto**

El proyecto cuenta con una página web (<http://gestionporresultados.cies.org.pe/>) en la cual se puede encontrar toda la información general y también de las cuatro regiones donde se ha implementado. Para cada región se presenta un resumen de sus logros, la conformación del equipo mixto, la información del diplomado, los talleres realizados con la sociedad civil y periodistas, las líneas de base, también han registrado las notas de prensa, las herramientas de gestión y documentos de vigilancia ciudadana. En resumen, es un portal donde se puede encontrar todos los detalles del proyecto, así como descargar documentos (líneas de base, trabajos finales del diplomado, entre otros). Igualmente, debe añadirse que, como parte de la implementación, en los portales de los equipos regionales ya se venía consignando la información del proyecto, especialmente del diplomado.

### C. **Sobre la vigilancia ciudadana y participación social**

- **Fortalecimiento de las OSC en vigilancia ciudadana y participación en la gestión pública regional**

Durante el segundo y tercer año del proyecto (2010 y 2011) se dieron pasos más adelante, implementándose cursos que capacitaron a los diversos actores de la sociedad civil y a los Comités de Vigilancia del Presupuesto Participativo (COVIG) en materia de seguimiento de la gestión pública.

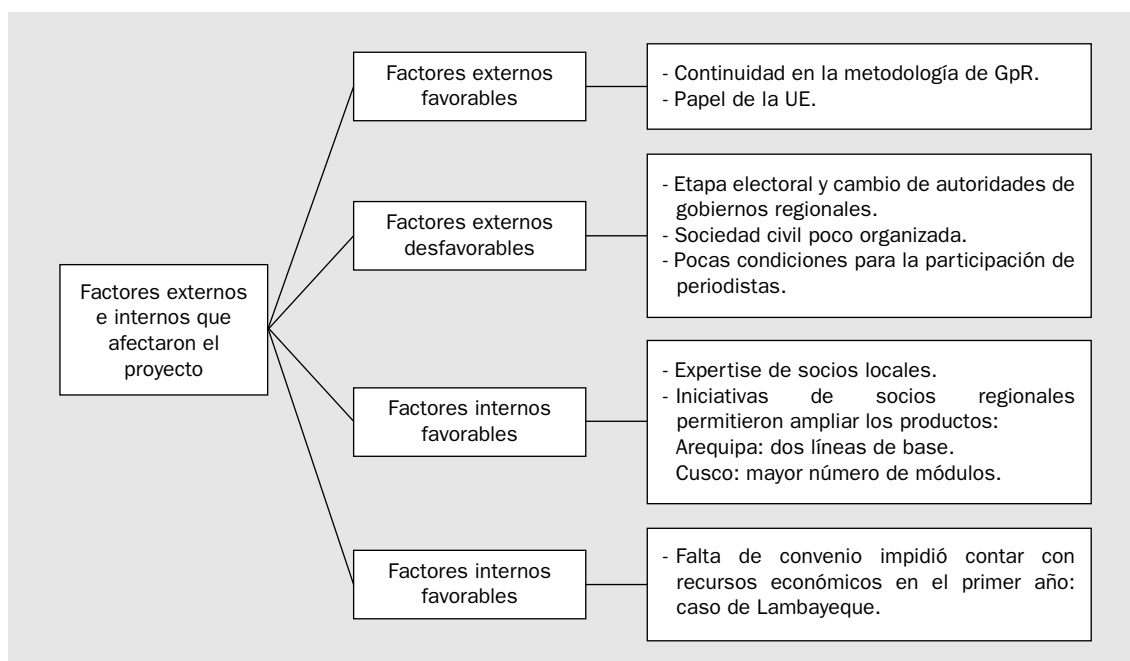
Como resultado de este trabajo, que indudablemente tuvo diferentes ritmos de avance, producto de la heterogeneidad de la articulación del tejido social de cada región, la sociedad civil y los medios pudieron acercarse al conocimiento en el uso de las herramientas de la gestión administrativa y presupuestaria del Estado -que incluye a los gobiernos regionales-, que tienen aplicaciones informáticas de libre acceso por internet. El conocimiento de su funcionamiento es indispensable para la vigilancia ciudadana de la gestión pública como el SIAF, el SNIP y el SEACE. Todo ello permitió avanzar en la tarea de crear capacidades para el acceso a la información, la vigilancia de la inversión pública local, regional y nacional por parte de los miembros de la sociedad civil y los comunicadores sociales.

*Los talleres nos han ilustrado para fiscalizar la buena gobernabilidad; es la primera vez que participo. Uno carece de información, nos han abierto los ojos para entrar y discutir en las reuniones que convoca el alcalde, en el Presupuesto Participativo (Integrante del Comité de Vigilancia de Pisac – Cusco).*

En este sentido, el equipo regional de Cusco elaboró una guía para vigilar la inversión pública, manual que se entrega en los talleres de capacitación y que sirve para conocer cómo se accede a la información acerca de los Proyectos de Inversión Pública que se encuentran en el portal del MEF, de modo que se pueda hacer un seguimiento a los proyectos.



GRÁFICO N° 3  
Factores externos e internos que influyeron en la implementación del proyecto



Elaboración propia.

Para resumir los productos e impacto del proyecto, se presenta en el Anexo 4 una matriz analítica del mismo.

### 3.2 Factores que afectaron el desarrollo del proyecto

El desenvolvimiento del proyecto se vio afectado por algunos factores externos e internos, en unos casos favorables y en otros desfavorables; los mismos que se presentan en el Gráfico N° 3.

#### A. Factores externos favorables

- **Continuidad con la metodología de GpR**

En general, se puede afirmar que el contexto nacional de estabilidad en las medidas de política económica y sistemas de gestión pública constituyó un aspecto externo favorable para la implementación del proyecto, pues permitió que se continuara el desarrollo de la metodología de GpR, en el marco del diseño y ejecución de la programación del Presupuesto Público.

- **El papel de la UE**

También hay que resaltar que otro actor importante en la implementación del proyecto ha sido la UE, entidad que no se limitó solamente a financiarlo, sino que también participó en el monitoreo. Hay que mencionar que esta actividad se llevó a cabo en el segundo y tercer año de ejecución, brindando recomendaciones para implementarlo más adecuadamente. Se puede señalar que durante el desenvolvimiento del proyecto, la comunicación y coordinación entre el CIES y la Delegación de la Unión Europea en el Perú ha sido muy fluida, lo cual ha permitido el logro de los resultados anteriormente presentados.

#### B. Factores externos desfavorables

Los principales obstáculos que dificultaron la implementación del proyecto fueron los siguientes:

- **El proceso electoral del año 2010 y el cambio de autoridades condicionaron el retraso de actividades clave**

En efecto, las elecciones y la remoción de importantes autoridades en el gobierno nacional, los

gobiernos regionales y las municipalidades afectaron temporalmente el desarrollo del proyecto, ocasionando retrasos en algunas actividades de importancia, como la implementación de las herramientas de gestión, pero sobre todo, la continuidad de los equipos mixtos por los cambios en el personal que fue asumiendo funciones de representación. Incluso en Cusco, inicialmente se desactivó el CORSA porque la nueva autoridad regional se proponía cambiar todo lo hecho por el gobierno anterior, pero pasados los seis primeros meses de evaluación de los espacios regionales, se reactivó el CORSA y se ha reanudado el trabajo de implementación de las herramientas de GpR. En otras regiones, como Lambayeque y Piura, luego de los cambios post electorales continuaron las reuniones de los equipos mixtos y la implementación de las herramientas de GpR por parte de los gobiernos regionales.

*Con las nuevas autoridades, con el nuevo gobierno regional, hemos retomado las actividades en julio, porque en los primeros seis meses ha habido un reacomodo. Lamentablemente en el 2011 estos espacios, como el CORSA, los desactivaron. Pero hace dos meses el nuevo gobierno regional ha reactivado este espacio, los otros espacios progresivamente los van a activar, les han evaluado (Integrante del equipo regional de Cusco).*

- **Limitada participación de la sociedad civil en las acciones de vigilancia ciudadana**

Esta limitación, hasta cierto punto común en los proyectos sociales, que deriva de la debilidad del tejido social de las regiones y de los limitados niveles de ejercicio ciudadano, también se presentó en el presente proyecto. A pesar de los esfuerzos realizados por los equipos conformados por los centros asociados que se dedican más intensamente a la labor de promoción social, no se llegó cabalmente a desarrollar mecanismos de vigilancia social orientados por resultados.

Con ello se quiere afirmar que si bien se hicieron mapeos de las organizaciones sociales, se efectuó una intensa capacitación en el uso de

instrumentos de transparencia como el SIAF, el SNIP y el uso del SEACE, y se convocó a las organizaciones sociales más representativas a talleres de diálogo, los efectos en materia de vigilancia ciudadana no alcanzaron un nivel muy elevado y la capacidad de realizar incidencia política tampoco pudo llegar al nivel esperado.

Al margen de la insuficiente movilización de recursos financieros por parte del proyecto, se considera que faltó tiempo para diseñar y poner en práctica un adecuado diseño de indicadores de vigilancia ciudadana sobre los resultados de la gestión regional, en aspectos de ejecución financiera, transparencia, participación y desempeño de programas priorizados.

- **Escasa experiencia y condiciones para la participación de los periodistas en eventos formativos**

Es preciso señalar que la concepción de algunos comunicadores sociales sobre la vigilancia ciudadana es todavía elemental; es decir, se limita a la difusión de ciertas noticias de impacto político relacionadas con el uso de los recursos públicos o el desempeño de las autoridades. La idea de participar en un sistema periódico de registro de datos, sucesos importantes o medidas administrativas relevantes hace falta introducirla dentro del quehacer de los periodistas de investigación. En ese sentido, hay que añadir que la naturaleza de su actividad, totalmente sujeta a la eventual captación de información apreciada por los medios, impide que puedan participar a plenitud de eventos formativos de mediana o larga duración. Además, por sus horarios de trabajo no disponen de mucho tiempo

El elevado *expertise* de los socios locales permitió la buena implementación de las actividades como el diplomado en las tres regiones y la vigilancia ciudadana.

para actividades de capacitación, tampoco cuentan con estabilidad laboral por lo cual existe una alta rotación en los cargos.

*Estuve en un taller donde nos enseñaron las herramientas informáticas para acceder al SEACE, ver las contrataciones del Estado. El trabajo fue interesante para hacer el seguimiento de los proyectos, de las obras que se están ejecutando, yo no conocía cómo hacerlo (...) No pude asistir a más talleres por mi trabajo, tengo que estar en el canal mañana, tarde y noche (Periodista de un canal de TV local de Cusco).*

A pesar de ello, a los periodistas que participaron de los talleres de capacitación les pareció muy interesante y muy útil lo que aprendieron, además que contaban con el material impreso.

*Fue muy útil para la labor de seguimiento y fiscalización de la administración pública. En el día a día lo ponemos en práctica, investigamos, lo que aprendimos nos sirve como herramienta para aplicarlo en la búsqueda de la información, el seguimiento de las páginas de información presupuestal y realizar un trabajo con mayor rigor. Hice un trabajo de seguimiento de la inversión pública en el sector educativo y encontré que sólo habían invertido el 40%. Investigué a través de las herramientas de transparencia y se hizo público (Periodista independiente de Lambayeque).*

### C. Factores internos favorables

- **Expertise de los socios locales**

El elevado expertise de los socios locales permitió la buena implementación de actividades como el diplomado en las tres regiones y la vigilancia ciudadana. También las iniciativas de los equipos regionales permitieron ampliar productos, como en el caso de Arequipa, donde se pudo elaborar dos líneas de base; y en Cusco, donde se incrementó el número de módulos del diplomado.

Al respecto, debe remarcar que las ONG se articulan mejor con las OSC, porque su labor está enfocada directamente a la promoción y la participación de las mismas. Esta situación fue particularmente notoria en Cusco y Piura, donde los socios locales tenían experiencia en el trabajo con las OSC, especialmente en vigilancia ciudadana (apoyo a los COVIG).

*Se tiene eventos de capacitación con Comités de Vigilancia del Presupuesto Participativo y se les han dado capacidades para que puedan cumplir esta función. Se les enseña qué es vigilar, se les enseña a no salirse del marco de sus funciones, la vigilancia no es solo encontrar lo malo, una vigilancia reactiva genera mucho conflicto con las autoridades (...) Lo que se hace dentro de la instituciones es dar capacitación, cómo deben hacer las cosas, sus funciones, el tipo de información que deben recabar y dar, porque si no les decimos eso no van a poder cumplir con sus funciones; y segundo, porque existe una asimetría entre los conocimientos del vigilante y del vigilado, el vigilado tiene mucha mayor información que el vigilante, para reducir esa asimetría hay que darles capacitación en lo básico (Directivo de ONG de Piura).*

### D. Factores internos desfavorables

- **Diferencias en la toma de decisiones entre las universidades y los gobiernos regionales**

La principal dificultad en las relaciones entre los actores del proyecto se dio entre las universidades y los gobiernos regionales, pues sus sistemas de gestión son distintos y, consecuentemente, se produjeron diferencias importantes en la toma de decisiones. Es el caso de Lambayeque, donde en el primer año las autoridades de la universidad no lograron formalizar un acuerdo con el gobierno regional, lo cual trajo consigo que no se firmara oportunamente el convenio y tampoco se contara con los recursos económicos necesarios. Una vez superado este obstáculo la Escuela de Economía de la USAT, responsable de ejecución del proyecto, renovó su equipo de trabajo, se pudo regularizar la agenda pendiente y cumplir todas las actividades programadas.

# CAPÍTULO 4

## Lecciones aprendidas y recomendaciones

### **4.1 Las líneas de base deben de estar disponibles y ser de mayor utilidad para el seguimiento de los sectores priorizados a nivel regional**

Las líneas de base, si bien constituyen un material de mucha utilidad para realizar una gestión y monitoreo por resultados, deben ser ampliamente socializadas a nivel de los sectores priorizados de cada región. De plasmarse esta acción, el monitoreo por resultados que actualmente efectúan, sobre todo, los sectores Educación y Salud, podrían articularse mejor con el conjunto de datos que incluyeron dichas líneas de base y alimentar una matriz regional que incorpore el enfoque territorial de la gestión.

### **4.2 La selección de los participantes en el Diplomado de GpR debe considerar la función técnica y ejecutora**

El cambio de paradigmas en materia de políticas públicas; en este caso, el paso de la gestión tradicional medida por el avance de metas físicas o financieras a la GpR o logros sociales, puede enfocarse desde una perspectiva política, pero necesariamente debe incorporar criterios técnicos e institucionales. En tal sentido, la formación de capacidades debe estar dirigida tanto a los gestores políticos como al conjunto de los operadores de la gestión, incluyendo a los operadores técnicos.

Lo señalado anteriormente significa que en materia de formación, en los diplomados u otros cursos de especialización, debe establecerse criterios de selección de los participantes más focalizados y exigentes, con el fin de constituir grupos de excelencia que sean referentes para el conjunto de trabajadores de la gestión pública.

Los participantes, en este caso del diplomado, deben ser personas de preferencia nombradas o que tengan algunos años laborando en la región o en las direcciones regionales vinculadas a los programas estratégicos, planeamiento, logística; en general, que ejecuten directamente en la GpR. Además, se debe considerar también a los funcionarios de los gobiernos locales. En cambio, los miembros de la sociedad civil interesados en la vigilancia, o de la academia, podrían participar preferentemente en los talleres sobre GpR, puesto que no trabajan directamente en esta actividad.

### **4.3 La formación en GpR debe responder preferentemente al uso efectivo de la capacidad para operar bajo esa metodología**

En concordancia con el punto anterior, una demanda de los funcionarios entrevistados fue que los participantes en los programas de formación de esta índole estén vinculados al quehacer efectivo y uso de los productos elaborados en ese proceso. Los proyectos de inversión y las propuestas de mejora de sistemas y mecanismos de

gestión en las escuelas y centros de salud fueron elaborados por los participantes, pero con una muy limitada convicción de que puedan convertirse en estrategias de gestión asumidas por sus autoridades.

Una expectativa razonable fue que las recomendaciones incorporadas en los productos generados en el diplomado puedan incidir en mejorar el diseño institucional (planificación y presupuesto) y los procesos organizacionales para gestionar por resultados.

#### **4.4 Los equipos regionales deben tener una mayor participación en el diseño de los diplomados**

A pesar de que el diseño del diplomado se consultó con las regiones y que todos los entrevistados han coincidido en que ha sido de mucha utilidad y de muy buen nivel y exigencia académica, una opción alternativa hubiera considerado que los equipos regionales tuvieran mayor participación en este proceso y en la selección de los docentes. Es por esta razón que algunos equipos regionales introdujeron ciertos cambios en la implementación del diplomado, como la propuesta de otros docentes y cursos introductorios. Sin embargo, estos cambios fueron apreciados como una suerte de enmiendas al diseño original, expresando los equipos regionales su preferencia por asumir todo el proceso: diseño, implementación y monitoreo del diplomado. Asimismo, señalan en las entrevistas que los contenidos de los módulos ya habían sido preparados por los docentes propuestos por los consultores. Al ingresar nuevos docentes, éstos quedaron sujetos a los materiales de enseñanza preparados desde otra perspectiva.

#### **4.5 Los procesos de formación necesitan estrategias que viabilicen su sostenibilidad: asistencia técnica e intercambio de experiencias**

Además de la capacitación y el enfoque práctico que se implementó en el diplomado, es necesario que estos esfuerzos de desarrollo de capaci-

dades aborden otras estrategias de cara a darle sostenibilidad e institucionalidad a la experiencia formativa: la asistencia técnica y el intercambio de experiencias.

La asistencia técnica, entendida como un reforzamiento de las competencias aprendidas en los diferentes módulos, la debe brindar un tutor que cumpla la importante función de mantener la motivación en los participantes, asesorándolos permanentemente en su trabajo formativo en la elaboración de los trabajos finales. También posibilita la consulta de experiencias del trabajo cotidiano, todo lo cual conlleva al mejoramiento del desempeño en la gestión pública.

El diplomado que se llevó a cabo en forma conjunta en dos regiones permitió el encuentro de funcionarios de diversa formación y que trabajan también en contextos distintos, favoreciendo de esta manera el intercambio de experiencias. La heterogeneidad de los contextos regionales enriquece la tarea formativa, lo cual debería ser potenciado con un intercambio de experiencias planificado.

#### **4.6 El fortalecimiento de la Gestión Pública orientada a Resultados necesita considerar la estrategia de prestar el servicio desde lo territorial y no solo desde el ámbito sectorial**

Los programas y estrategias de formación en gestión pública en un proceso de cambio, que transita de un modelo de gestión tradicional a otro por resultados, requieren abordar un enfoque orientado a procesos y no a funciones, pues este último provoca la sectorialización de la gestión y los servicios. Este nuevo enfoque tiene la virtud de generar una mayor articulación de las funciones y garantizar una eficiente prestación de los servicios.

Asimismo, un enfoque que requiere ser mejor reconocido es el territorial, porque permite no solamente fortalecer un enfoque intersectorial en la gestión, sino también reconocer la institucionalidad de los niveles de gobierno regionales y locales, que en adelante no dependerían de los

sectores, sino que se orientarían por su propia normativa.

#### **4.7 La tarea de promover la vigilancia ciudadana entre las OSC requiere de un método de trabajo, contar con indicadores de fácil aplicación y fortalecer organizaciones ya existentes**

En este aspecto, se reconoce la expectativa de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente los comités de vigilancia, por contar con un diseño más formalizado para realizar la vigilancia ciudadana; es decir, un diseño que cuente con indicadores de desempeño, a nivel de la gestión económica, política, y administrativa y, desde luego, en la medición del logro de resultados en el plano social.

Ha sido importante la capacitación en el manejo de los portales de transparencia del gobierno nacional como el SIAF, SNIP y el SEACE; pero también se requiere, en algunos casos, una formación previa en el manejo del internet y uso de programas informáticos.

Al respecto, habría que considerar la idea de recuperar las experiencias en el terreno de la vigilancia ciudadana que han tenido otras redes o consorcios, y adecuar algunas de sus propuestas al modelo de GpR. Igualmente, es necesario fortalecer, para este fin, organizaciones ya existentes como los comités de vigilancia a nivel regional y local.

#### **4.8 La estrategia de fortalecimiento de capacidades con los periodistas para realizar vigilancia ciudadana no resulta muy eficiente, pues resulta poco congruente con su estilo de trabajo y los intereses de la prensa regional**

En este tema, la experiencia del proyecto muestra que el trabajo con los periodistas ha sido arduo, pero también se ha enfrentado con barreras muy fuertes, entre las cuales debemos de considerar las siguientes: los tiempos limitados que tienen

El fortalecimiento de la Gestión Pública orientada a Resultados necesita considerar la estrategia de prestar el servicio desde lo territorial y no solo desde el ámbito sectorial.

para reforzar su formación y capacitación, situación que obedece a sus condiciones y estilo de trabajo; la poca disponibilidad que tienen para participar en cursos largos; y desde luego, la dependencia que tienen de algunas empresas que privilegian la noticia de impacto, dejando a un lado la investigación y la fiscalización de temas sociales, como es el caso de la GpR.

En este sentido, lo más adecuado es programar talleres de capacitación con un carácter sumamente dinámico y aplicado a casos que, de alguna manera, se ajusten a sus intereses profesionales. Igualmente, el mapeo de los periodistas y los medios que se inclinan a la investigación debe ser actualizado con métodos cualitativos, identificando aquellos medios y profesionales que actúan favorablemente frente a nuevas metodologías, como la GpR.

#### **4.9 Organizaciones preexistentes en las regiones facilitaron la conformación de los equipos mixtos**

Esta es una de las enseñanzas más claras que deja el proyecto, puesto que los equipos mixtos más sostenibles son aquellos que se constituyeron sobre organizaciones que ya existían, como el CORSA, en el Cusco; y el GEDER, en Piura. Sin embargo, hay que advertir que no se valora únicamente su tiempo de existencia, sino el hecho que fueron constituidos por un conjunto de organizaciones de base, centros de promoción del desarrollo y gobiernos subnacionales con fines convergentes con el proyecto: el desarrollo regional, la seguridad alimentaria y combatir la desnutrición infantil, entre otros aspectos.





# CAPÍTULO 5

## Desafíos pendientes y estrategia de sostenibilidad

A continuación se proponen algunas ideas sobre este punto, que es materia de importancia para futuras acciones e intervenciones públicas o privadas.

### 5.1 Desafíos pendientes

- **Diseñar programas de medición de indicadores de GpR con articulaciones intersectoriales y territoriales**

Este planteamiento, que puede parecer recurrente, es un tema aún vigente. En las entrevistas realizadas al interior de los equipos de seguimiento de resultados de los sectores Educación y Salud de las regiones del norte (Lambayeque y Piura) y del sur del país (Arequipa y Cusco), se pudo constatar que técnicamente ya se había emprendido la tarea de medir indicadores del PAN, por parte del sector Salud; o del PELA, en el sector Educación, pero como tareas propias de los sectores y no como programas articulados. Bajo este diseño organizacional, los resultados corren el riesgo de retomar en la práctica, nuevamente, un sesgo sectorial y local.

Una tarea pendiente es, indudablemente, impulsar y hacer incidencia política para que los equipos de medición de resultados que se conformen estén orientados al registro y seguimiento de indicadores intersectoriales y de carácter territorial, incluyendo los niveles de gestión local y regional.

- **Articulación de la propuesta regional del proyecto con la agenda de los niveles locales de gobierno**

Con relación al punto anterior, si bien el proyecto no se propuso un trabajo de fortalecimiento de capacidades de gobiernos locales, también es cierto que existen demandas en materia de GpR que derivan de los gobiernos locales o de los distritos. En ese sentido un tema pendiente es desarrollar más ampliamente estrategias para fortalecer capacidades no solo regionales sino también locales, pues los Programas Estratégicos priorizados no solo tienen un componente intersectorial, sino también una articulación territorial entre los niveles de gobierno regional, provincial y distrital. Al respecto, consideramos que la propuesta del SIREPI, que tiene estas características, merece una mayor atención y evaluación temprana de su desenvolvimiento.

- **Implementación de las herramientas de gestión y de los trabajos finales del diplomado por parte de los gobiernos regionales**

La implementación de las herramientas de gestión formuladas en las reuniones de los equipos mixtos sufrió un retraso a causa del cambio de autoridades de los gobiernos regionales. Por esta razón, los trabajos finales elaborados por los alumnos del diplomado, que se basan en los programas estratégicos (PAN y PELA), en adelante,



sería importante aplicarlos en forma más acelerada, pues constituyen un valioso aporte a la consolidación de los programas estratégicos que ejecutan los sectores de Educación y Salud de los gobiernos regionales.

- **Los funcionarios y técnicos capacitados deben ser mejor apreciados en los procesos de calificación del sector público regional**

Esta inquietud, a todas luces legítima, fue revelada en las entrevistas, y da cuenta de que el trabajo formativo y la calificación, en muchas oportunidades, no es reconocida por los distintos niveles del Estado a la hora de retribuir los esfuerzos. Esta situación propicia que funcionarios y técnicos calificados con instrumentos como el diplomado corran el riesgo de emigrar y aplicar sus conocimientos en otras áreas del sector público, en el sector privado o se alejen de su propia región incentivados por mejores condiciones de trabajo o una expectativa de crecimiento profesional.

- **Impulsar la incidencia política para que los programas articulados vinculen el seguimiento de sus resultados con los programas del MEF**

Esta tarea pendiente permitiría que cualquier ciudadano -de manera individual u organizada- pueda acceder a los datos de programas como el SIAF, que permiten relacionar la programación del gasto con la ejecución, pero en este caso lo que se considera necesario es poder contrastar también los niveles de programación y ejecución presupuestal subnacional (regional y local) con los resultados en materia social elaborados en las regiones con una periodicidad más corta que los datos anuales registrados por el INEI.

Si consideramos que los programas del MEF son ampliamente usados y difundidos por varias iniciativas públicas y privadas, de contar con datos del gasto público contrastados con resultados de los programas priorizados, éstos se convertirían en un instrumento valiosísimo para la transparencia informativa, vigilancia social e incidencia política.

- **Aprovechar los mecanismos de vigilancia social ya establecidos para articular mejor los sistemas de vigilancia ciudadana**

En este punto nos referimos a que una alternativa establecida en la Ley del Presupuesto Participativo -es decir, los COVIG, de carácter local y regional pudo ser mejor aprovechada, dotando a dichos comités de logística orientada a los fines que manda la ley y a aquellos que buscaba desarrollar el proyecto. Estas instancias, al igual que a otro nivel más elevado entidades como el GEDER o el CORSA que han permitido dar viabilidad al proyecto, bien podrían ser recuperadas para impulsar mecanismos de vigilancia con mayor participación ciudadana.

## 5.2 Estrategia de sostenibilidad

Es importante identificar que en los socios locales radica gran parte de la capacidad de crear estrategias sostenibles o duraderas en el tiempo. Sobre este aspecto habría que recordar que los socios en cada una de las regiones fueron elegidos porque reunían las condiciones siguientes: a) gozar del reconocimiento público y de las organizaciones de su región como instituciones especializadas en la transferencia de capacidades y liderar procesos de desarrollo; b) contar con una amplia experiencia en la elaboración y puesta en marcha de experiencias de promoción del desarrollo, a partir del conocimiento de las necesidades y demandas locales; y c) haber desarrollado un marco de relaciones y alianzas estratégicas al interior de su región.

Por lo señalado anteriormente -aun cuando debemos ser claros en indicar que el *expertise* de las universidades y los centros de investigación - acción tiene sesgos distintos- se debe reconocer que gran parte de la capacidad para dar sostenibilidad a las principales acciones del proyecto reside en los socios locales.

Las actividades que son más propensas a ser mantenidas en el tiempo son los diplomados, los equipos mixtos y la vigilancia ciudadana, aun cuando hay que considerar la capacidad y trayectoria de cada socio regional, pero también

el hecho que todos los integrantes del presente proyecto son miembros del CIES y ya tienen tras de sí una experiencia de trabajo en común.

En primer lugar, el diplomado es una actividad que continúan algunos socios, reforzándose con nuevas articulaciones locales en el sector público y privado. Sobre el particular hay que destacar que, en el Cusco, el Centro Guaman Poma de Ayala ya ha concluido un segundo diplomado, pues sus habilidades en materia de formación de capacidades son ampliamente reconocidas.

Este segundo diplomado ya está en ejecución. También es igual, con el gobierno regional y los mismos módulos. Sin embargo, hay cambios porque día a día hay cambios en la normatividad, lo que teníamos como módulo hace dos meses, hay que ir actualizándolo (...) En el segundo diplomado que estamos desarrollando se les está enseñando a elaborar programas presupuestarios con el enfoque de marco lógico. El siguiente año vamos a lanzar la tercera edición del diplomado pero con algunos ajustes o actualizaciones. Igualmente, el diplomado lo hemos lanzado con el Gobierno Regional de Cusco porque la gente tiene que sentir que su gobierno regional está lanzando estos programas; es importante involucrar al funcionario público en el tema de las capacidades (Integrante del equipo regional de Cusco).

En segundo término, como ya se ha indicado, los equipos mixtos han sido organizados en Piura, Cusco y Arequipa sobre redes de organizaciones locales ya existentes: GEDER, CORSA y la Red de apoyo a la Primera Infancia, respectivamente, razón por la cual esta actividad también está siendo mantenida por los socios locales. Quedaría como tarea pendiente el reforzamiento de las actividades en Lambayeque con otros socios locales.

Las actividades más propensas a ser mantenidas en el tiempo son los diplomados, los equipos mixtos y la vigilancia ciudadana con el apoyo de los socios locales y nuevas instituciones interesadas en la gestión pública.

Por último, la actividad de vigilancia ciudadana constituye un aspecto prioritario para los centros de investigación – acción (Cusco y Piura) que apoyan a los COVIG. Por su parte, en Arequipa y Lambayeque existen otros socios del CIES que cuentan con experiencia en vigilancia de los gobiernos regionales; razón por la cual la iniciativa del proyecto por sumar esfuerzos con otras instituciones tiene gran probabilidad de dar continuidad a la vigilancia en dichas regiones.

En síntesis, tomando como punto de partida el supuesto que el proyecto no tuviera una etapa complementaria y la correspondiente continuidad financiera por las restricciones de la cooperación internacional, algunas actividades centrales como los grupos mixtos (gobiernos regionales, sociedad civil y academia), los diplomados y la vigilancia ciudadana tendrán sostenibilidad con el apoyo de los socios locales, nuevas instituciones interesadas en la gestión pública, y el asesoramiento del CIES. Debe remarcar también que en el plano político, al haber dado el nuevo gobierno continuidad a las medidas de gestión económica vigentes, también existe la garantía que en materia de políticas públicas se otorgará prioridad y se va a mantener la Gestión orientada a Resultados.



# Bibliografía

Barnechea García, María Mercedes y Morgan Tirado, María de la Luz

2007 “El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias”. Tesis de Magister en Sociología – PUCP.

Berdegúe, Julio; Ocampo Ada; Escobar, Germán

2007 “Sistematización de Experiencias locales y de desarrollo rural. Guía Metodológica. Revisada y aumentada”. FIDAMERICA – PREVAL. Lima. Perú.

Herrera Sunció, Víctor

2008 “Gestión por Resultados y Programas Presupuestales Estratégicos”. Disponible en: <<http://untumbes.edu.pe/ogp/archivos/gprppe.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

2011 “Evolución de la pobreza en el Perú al 2010”. Lima. Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas

2007 “Presupuesto por Resultados. Proyecto de Implementación del Presupuesto por Resultados”. Disponible en: <[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/ppr\\_y\\_pe.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/ppr_y_pe.pdf)>

2012 Portal de transparencia económica – Consulta amigable.

Disponible en: <<http://www.mef.gob.pe/index.php>>

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

2010 “Marco conceptual de la sistematización de experiencias”.

Disponible en: en <[http://www.mimdes.gob.pe/files/DIRECCIONES/DGPDS/sistematizacion\\_marco.pdf](http://www.mimdes.gob.pe/files/DIRECCIONES/DGPDS/sistematizacion_marco.pdf)>

Muñoz, Fanny

1998 “El bosque o el árbol”. Balance sobre sistematización de experiencias de desarrollo. Escuela para el Desarrollo. Lima.

Prats, Fernando; Loscos, Javier y Alcolado, Carmen del Rosario

2010 “La descentralización en el Perú. Una revolución en democracia”. Secretaría de Descentralización de la PCM y AECID.

Rodríguez, Enrique

2008 “Descentralización”. En: La investigación económica y social en el Perú, 2004 - 2007. CIES. SUNAT

2011 “Nota Tributaria: Ingresos Recaudados al 2011”. Intendencia Nacional de Estudios Tributarios. <[www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda\\_departamento.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_departamento.html)> Consulta: 16 de enero de 2012.

**ANEXO 1**  
**Documentos revisados**

REGIÓN	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE Y AÑO
Lima	Propuesta final CIES “Fortalecimiento de capacidades de Gestión por Resultados en cuatro regiones”	CIES, 2008
Lima	Informe descriptivo intermedio del proyecto	CIES, 2009
Lima	Informe descriptivo intermedio del proyecto	CIES, 2011
Lima	Informes de monitoreo 2010 y 2011	Unión Europea
Lima	Diseño Diplomado de Gestión Pública orientada a Resultados	Cancino, Zorobabel 2009
Lima	Sistema de evaluación y monitoreo del proyecto	CIES, 2010
Arequipa	Informes técnicos 2009, 2010 y 2011	CICA
Arequipa	Informe final “Diplomado de Gestión Pública Regional basada en Resultados”	CICA, 2011
Arequipa	Tres líneas de base	CICA y consultores, 2011
Arequipa	Presentación PPT del proyecto	CICA, 2011
Arequipa	Mapeo de instituciones	CICA, 2010
Arequipa	Aportes para el desarrollo de la región Arequipa	CICA, 2010
Arequipa	Propuesta para gobiernos locales y regionales de Cusco	Universidad Católica de Santa María, 2011
Arequipa	Propuesta para gobiernos locales y regionales de Puno	Universidad Católica de Santa María, 2011
Cusco	Informes técnicos 2009, 2010 y 2011	GPA
Cusco	Informe final de Línea de base	Ulloa, Luis 2010
Cusco	Diplomado en Gestión Pública	GPA, 2011
Cusco	Estrategia para la implementación del proyecto: conformación de equipo mixto	GPA, 2009
Cusco	Mapa de actores CORSA	GPA, 2010
Cusco	Plan de incidencia CORSA	GPA, 2010 - 2011
Lambayeque	Informes narrativos 2010 y 2011	USAT
Lambayeque	Informe final de Línea de base	Ulloa, Luis 2010
Lambayeque	Informe final del Diplomado en Gestión Pública por Resultados	USAT, 2010
Lambayeque	Mapeo y sistematización de demandas de las organizaciones de la sociedad civil	USAT, 2010
Lambayeque	Informe final Talleres con periodistas de Chiclayo	USAT, 2010
Lambayeque	Informe Talleres con organizaciones de la sociedad civil	USAT, 2010
Lambayeque	Presentación PPT proyecto	USAT, 2011
Lambayeque	Presentación PPT Programa Articulado Nutricional	Samillán, Mary 2011
Lambayeque	Presentación PPT Alcances de la línea de base	Portocarrero, Josué 2011
Piura	Informes técnicos 2009, 2010 y 2011	CIPCA
Piura	Mapeo de organizaciones de la sociedad civil	CIPCA, 2011
Piura	Identificación de actores: medios de comunicación	CIPCA, 2011
Piura	Línea de base sectorial	CIPCA
Piura	Lista de reuniones del equipo mixto GEDER	CIPCA
Piura	Presentación PPT proyecto	CIPCA, 2011

Elaboración propia.

**ANEXO 2**  
**Entrevistas realizadas por regiones. Año 2011.**

N°	NOMBRES	REGIÓN	CARGO	SECTOR
1	Micaela Pesantes	Lima	Ex Coordinadora de proyecto	Equipo central
2	Carmen Roca	Lima	Ex oficial de proyecto	
3	Patricia Cabrerizo	Lima	Ex analista	Equipo central
4	Zorobabel Cancino	Lima	Consultor	Privado
5	Josué Portocarrero	Lambayeque	Jefe de la Oficina de Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Lambayeque	Gobierno regional
6	Julia Maturana	Lambayeque	Directora de la Escuela de Economía USAT	Equipo regional
7	Luis Giles Niño	Lambayeque	Pdte. Comité Central de Gestión y Desarrollo Social de los Caseríos y Centros Poblados provincia Lambayeque	Sociedad civil
8	José Torres Ruiz	Lambayeque	CCL – Frente de Defensa de La Victoria	Sociedad civil
9	Carlos Samamé	Lambayeque	ONG de Desarrollo – Plan Macroregional de Desarrollo Sostenible	Sociedad civil
10	Germán García Paredes	Lambayeque	Periodista “La Industria”	Sociedad civil
11	Cecilia Martínez Romero	Lambayeque	Periodista	Sociedad civil
12	Irene Bravo Alva	Lambayeque	Coordinadora encargada del PELA Regional	Gobierno Regional
13	Gladys Celis Novoa	Lambayeque	Equipo técnico regional del PELA	Gobierno Regional
14	Adalberto León	Lambayeque	Equipo del proyecto	Equipo regional
15	Alina Antón	Piura	Equipo del proyecto	Equipo regional
16	Alejandro Herrera	Piura	Primera autoridad del SIREPI	Gobierno Regional
17	Claudia Lu	Piura	Miembro del equipo del SIREPI	Gobierno Regional
18	Sara Sánchez	Piura	Miembro del equipo del SIREPI	Gobierno Regional
19	José Luis Calle	Piura	Subgerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Piura	Gobierno Regional
20	Deysi Velásquez	Piura	Comité de Vigilancia – Núcleo Educativo Regional	Sociedad civil
21	César Guerrero	Piura	Director subregional de Programación y Presupuesto de Morropón- Huancabamba	Gobierno Regional
22	Mario Otiniano	Piura	Proyectista Unidad Formuladora – Dirección de Estudios del Gobierno Regional	Gobierno Regional
23	Silvia Villavicencio	Piura	Dirección Regional de Salud (DIRESA) – Oficina de Planeamiento	Gobierno Regional
24	Manuel Alburqueque	Piura	Director del CIPCA	Sociedad civil
25	Williams Alvarez	Cusco	Equipo del proyecto	Equipo regional
26	Eliana Rivera	Cusco	Equipo del proyecto	Equipo regional
27	Sandra Llerena	Cusco	Equipo del proyecto	Equipo regional
28	Romualdo Luna Rojas	Cusco	Comité de Vigilancia de Pisac	Sociedad civil
29	René Becerra Challco	Cusco	Comité de Vigilancia de Pisac	Sociedad civil

N°	NOMBRES	REGIÓN	CARGO	SECTOR
30	Ernestina Castro Rojas	Cusco	Presidenta del CCL de Pisac	Sociedad civil
31	Marlene Abrill Gamarra	Cusco	DIRESA – Oficina de Organización y Planes de la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y desarrollo del Sistema de salud	Gobierno regional
32	María Mar Salazar	Cusco	DIRESA – Oficina de Gestión Patrimonial y Mantenimiento de la Dirección Ejecutiva de Administración	Gobierno regional
33	Edwin Letona Quintanilla	Cusco	Periodista – Director de prensa de TV Sur	Sociedad civil
34	Edgar Borda Rivera	Arequipa	Coordinador proyecto CICA	Equipo regional
35	Patricia Velarde Carnero	Arequipa	Coordinadora del diplomado CICA	Equipo regional
36	Claudia Paredes	Arequipa	Equipo técnico CICA	Equipo
37	Nataly Manrique	Arequipa	Equipo técnico CICA	Equipo
38	Jorge Condori	Arequipa	Especialista en Desarrollo Social	Gob. Local La Joya
39	Hugo Rodríguez	Arequipa	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto - Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional	Gobierno regional
40	Edy Romero	Arequipa	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto - Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional	Gobierno regional
41	Rolando Fabián	Arequipa	Gerencia Regional de Trabajo	Gobierno regional

Elaboración propia.



**ANEXO 3**  
**Trabajos finales de los tres diplomados**

REGIÓN	TÍTULOS DE LOS TRABAJOS
Arequipa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta para la implementación, monitoreo y evaluación del Programa Articulado Nacional en el distrito de Socabaya.</li> <li>2. Estrategias de intervención en primera infancia para zonas rurales del departamento de Arequipa.</li> <li>3. Fortalecimiento del Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje al III ciclo de la Educación Básica Regular en formación de valores en la región Arequipa.</li> <li>4. Metodología, evaluación, seguimiento y monitoreo del Programa Articulado Nutricional (Zonas de riesgo).</li> <li>5. Propuesta de seguimiento y evaluación de la desnutrición infantil en la provincia de Islay.</li> <li>6. Propuesta para el incremento de la cobertura de alumnos del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje hasta el III ciclo de EBR en la UGEL Arequipa Sur.</li> <li>7. Lineamientos para la formulación de una política regional denominada Formación ciudadana y cívica desde la primera infancia para la participación ciudadana en el desarrollo.</li> <li>8. Propuesta para mejorar el desarrollo de capacidades de los educandos en la región Arequipa.</li> <li>9. Propuesta para el monitoreo de la cobertura de vacunación en niños menores de 5 años de la región Arequipa, en el marco del Presupuesto por Resultados.</li> </ol>
Cusco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa estratégico Salud Materno Neonatal.</li> <li>2. Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al III ciclo de la Educación Básica Regular (EBR).</li> <li>3. Programa estratégico Acceso de la población a la identidad.</li> <li>4. Mecanismos para un adecuado acceso a la información del Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).</li> <li>5. Baja calidad en la ejecución del gasto de capital: en el Programa Estratégico de Saneamiento Básico Rural del Gobierno Regional de Cusco 2009.</li> <li>6. Programa Articulado Nutricional (PAN).</li> <li>7. Programa Estratégico Articulado Nutricional.</li> <li>8. Mejora de la competitividad de los agricultores.</li> </ol>
Lambayeque y Piura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la organización para disminuir la desnutrición infantil en el distrito de Salas, Lambayeque.</li> <li>2. Aplicación del Presupuesto por Resultados al Programa Estratégico Logros de aprendizaje en el tercer ciclo de la Educación Básica Regular de las instituciones educativas del distrito de Buenos Aires, provincia de Morropón en el departamento de Piura.</li> <li>3. Aplicación del Presupuesto por Resultados del Programa Estratégico Articulado Nutricional en la sub-región de salud Luciano Castillo Colonna de Piura.</li> <li>4. Mejoramiento de los logros básicos de aprendizaje de los niños y niñas de los 6 primeros ciclos de la Educación Básica Regular, en el distrito de Morropón en el departamento de Piura.</li> <li>5. Actividades para la implementación del Programa Estratégico Articulado Nutricional en el distrito de Cura Mori de la provincia y departamento de Piura, en el marco del proceso de descentralización.</li> <li>6. El Programa Articulado Nutricional en el contexto de la descentralización.</li> </ol>

Elaboración propia.

**ANEXO 4**  
**Matriz analítica del proyecto**

Región	Actores	Temas Priorizados	Productos	Impactos
<b>Arequipa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrantes del equipo mixto: funcionarios del Gobierno Regional de Arequipa, miembros del equipo ejecutor y ONG regionales.</li> <li>155 representantes de organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>42 periodistas.</li> <li>52 participantes en el diplomado (83% de funcionarios del gobierno regional; 7% de los gobiernos locales y 10% de la sociedad civil).</li> </ul>	Educación, Salud y Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos líneas de base.</li> <li>Nueve trabajos finales del diplomado.</li> <li>Talleres dirigidos a la sociedad civil y a periodistas.</li> <li>Publicación de libro con las dos mejores propuestas del diplomado.</li> <li>Dos libros con propuestas aplicables a la gestión de los Gobiernos Regionales de Cusco y Puno (2011).</li> <li>Notas periodísticas en medios escritos.</li> <li>Página web del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la Red Regional por la Primera Infancia como espacio de reflexión, debate y socialización del conocimiento en materia de políticas pertinentes a la infancia.</li> <li>Líneas de base sobre educación, salud y trabajo infantil usadas para la actualización e implementación del Plan Regional para la Primera Infancia.</li> <li>Emisión de ordenanza regional de erradicación progresiva del trabajo infantil.</li> <li>La región Arequipa cuenta con un equipo de 52 profesionales capacitados en GpR. La mayoría de ellos son funcionarios en ejercicio del gobierno regional y de gobiernos locales.</li> <li>La sociedad civil dispone de dirigentes capacitados en políticas públicas, participación y desarrollo de estrategias para la primera infancia.</li> <li>La región cuenta con propuestas validadas para mejorar la estrategia priorizada de intervención en primera infancia.</li> <li>El trabajo "Metodología, evaluación, seguimiento y monitoreo del Programa Articulado Nutricional (zonas de riesgo)", fue presentado por uno de los autores (integrante del diplomado) como herramienta de referencia para la gestión de los Gobiernos Regionales de Cusco y Puno.</li> <li>Periodistas de medios escritos, radiales y televisivos informados sobre los instrumentos de GpR y vigilancia ciudadana.</li> </ul>
<b>Cusco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrantes del equipo mixto: funcionarios del CORSA.</li> </ul>	Salud y Seguridad Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una línea de base.</li> <li>Ocho trabajos finales del diplomado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del CORSA, instancia técnica, consultiva, normativa y de concertación que tiene como objetivo contribuir en la prevención y disminución de la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad, así como disminuir la desnutrición o mal nutrición en sus diversas formas, el hambre y la pobreza, mejorar las capacidades de desarrollo humano y la calidad de vida.</li> </ul>

Región	Actores	Temas Priorizados	Productos	Impactos
<b>Cusco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 118 representantes de organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>• 25 periodistas.</li> <li>• 73 participantes en el diplomado (74% de funcionarios del gobierno regional; 10% de los gobiernos locales y 16% de la sociedad civil).</li> </ul>	Salud y Seguridad Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres dirigidos a la sociedad civil y a periodistas.</li> <li>• Memoria de Gestión del CORSA 2006 – 2010.</li> <li>• Documento de vigilancia ciudadana: “Guía para vigilar la inversión pública”.</li> <li>• Notas periodísticas en medios escritos, televisivos y radiales.</li> <li>• Página web del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base sobre seguridad alimentaria usada para elaborar una herramienta de GpR: Memoria de Gestión del Consejo Regional de Seguridad Alimentaria 2006 - 2010.</li> <li>• La región Cusco dispone de un equipo de 73 profesionales capacitados en GpR: 54 profesionales son funcionarios en ejercicio del gobierno regional, siete pertenecen a gobiernos locales y doce son integrantes de la sociedad civil.</li> <li>• Implementación de dos nuevos diplomados en GpR como consecuencia de la acogida que tuvo el primer diplomado auspiciado por el proyecto.</li> <li>• Se ha elaborado y puesto a disposición de las autoridades regionales y locales un conjunto de propuestas para la implementación de los siguientes programas estratégicos: PAN, PELA, Salud Materno Neonatal y Acceso a la Identidad.</li> <li>• La sociedad civil y en especial los COVIG cuentan con dirigentes capacitados en vigilancia ciudadana y GpR (Ver 3.1 Balance de Logros).</li> <li>• Periodistas de medios escritos, radiales y televisivos informados sobre los instrumentos de GpR y vigilancia ciudadana.</li> </ul>
<b>Lambayeque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes del equipo mixto: funcionarios del Gobierno Regional de Lambayeque y el equipo ejecutor del proyecto.</li> <li>• 52 representantes de organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>• 40 periodistas.</li> </ul>	Educación, Salud y Seguridad Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una línea de base.</li> <li>• Un trabajo final del diplomado.</li> <li>• Talleres dirigidos a la sociedad civil y periodistas.</li> <li>• Notas periodísticas en medios escritos y televisivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo mixto como referente innovador de participación organizada entre el gobierno regional y la academia.</li> <li>• Línea de base sobre educación, salud y seguridad alimentaria usada como herramienta de GpR.</li> <li>• La región Lambayeque cuenta con un equipo de 19 profesionales capacitados en GpR: doce de ellos pertenecen al gobierno regional y siete representan a la sociedad civil.</li> </ul>

Región	Actores	Temas Priorizados	Productos	Impactos
<b>Lambayeque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 participantes en el diplomado (63% de funcionarios del gobierno regional y 37 % de la sociedad civil).</li> </ul> <p>Nota: El diplomado de Lambayeque, organizado por la USAT, reunió a un total de 44 participantes de Lambayeque (19) y Piura (25).</p>	Educación, Salud y Seguridad Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web del proyecto.</li> <li>• Mapa virtual de la región que incorpora los datos de la línea de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo aplicativo del PAN, por parte de una egresada del diplomado (enfermera docente de la USAT) en coordinación con el centro de salud de la comunidad 18 de febrero de Lambayeque, benefició a 30 familias. (Ver 3.1 Balance de Logros)</li> <li>• Periodistas de medios escritos, radiales y televisivos informados sobre los instrumentos de la GpR y vigilancia ciudadana.</li> </ul>
<b>Piura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes del equipo mixto: funcionarios del Gobierno Regional de Piura y de las instituciones del GEDER.</li> <li>• 266 dirigentes y representantes de la sociedad civil.</li> <li>• Doce periodistas.</li> <li>• 25 participantes en el diplomado (80% de funcionarios del gobierno regional y 20% de la sociedad civil).</li> </ul>	Educación y Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una línea de base.</li> <li>• Cinco trabajos finales del diplomado.</li> <li>• Talleres dirigidos a la sociedad civil y periodistas.</li> <li>• Informe de vigilancia sobre el sector Educación.</li> <li>• Notas periodísticas en medios escritos y radiales.</li> <li>• Página web del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del GEDER, instancia de análisis y propuesta en torno a las prioridades del desarrollo regional de Piura.</li> <li>• Línea de base sobre educación utilizada para la elaboración del informe de vigilancia: “Mejores logros de aprendizaje para una región inclusiva y competitiva”.</li> <li>• Herramientas de gestión del equipo mixto son empleadas por el gobierno regional. El SIREPI, que funciona como una Autoridad Regional, articula transversalmente a los diversos sectores sociales (Agricultura, Educación y Salud) y de manera vertical a los espacios de gobierno comunal, distrital, meso-regional y regional, en torno a esta problemática (Ver 3.1 Balance de Logros).</li> <li>• Participantes de la sociedad civil en el diplomado han replicado sus aprendizajes en GpR para asesorar la elaboración del Presupuesto Participativo a nivel de los gobiernos locales y posteriormente la vigilancia ciudadana (Ver 3.1 Balance de Logros).</li> <li>• Periodistas de medios escritos, radiales y televisivos informados sobre los instrumentos de la GpR y vigilancia ciudadana.</li> <li>• La web del Gobierno Regional de Piura cuenta con un acceso directo a la página web del proyecto.</li> </ul>

Elaboración propia.