

Fortaleciendo la Gestión Descentralizada

Identificación de buenas prácticas de gestión pública y prácticas en proceso de implementación en gobiernos regionales y locales.

Documento de Trabajo 4



Con la colaboración de

La publicación «Fortaleciendo la Gestión Descentralizada» fue desarrollada en el marco del Programa Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) - Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance.

Editado por

Basel Institute on Governance Sucursal Perú
Calle General Borgoño 1070, Miraflores, Lima 18.
T (+51 1) 637 1953
E info@baselgovernance.org
www.peru.baselgovernance.org
www.baselgovernance.org

Con el apoyo de

Programa de Cooperación al Desarrollo Económico
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO
Embajada de Suiza
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima 27.
T (+51 1) 264 0305
E seco.lima@sdc.net
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco.admin.ch

Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales
Av. Manuel Olguín 211, oficina 1703 - Edificio Omega Surco, Lima 33.
T (+51 1) 436 4602
E anqr@anqr.org.pe
www.anqr.org.pe

Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros
Calle Shell 310, Miraflores, Lima 18.
T (+51 1) 219 7000
www.descentralizacion.gob.pe

Análisis y desarrollo de contenidos

Adriana Urrutia, Consultora del Programa GFP Subnacional.
Diego Luna, Consultor del Programa GFP Subnacional.

Revisión de contenidos

Oscar Solórzano, Director del Programa GFP Subnacional.
Paola Bustamante, Codirectora del Programa GFP Subnacional.
Luz María Garrido, Líder del Componente 1 del Programa GFP Subnacional.
Julia Cori, Líder del Componente 2 del Programa GFP Subnacional.
Limberg Chero, Líder de los Componentes 3 y 4 del Programa GFP Subnacional.
Mary Esther Rosales, Secretaria Técnica de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.

Juana Kuramoto, Subsecretaria de Desarrollo territorial de la Secretaria de Descentralización PCM.

Emma Cantera, Policy Analyst de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Diego Millan, Internal Consultant de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Edición

Roxana Doig

ISBN 978-612-47647-3-8

1a. edición diciembre 2018

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n° 2018-19262.

Se terminó de imprimir en diciembre de 2018 en Impresiones Santa Ana S.A.C. Jr. Ignacio Cossio Nro. 1157, La Victoria, Lima - Perú.

Tiraje: 1,000 ejemplares.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se mencione la fuente. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

3 TABLA DE CONTENIDOS**5 INTRODUCCIÓN****7 GLOSARIO****8 EL PROGRAMA GFP SUBNACIONAL****11 GOBERNANZA PARA EL CAMBIO: CAJA DE HERRAMIENTAS PARA GOBERNADORES Y ALCALDES****13 LÍDERES DE LA GOBERNANZA PARA EL CAMBIO: EL ROL DE LOS GOBERNADORES Y ALCALDES**

13 GARANTIZAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA CON LA POBLACIÓN Y RENDIR CUENTAS

13 GESTIONAR CON TRANSPARENCIA Y ÉTICA

14 MODERNIZAR LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

15 BUENAS PRÁCTICAS EN EL NIVEL REGIONAL Y LOCAL

15 ¿QUÉ ES UNA BUENA PRÁCTICA?

17 EXPLICANDO LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y PRÁCTICAS PARA CONTINUAR

19 APRENDIZAJES DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES**20 BUENAS PRÁCTICAS DESCENTRALIZADAS CON RESULTADOS VISIBLES**

20 SALUD

23 EDUCACIÓN

25 INCLUSIÓN SOCIAL

28 AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS PRODUCTIVOS

29 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: ÉTICA, GESTIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS Y MODERNIZACIÓN

32 INICIATIVAS EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN QUE SON NECESARIAS DE CONTINUAR

32 EDUCACIÓN

32 INCLUSIÓN SOCIAL

34 AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS PRODUCTIVOS

36 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: ÉTICA, GESTIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS Y MODERNIZACIÓN

40 ANEXO N° 1

Introducción

El presente documento muestra las buenas iniciativas de gestión pública que los gobiernos regionales y locales implementaron durante la presente gestión (2015-2018) o que fueron continuadas de gestiones anteriores.

El Programa “Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada” (2015-2019) - Programa GFP Subnacional, a través de su trabajo desde el año 2015, ha logrado conocer, de forma directa, muchas de las iniciativas aquí mencionadas.

Del mismo modo, en el marco de un trabajo colaborativo con el Programa GFP Subnacional, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), ha trabajado en evidenciar las buenas prácticas de la gestión regional, que muestren procesos o rutas innovadoras y acerquen a los ciudadanos a los servicios públicos y a las dinámicas de desarrollo. Asimismo, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), también ha destacado prácticas e incentivado su continuidad por gestiones regionales y locales futuras, de cara al ingreso de las nuevas autoridades regionales y municipales, a inicios del año 2019. Sin el trabajo coordinado con estas instituciones y con diversos gobiernos regionales, este documento no hubiera sido posible.

En primer lugar, este documento explica los ejes y alcances del Programa GFP Subnacional, enfocándose en dos (2) de sus cinco (5) componentes: gestión de finanzas públicas e integridad. Posteriormente, se describe la importancia de

pensar con mayor fuerza en una gestión pública descentralizada y la relación que tiene con la gobernanza ejercida por las autoridades regionales y municipales. Se destacan también los actores clave y los retos más fuertes de un buen ejercicio de la gestión pública.

A su vez, se explica el concepto de buena práctica y los niveles en los que debe encontrarse, para poder ser reconocida como tal. Este documento también incluye las iniciativas de gestión pública, nombradas prácticas en proceso de implementación -o por mantener- que, a pesar de no mostrar aún resultados de impacto, ameritan un seguimiento cercano para mantenerlas y mejorarlas.

Por último, se muestran las prácticas de los gobiernos regionales y locales con una caracterización que ayude a la autoridad entrante a comprender sus virtudes y los retos que enfrenta, a fin de lograr mejores resultados. Por lo tanto, este documento intenta colaborar con las iniciativas que las gestiones actuales han diseñado y podrían continuarse, a fin de optimizar los procesos financieros, mecanismos de integridad y transparencia, así como reducir brechas sociales y contribuir con el medio ambiente.

Todo ello se presenta como una caja de herramientas y conceptos que los gobiernos regionales y locales podrán usar para identificar las nuevas iniciativas y proponer mejoras a las ya existentes, de modo que su gestión se fortalezca y se retribuyan derechos a favor de los ciudadanos.

***La Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales – ANGR** está integrada por los gobernadores de los 25 gobiernos regionales del Perú y fue creada oficialmente en julio de 2009. Es una organización plural que promueve las prácticas del buen gobierno, la transparencia y lucha contra la corrupción, que apoya de manera efectiva las iniciativas de integración regional y desarrolla propuestas para avanzar en la descentralización. Actualmente, promueve un debate para la generación de capacidades políticas y fiscales en los gobiernos regionales, eliminar disparidades en el desarrollo territorial y poner en agenda a la seguridad alimentaria como un mecanismo sostenible para disminuir la desnutrición y la anemia.

Impulsa el desarrollo humano integral, la superación de la pobreza y la igualdad de oportunidades, en concordancia con el Plan Estratégico Nacional al Bicentenario y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Asimismo, integra la nueva agenda urbana y la agenda de mitigación al cambio climático. Actualmente, se desarrolla sobre la base de cuatro líneas estratégicas:

- Incidencia en el proceso de descentralización y políticas públicas descentralizadas.
- Incidencia en la mejora de los procesos y la modernización de la gestión regional para el fortalecimiento de la coordinación entre el Poder Ejecutivo y los gobiernos regionales, a fin de dinamizar y destrabar la inversión pública.
- Incidencia en la mejora de la calidad de los servicios prestados por los gobiernos regionales.
- Fortalecimiento de la institucionalidad de ANGR.

Apuesta por la horizontalidad de las relaciones intergubernamentales y la complementariedad en la acción con el Estado. Suman en este esfuerzo, las iniciativas de los gobernadores regionales que han logrado articular a todos los actores de su territorio sobre objetivos comunes.

*Elaborado por la ANGR.

***La Secretaría de Descentralización (SD)** de la Presidencia del Consejo de Ministros es el órgano articulador y de enlace entre el Gobierno Nacional y los gobiernos regionales y locales.

A través de la construcción de Agendas de Desarrollo Territorial, en las que se alinean prioridades de políticas sectoriales y territoriales y, en cuya gestión e implementación confluyen los distintos niveles de gobierno y sectores, promueve y fortalece los espacios de articulación intergubernamental, con el objetivo de cerrar brechas y asimetrías de información que limitan el desarrollo territorial.

Sus funciones y objetivos son:

- Articular el despliegue coordinado de la política nacional, sectorial y multisectorial en el territorio.
- Identificar y generar mecanismos para desarrollar soluciones a problemas de gestión territorial.
- Identificar las políticas y proyectos prioritarios en el territorio que requieran la participación del Poder Ejecutivo y otros niveles de gobierno.
- Desarrollar mecanismos de articulación de las intervenciones del Poder Ejecutivo con los gobiernos regionales y locales.
- Brindar asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales para el mejor desempeño de sus funciones.

*Extraído de la página web de la Secretaría de Descentralización.

Glosario

Articulación: capacidad de acción conjunta entre distintos actores y/o sectores y/o niveles de gobierno para lograr objetivos comunes (definición establecida por la Ley n° 29158, Ley orgánica del Poder Ejecutivo).

Buenas Prácticas: estrategias, procesos o productos exitosos que mejoran la eficiencia institucional y pueden mantenerse en el tiempo.

Ética: desempeño de los empleados públicos, basado en la observancia de valores, principios y deberes que garantizan el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de la Función Pública (definición dada por la Ley n° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública).

Gobernanza: configuración de la gestión hecha por los gobernantes (alianzas, normas, decisiones que responden al contexto político, económico y social, entre otros) en el ejercicio de su autoridad, que toma en cuenta los aspectos territoriales, con el fin de brindar bienes y servicios al ciudadano mediante procesos más eficientes y eficaces, en un contexto poco atractivo para la corrupción (Basel Institute on Governance)¹.

Gobiernos subnacionales: son los niveles del gobierno regional y local, tanto provincial como distrital.

Inclusión social: situación en la que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades para tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio (Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social - ENDIS).

Servidores civiles: son las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado (nivel nacional, regional y local), así como las personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios o a cargo de ellas (Ley n° 30057, Ley del Servicio Civil).

Transparencia: se basa en el principio de publicidad. Los funcionarios públicos son responsables de brindar la información correspondiente al área de su competencia y deben prever una adecuada infraestructura para la información, así como su organización, sistematización y publicación (Ley n° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública).

Rendición de cuentas: mecanismo que informa a la población sobre los montos y uso de los recursos financieros recibidos (Ley n° 26300, Ley de Participación y Control Ciudadanos).

¹ Tomado de Basel Institute on Governance - BIG.

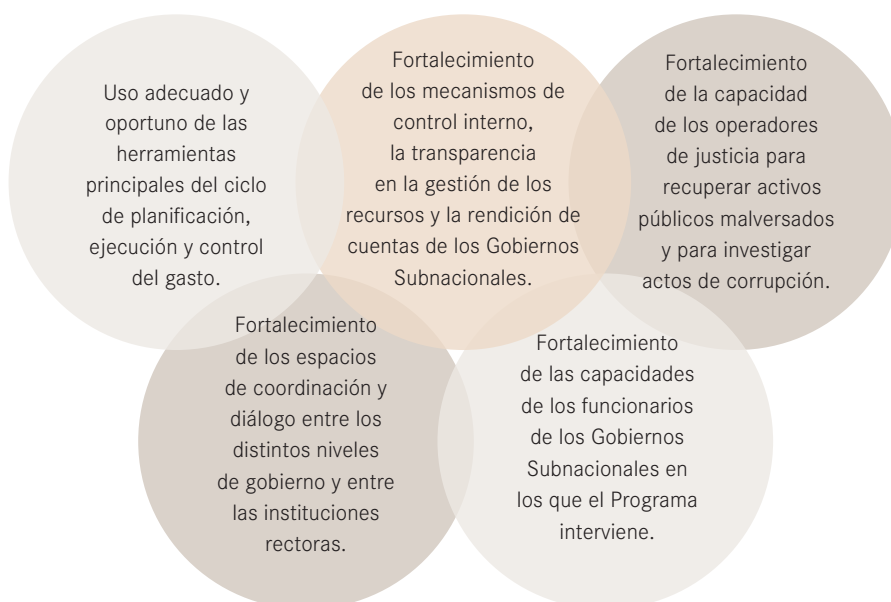
Para mayor información se puede consultar el siguiente enlace: https://www.baselgovernance.org/theme/public_governance

El Programa GFP Subnacional

El Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO es implementado por el Basel Institute on Governance² en Perú, con la finalidad de mejorar la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) en once (11) Gobiernos Subnacionales (GSN). Realiza sus acciones, a través del fortalecimiento de las capacidades de los actores clave de los GSN para cumplir de manera eficiente, efectiva y transparente con sus crecientes obligaciones en el manejo de los recursos públicos. Desarrolla sus actividades en los gobiernos regionales de Apurímac, Cusco, La Libertad, Lambayeque, Piura y San Martín, así como en las municipalidades provinciales de Abancay, Chiclayo, Cusco, San Martín y Trujillo.

El Programa ha intervenido, desde sus inicios, en cinco (5) ejes temáticos, enfocados en mejorar los procesos, capacidades y mecanismos de articulación, prioritariamente en los GSN. Los ejes de trabajo se muestran en el gráfico 1:

GRÁFICO 1: EJES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GFP SUBNACIONAL



Fuente: Programa GFP Subnacional

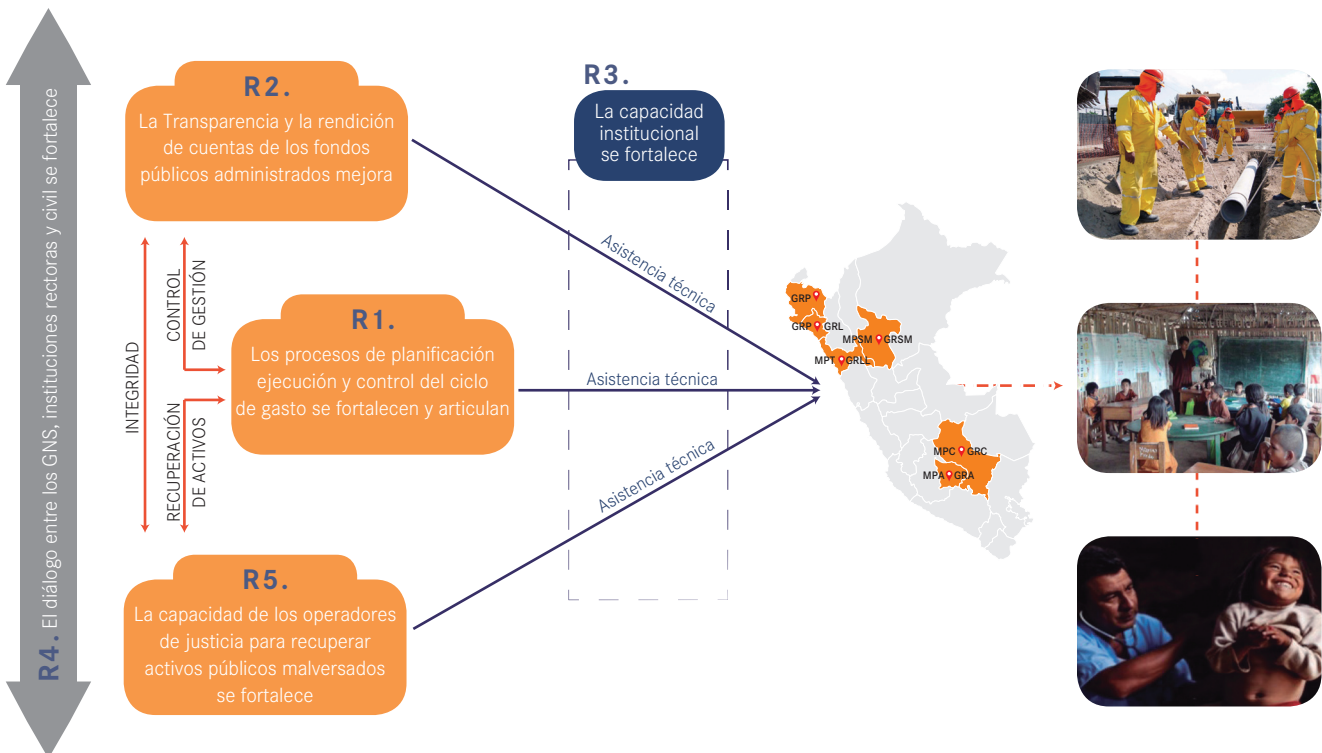
² Basel Institute on Governance es un centro interdisciplinario que ofrece asesoramiento sobre políticas públicas y brinda asistencia técnica en el área de buena gobernanza en los niveles público y corporativo. Fue fundado en el año 2003 como una institución independiente y sin fines de lucro, especializada en la lucha contra la corrupción y otros delitos financieros, encontrándose asociada a la Universidad de Basilea en Suiza.

Acompañando a los gobiernos regionales y locales

El Programa GFP Subnacional, en los más de tres (3) años que está colaborando con los gobiernos regionales y locales, ha tratado de acompañar y complementar el trabajo realizado por el Gobierno Nacional, a fin de mejorar el uso de

los recursos públicos. De esta forma, agrega y profundiza el trabajo realizado desde el año 2009, mediante el Programa de Mejoramiento Continuo de la Gestión de las Finanzas Públicas del Perú – MEF, el piloto del Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO y los Organismos Rectores de Sistemas Administrativos (ORSA) en sus distintas formas de rectoría de los procesos de la GFP.

GRÁFICO 2: PROGRAMA “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS A NIVEL SUBNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN DESCENTRALIZADA” (2015-2019).



Ha realizado un trabajo articulado y sostenido con los entes rectores de cada uno de los componentes del macroproceso del gasto y aquellos encargados de la lucha anticorrupción e integridad. Ello se evidencia en los cambios y mejoras de las normativas y procesos dirigidos a los gobiernos regionales y locales –especialmente en la articulación secuencial del planeamiento, presupuesto y abastecimiento–, en la simplificación de los procesos de control interno, en la adecuación de las capacitaciones en temas de recursos humanos, en la mejora de los aspectos preventivos de actos de corrupción, entre otros. Estos alcances tienen la característica de ser sostenibles, en tanto que los Organismos Rectores de los Sistemas Administrativos (ORSA) y los GSN continúen trabajando alineados en la visión compartida de mejora continua de la GFP. En ese sentido, existe una oportunidad para que el Programa contribuya a que los ORSA y los GSN se apropien de estos temas para fortalecer la articulación entre los tres (3) niveles de gobierno y entre los grupos de interés, como la academia y la cooperación internacional.

En adelante, los retos más importantes del Programa serán dados por el contexto político peruano.

Entre los elementos de contexto más relevantes se encuentran el cierre de las gestiones de gobernadores regionales y alcaldes para diciembre del año 2018 y el acompañamiento de las nuevas gestiones. Si bien el Programa GFP Subnacional ha centrado sus esfuerzos en los procesos de gestión de las finanzas públicas, es necesario dar a conocer un conjunto de iniciativas de otros GSN que muestran avances en diversos temas desvinculados a la GFP, pero que, de ser continuadas, colaborarán a optimizar la gestión pública en distintos departamentos del país.

Gobernanza para el cambio: caja de herramientas para Gobernadores y Alcaldes

En este documento se entenderá gobernanza como la configuración de la gestión hecha por los gobernantes (alianzas, normas, decisiones que responden al contexto político, económico y social, entre otros) en el ejercicio de su autoridad, que toma en cuenta los aspectos territoriales, con el fin de brindar bienes y servicios al ciudadano mediante procesos más eficientes y eficaces, en un contexto poco atractivo para la corrupción.

Para generar un cambio en la calidad de vida de los ciudadanos, es importante que se plantee, a nivel subnacional, la necesidad de transformación de la gobernanza. Por ello, en este documento, se hablará de gobernanza para el cambio.

Es fundamental generar las condiciones necesarias para que la **gobernanza para el cambio** sea efectiva. El Programa GFP Subnacional propone seis (6) principios orientadores de la gestión para que los gobiernos regionales y locales puedan evaluar y aplicar a sus propias gestiones:

- **Principio 1: Orientación al ciudadano**

El ciudadano debe ser el centro de toda acción pública. El enfoque de la intervención estatal a todo nivel debe priorizar que los servicios lleguen de manera adecuada y oportuna a quienes los necesiten. De esa manera, retribuirán los derechos y garantizarán la igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos se desarrollen plenamente.³

- **Principio 2: Orientación a resultados**

La acción pública debe estar orientada al resultado antes que el procedimiento. Esto implica, por un lado, pensar en los procesos como un medio y no como un fin y, por otro, requiere gestionar los problemas públicos de modo distinto para responder a los diferentes intereses de manera cohesionada y coherente.⁴

- **Principio 3: Orientación hacia el fortalecimiento de la descentralización**

La difícil posibilidad de una adecuada gobernanza en el Estado peruano, en sus diferentes niveles de gobierno, está vinculada a la complicada descentralización y desconcentración de los mecanismos, herramientas y recursos públicos en todo el territorio nacional. Es necesario incorporar el enfoque territorial en el diseño e implementación de las políticas y programas, con el fin de adaptarlas a las particularidades de cada región, provincia y distrito. Dicho enfoque, permitiría 1) la integración de demandas locales en el marco de objetivos y estrategias nacionales, 2) diseño de mecanismos de articulación entre nivel local o regional y el nacional y 3) la no duplicación de esfuerzos entre el nivel central y subnacional, garantizando así el máximo aprovechamiento de los recursos públicos.⁵

³ Principio basado en la propuesta conceptual de las Naciones Unidas sobre buenas prácticas en el Servicio Público, desarrollada en el documento Innovations in the Public Sector Compendium of Best Practices: Winners of the United Nations Public Service Awards (2003-2005), 2006. Para mayor información se puede consultar la serie de publicaciones del Programa de las Naciones Unidas para la Administración Pública, disponibles en el siguiente enlace: https://publicadministration.un.org/publications/content/series_good_practices.html

⁴ La orientación a resultados toma como fuente, entre otras, las referencias de las Naciones Unidas anteriormente citadas, así como el diseño del Concurso de Buenas Prácticas en Gestión Pública de Ciudadanos al día. Para mayor información se puede consultar el siguiente enlace: <http://www.premiobpg.pe/es/bases-del-concurso.html>

⁵ Este principio toma lo señalado por Schejtman y Berdegué (2004) en el documento Desarrollo Territorial Rural, elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo.

- **Principio 4: Orientación a la innovación**

La gestión pública presenta numerosos desafíos para quienes la ejercen y, a pesar de las dificultades, hay quienes logran hacer el cambio con un impacto altamente positivo. En ese sentido, la innovación es la capacidad de generar resultados con un mayor impacto al emplear los recursos disponibles. La transformación se logra a través de nuevas ideas que toman en cuenta las características de la organización, las necesidades de la población y los activos disponibles.⁶

- **Principio 5: Orientación a la inclusión**

A pesar del crecimiento económico sostenido de los últimos años en el Perú, las brechas permanecen. Y ciertos sectores de la población se mantienen al margen de ese desarrollo. Por ello, es necesario pensar en mecanismos que visibilicen a quienes han sido excluidos, con miras a garantizar el pleno ejercicio de su ciudadanía.⁷

- **Principio 6: Orientación a la transparencia y gestión de la información**

La transparencia es el pilar clave de una nueva gobernanza. Esto consiste en que los ciudadanos accedan, de manera fácil, a la información de las decisiones públicas, principalmente mediante los portales digitales, promoviendo así la creación de un gobierno abierto. Este puede definirse como aquel “...que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente⁸”. Este principio es reconocido en tratados internacionales y en leyes nacionales.

6 Este principio se basa en las referencias de las Naciones Unidas anteriormente citadas.

7 Este principio toma como referencia lo señalado en la **ENDIS** y también la propuesta conceptual del Premio Civil Service Award del Reino Unido, que incluye un premio denominado “Premio de la Diversidad y la Inclusión”, cuyo fin es reconocer el aporte de los servidores públicos en esa materia. Para mayor información, se puede consultar el siguiente enlace: <http://www.diversityandinclusionawards.com/criteria>.

8 Calderón y Lorenzo (Coord), 2010. Open Government.

Líderes de la Gobernanza para el cambio: El rol de los Gobernadores y Alcaldes

Se sostiene aquí que el cambio de gobierno es una oportunidad para generar el marco necesario a una nueva gobernanza, y que ese marco debe estar orientado por tres (3) acciones principales: 1) garantizar una comunicación efectiva con la población, 2) gestionar con transparencia y ética y 3) modernizar la gestión de las finanzas públicas.

Garantizar una comunicación efectiva con la población y rendir cuentas

Una de las principales responsabilidades de los gobernantes electos debe ser garantizar la comunicación efectiva con la población. La participación en un proceso de elección de cargos representativos implica el interés por gobernar. En tal sentido, para que ese interés se transforme en una realidad, es necesario pasar por un proceso electoral en el que se comunique la propuesta de gobierno, la línea de acción del candidato y se recorra el territorio para recoger las necesidades, propuestas y demandas de los ciudadanos. Una vez que las autoridades asuman sus responsabilidades como gobernantes, es imprescindible que se establezcan mecanismos de diálogo y de participación, a fin de mantener ese vínculo después del proceso electoral. De esa manera, la ciudadanía sentirá cerca a sus gobernantes y mejorarán los niveles de aprobación. Un pilar clave para lograrlo es generar mecanismos de rendición de cuentas en los que el gobernante da cuenta de lo logrado y da la posibilidad a la ciudadanía de evaluarlo y sugerir mejoras. Un mecanismo posible para implementar la rendición de cuentas son las audiencias públicas (establecidas en el marco del Artículo n° 24 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales) en las que las autoridades rinden cuentas de su gestión.

Gestionar con transparencia y ética

Al interés por gobernar, se suma el interés por gestionar. Ambos se diferencian en que el gobierno está vinculado a la acción representativa y la gestión está vinculada a la acción y capacidad operativa. Una vez que el gobernante asume el cargo, es necesario que gestione con transparencia y ética para darle un valor diferencial a su gestión. La transparencia es comunicar a la población todas las acciones que ocurren de manera interna. Por ejemplo, un mecanismo de transparencia es la implementación de un portal web.

Del mismo modo, la ética de la función pública hace referencia a “las actuaciones específicas de quienes ejercen funciones en el ámbito estatal de la administración y la gestión de los recursos públicos”, que tomen en cuenta “la dimensión contractual del vínculo entre administradores y administrados, la necesidad de ofrecer un servicio público que responda a las necesidades de las mayorías, o las virtudes que requieren cultivar los funcionarios⁹”. Iniciativas como los códigos de ética y conducta son mecanismos que se están usando para generar este cambio en los equipos de gestión. Cada gobernador y alcalde provincial tiene el deber de generar una cultura de transparencia y ética en sus equipos de trabajo.

⁹ Merino Amand, Francisco. Ética en la función pública, UPC, Lima, 2017

Modernizar la gestión de las finanzas públicas

Tras haber garantizado la comunicación con los electores y haber incorporado mecanismos de transparencia y ética, los gobernantes deben hacer un buen uso de los recursos públicos. Un mecanismo para ello es la modernización de la gestión de las finanzas públicas, que consiste en fortalecer la secuencia articulada de mecanismos de planificación, presupuesto y abastecimiento. Este camino debe estar acompañado de procedimientos de participación, transparencia, vigilancia y trabajo articulado entre las áreas dentro del gobierno regional o municipal. Es importante que cada gobernante detalle en qué se invierte el dinero de los ciudadanos para mantener la confianza o reestablecerla, de ser necesario. Por lo tanto, la proyección de gasto debe reflejar lo que la institución ha planificado, de acuerdo con las demandas y necesidades de la población.

Buenas Prácticas en el Nivel Regional y Local

¿Qué es una buena práctica?

Las buenas prácticas en gestión pública son aquellas acciones que: 1) surgen de los conocimientos previos de los funcionarios públicos -sobre necesidades de la población y características de la organización principalmente-, y 2) provocan cambios en las actividades de una institución y generan diferentes y mejores resultados. Estas se identifican para generar estándares de calidad en la administración pública, así como para convertirse en una referencia para aquellas organizaciones que enfrentan a problemas públicos similares.

A nivel internacional, las Naciones Unidas¹⁰ han definido las buenas prácticas como una actividad o procedimiento que ha producido resultados sobresalientes y puede ser adaptada para mejorar la eficiencia, eficacia y organización.

En este modelo, se reconocen cuatro (4) etapas para lograr el reconocimiento de una buena práctica, las que, adaptadas al contexto del Programa GFP Subnacional, serían las siguientes:

- **Indicios de buena práctica:** es cuando se observa que algo ha cambiado para bien en la organización, pero no se tiene conocimiento real de ese cambio.
- **Análisis de prácticas:** es el momento de recojo de información que permite conocer más de la práctica. Facilita identificar si se trata de un buen ejemplo de gestión pública, a partir de criterios previamente establecidos.
- **Identificación de prácticas por mantener:** son aquellas prácticas que, por distintas razones, están en un nivel inicial de implementación y aún queda pendiente demostrar el impacto que genera en el ámbito de su intervención.

- **Reconocimiento de buenas prácticas:** son aquellas que cumplen con los criterios establecidos y se posicionan como una referencia en gestión pública, tanto en su ámbito de intervención, como en el nivel de gobierno correspondiente.

A nivel nacional, Ciudadanos al Día (CAD), la organización que desde el año 2005 realiza el evento "Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública", define un buen procedimiento de la manera siguiente: "Una buena práctica es una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras entidades para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de la ciudadanía"¹¹.

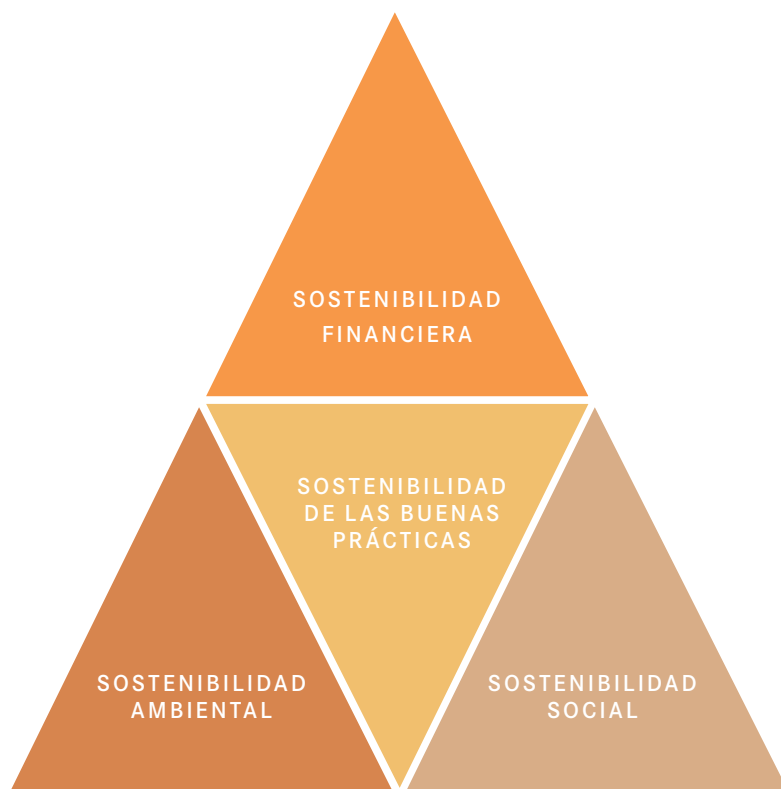
En el Programa GFP Subnacional se ha visto la necesidad de identificar acciones que han generado un cambio positivo en el entorno de intervención y que, por la innovación que representan, merecen ser caracterizadas y puestas a disposición de las autoridades que recién comienzan sus gestiones, a fin de que puedan, de ser posible, mantenerse en el tiempo. Es decir, colaborar en la sostenibilidad de la práctica.

En el marco de esta iniciativa, se ha considerado que la sostenibilidad tiene tres (3) componentes: financiero, social y ambiental. La sostenibilidad financiera se asocia a una buena gestión de las finanzas públicas. La sostenibilidad social se relaciona a la inversión en el futuro, entendida aquí como la apuesta por iniciativas vinculadas a la salud pública, educación e inclusión social. Y, en tercer lugar, la sostenibilidad ambiental es una apuesta por las prácticas que son beneficiosas para el entorno y descarta cualquier daño para el medio ambiente durante la aplicación.

10 Naciones Unidas. (2006). 2005 Innovations in the Public Sector Compendium of Best Practices: Winners of the United Nations Public Service Awards (2003 to 2005).

11 Bases del Concurso | Premio BPG. (s. f.). Recuperado, de: <http://www.premiobpg.pe/es/bases-del-concurso.html>

GRÁFICO 3: MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE BUENAS PRÁCTICAS



Fuente: Programa GFP Subnacional

11 Bases del Concurso | Premio BPG. (s. f.). Recuperado, de: <http://www.premiobpg.pe/es/bases-del-concurso.html>

Una práctica sostenible puede tener una o tres dimensiones de sostenibilidad. Por ello, es importante que las autoridades piensen sus iniciativas desde muchos ángulos, a fin de poder lograr mayores estándares sociales, ambientales o financieros. Al mismo tiempo, las autoridades de los gobiernos regionales y locales pueden dirigir sus iniciativas con un fuerte componente de sostenibilidad.

Las prácticas recogidas en este documento están organizadas de forma sectorial, es decir, que el tema central de su ámbito de acción puede encontrarse también en organizaciones del ámbito nacional, sea desde el aspecto social, ambiental u organizacional.

De esta forma, las prácticas identificadas demuestran que es posible:

- **Acumular conocimiento para generar resultados orientados a los ciudadanos.** Las prácticas identificadas evidencian que, en aquellas organizaciones en las que fueron implementadas, los servidores acumularon capital humano para invertirlo en pensar cómo generar resultados para los ciudadanos. Con ello, se espera que los gobiernos sean más cercanos a su población, disminuyan la conflictividad social y aumenten los índices de aprobación.
- **Orientar la gestión hacia una gobernanza para el cambio.** Las prácticas identificadas muestran que los principios de gobernanza para el cambio son implementados por algunas gestiones. Con ese reconocimiento, se espera que las otras gestiones consideren el cambio e inicien el proceso de transformación. Con ello, se busca que los gobiernos sean más transparentes y éticos para que se restituya el tejido social que el país necesita.
- **Innovar para hacer frente a los contextos desafiantes.** Las prácticas identificadas hacen tangible la posibilidad de innovar a pesar de las dificultades y limitaciones de los gobiernos regionales y locales. Se espera destacar a los servidores públicos e incentivarlos, a fin de evitar la fuga de capital humano en ese nivel de gobierno.

Por estas tres (3) razones, el Programa GFP Subnacional apuesta por la identificación de buenas prácticas en los gobiernos regionales y provinciales.

Explicando la identificación y selección de las buenas prácticas y prácticas para continuar

DOS GRANDES GRUPOS DIFERENCIADOS POR SU MADUREZ:

Las prácticas han sido organizadas en dos (2) grandes grupos: 1) buenas prácticas: aquellas que son reconocidas como una intervención sostenida en el tiempo, que cumplen con uno o más de los criterios descritos de forma plausible y 2) prácticas o iniciativas en proceso de implementación, que son consideradas buenas, pero requieren ser evaluadas cuando tengan mayor tiempo de ejecución.

TEMAS RELEVANTES PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA:

Dentro de estos dos (2) grandes grupos se evidencia que existen temas relevantes para los gobiernos regionales y locales y las prácticas se han agrupado en función de estos: salud, educación, inclusión social, ambiente y recursos naturales, ética, transparencia y fortalecimiento institucional.

CRITERIOS PARA CARACTERIZACIÓN:

En el marco del trabajo de fortalecimiento de la gestión descentralizada, y como parte de los aportes del Programa GFP Subnacional, se propone un conjunto de criterios que ayuden a orientar a las distintas gestiones hacia los principios de una buena gobernanza. En ese sentido, se han definido cinco (5) aristas para reconocer una buena práctica o práctica en proceso de implementación.

- **Articulación interna:** si promueve mecanismos de diálogo interno o si fortalece procesos institucionales clave para la entidad.
- **Articulación externa:** si promueve mecanismos de diálogo externo con otras entidades o niveles de gobierno
- **Innovación:** si la práctica representa un cambio con las características anteriormente descritas.
- **Participación ciudadana:** este criterio evalúa el involucramiento de la población en la implementación de la práctica.
- **Integridad y transparencia:** esta arista analiza si la práctica fomenta la integridad y la transparencia en la gestión pública en el nivel en que se implemente.

A partir de estos criterios es que se estableció la caracterización de buenas prácticas, así como de prácticas que están en un nivel de maduración menor y que deberían mantenerse. El criterio más relevante para la selección de cada práctica se muestra en el anexo 1.

Esta caracterización no hubiera sido posible sin la colaboración de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, que coordinó con los gobernadores para que puedan brindar la información respectiva; o de la Secretaría de Descentralización de la PCM, que destacó prácticas a ser identificadas.

Aprendizajes de las Prácticas de Gobiernos Regionales y Locales

1. Articular es posible:

El eje fundamental de la mayor parte de las prácticas descritas es la articulación al interior y entre instituciones. Esto nos demuestra que no solo es posible hacerlo, sino que es necesario para generar el fortalecimiento institucional. Desde los gobiernos regiones y locales, se observa una mayor frecuencia de prácticas que buscan intercambiar información y desarrollar propuestas colaborativas. Esto tiene un impacto positivo en los resultados obtenidos y en los recursos ahorrados por la intervención conjunta. Esta articulación tiene un enorme potencial por estar orientada a diversos ejes de desarrollo.

2. El presupuesto como herramienta de desarrollo:

Muchas de las prácticas mencionadas tienen que ver con la planificación y ejecución del gasto, en una lógica que intenta vincular los esfuerzos de programación y mecanismos de uso de los recursos públicos, con las necesidades de la población.

3. La adaptación territorial es un pilar fundamental de la gestión descentralizada:

En los últimos años, el esfuerzo de los gobiernos regionales y locales se hace evidente, cuando generan instrumentos de gestión que adaptan planes y propuestas nacionales a favor de la primera infancia y la educación. Destacan las propuestas a beneficio de la lucha contra la anemia, la desnutrición crónica infantil y las iniciativas de distribución de materiales.

4. Se está migrando a una gestión digitalizada:

Se observa que hay un incremento importante en la utilización de las herramientas tecnológicas que incluye la gestión de softwares para mejorar la provisión del servicio y la atención al ciudadano. Muchas de estas herramientas son relativamente nuevas y requieren un seguimiento cercano para medir sus impactos.

5. El fortalecimiento de la ética en los servidores públicos empieza a adquirir importancia:

A través de la generación de códigos de conducta y talleres de sensibilización, se empieza a difundir la ética como pilar fundamental para el ejercicio de los servidores públicos.

6. Existe innovación en las prácticas que promueven la inclusión social:

La apuesta por sectores vulnerables se ha hecho de manera novedosa: desde la comunidad LGTBI, hasta las mujeres y las personas con algún nivel de discapacidad. La inclusión es una ruta que han emprendido los gobiernos regionales y locales en los distintos caminos de modernización.

Buenas Prácticas Descentralizadas con resultados visibles

En esta sección se consignan las diferentes iniciativas que se consideran buenas prácticas. Cada experiencia cumple con haber logrado un resultado sobresaliente, según los criterios de innovación, participación de la ciudadanía, transparencia y articulación interna o externa. Se espera que la información recolectada sirva para darle seguimiento o para replicar estos esfuerzos en diversos espacios subnacionales, siguiendo sus particularidades.

Salud

Apurímac

Experiencia del trabajo del agente comunitario de salud (ACS) y la articulación en la reducción de anemia en el distrito de Sabaino

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Municipal

Área que implementa: Red de Salud Antabamba

Objetivo: Fortalecer la articulación intersectorial y la actividad del agente comunitario de salud como estrategia para la disminución de la anemia.

Herramientas principales:

- Ordenanza municipal: declaratoria de interés de implementación de gestión territorial 2015.
- Resolución municipal: reconocimiento al comité multisectorial 2016.
- Plan de intervención local para la reducción de la anemia y desnutrición crónica infantil en el distrito de Sabaino, provincia Antabamba, 2015 al 2017.

Descripción:

Las autoridades locales, comunales y agentes de salud organizaron un comité multisectorial que utiliza un enfoque de

gestión territorial para mejorar la calidad de vida de familias con niños menores de 36 meses del distrito de Sabaino. La estrategia empleada buscó la inclusión del ferranin y el charqui de sangre en la dieta regular de los infantes. Asimismo, se implementaron biohuertos y se promovió la crianza de animales. Gracias a esta intervención, para el año 2017 se disminuyó la anemia a nivel distrital (Sabaino), según los datos internos del gobierno regional.

Arequipa

Gestión articulada multisectorial, intersectorial e intergubernamental con enfoque territorial – Anemia Cero

Región: Arequipa

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Comité Técnico Multisectorial de Evaluación, Implementación y Monitoreo para las acciones que establezcan, como prioridad, el cumplimiento de la política regional de priorización de la infancia en la Región Arequipa.

Objetivo: Otorgar premios y/o reconocimientos regionales por la efectiva participación del personal de los establecimientos de salud, en el marco de la estrategia Anemia Cero, con el objetivo de dignificar y reconocer a una persona, institución o ciudad por sus acciones o iniciativas, que contribuyan a la disminución y/o reducción de la anemia en menores de tres (3) años.

Herramientas principales:

- Ordenanza Regional n° 377-Arequipa, que declara de necesidad e interés público prioritario la atención de la primera infancia y la adolescencia.
- Decreto Regional n° 003-2018-AREQUIPA, que crea el Premio Regional denominado Anemia Cero.

Descripción:

El pacto nacional por la reducción de la anemia y desnutrición crónica infantil comprometió a las regiones a establecer metas regionales, a fin de disminuir en un 6% la desnutrición crónica infantil y un 19% de la anemia en niños menores de tres (3) años a nivel nacional. Para cumplir esta meta, el gobierno regional, a través de la Gerencia de Salud, implementó la creación del Premio Regional Anemia Cero, involucrando al personal de los establecimientos de salud. El premio buscó reconocer a los cinco (5) establecimientos de salud que lograron mayor reducción de la anemia en su ámbito, e incluía resoluciones de reconocimiento a agentes comunitarios que participaron en el éxito de la convocatoria. Se logró disminuir en 10% los índices de anemia, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).

Cusco

Mejoramiento de las capacidades para la lucha contra la desnutrición en niños de 0 a 5 años de las comunidades campesinas del distrito de Cusco

Región: Cusco

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia de Desarrollo Humano y Social

Objetivo: Esta iniciativa busca disminuir la desnutrición crónica infantil en niños de 0 a 5 años de las comunidades campesinas.

Herramientas principales:

- Convenio específico con el Programa Nacional Cuna Más, a través del acuerdo municipal n° 91-2016-MPC.
- Convenio específico de afectación de uso con ocho (8) comunidades campesinas para la implementación de los centros de vigilancia.

Descripción:

La apuesta por mejorar las capacidades de las madres e infantes del territorio cusqueño dio pie a la implementación de los centros de vigilancia. El plan piloto buscó poner en funcionamiento las Casitas Municipales (o Sumaq Wiñay en quechua). Los niños asisten tres (3) veces a la semana para recibir estimulación temprana y seguimiento a su desarrollo psicomotor; mientras las madres reciben dos (2) veces al mes capacitación en temas de crianza, alimentación, vivienda saludable, prevención de enfermedades, entre otros.

Esta iniciativa era implementada por agentes comunitarios con una carga no mayor a diez (10) familias por cada uno, que trabajan casa por casa y así logran cambios a nivel comunitario. El proyecto ha beneficiado a 350 familias o 367 niños de cero (0) a cinco (5) años. Según el INEI, se ha logrado disminuir la desnutrición crónica en 3.3% desde el 2015 al 2017.

La Libertad

Estrategia de trabajo de articulación interinstitucional (gobierno local y regional) que contribuye a la reducción de la desnutrición crónica infantil (DCI) y la anemia

Región, provincia: La Libertad

Nivel de gobierno: Provincial/Trujillo

Área que implementa: Subgerencia de Salud

Objetivo: Establecer alianzas de coordinación para cerrar brechas de salud, en la lucha contra la desnutrición crónica

infantil en niños menores de tres (3) años, en el centro poblado Alto Trujillo.

Descripción:

La Subgerencia de Salud, como responsable del Programa Presupuestal n° 001 Programa Articulado Nutricional (PAN), optó por intervenir el centro poblado Alto Trujillo, distrito de El Porvenir, en el 2015. Se constituyó un equipo multidisciplinario de trabajadores de la salud (nutricionistas, microbiólogos, médicos y psicólogos) encargados de desarrollar sesiones de estimulación infantil en los domicilios de las familias participantes del programa y, en paralelo, trabajan con el equipo PAN, que se encarga de realizar visitas de vigilancia nutricional a domicilio (control de peso, talla y dosaje de hemoglobina, examen de heces), consejería nutricional, sesiones demostrativas de alimentos y sesiones de estimulación infantil. Ambas intervenciones han logrado que numerosas familias con niños y niñas menores desarrollen prácticas saludables. El programa ha beneficiado a 483 niños menores de tres (3) años.

Piura

Contratación de Acompañantes y Promotoras Comunitarias en 19 distritos y sus comunidades de caseríos y anexos focalizados para labores con las familias que tienen niños (as) menores de tres (3) años en el marco del Sistema Regional de Atención a la Primera Infancia (SIREPI)

Región: Piura

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Subgerencia de Desarrollo Social

Objetivo: Brindar asistencia técnica permanente en sus hogares a las familias que tienen hijos menores de 3 años, a través de acompañantes y promotoras comunitarias.

Herramientas principales:

- Ordenanza regional n° 223-2011 /GRP-CR del 17 de octubre de 2011 que crea el Sistema Regional de Atención Integral de la Primera Infancia (SIREPI).
- Convenio de Asignación por Desempeño (CAD) entre el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y el Gobierno Regional de Piura para la asignación de recursos del Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales.

Descripción:

En el marco de la implementación de los planes de trabajo del SIREPI, la Subgerencia Regional de Desarrollo Social, en coordinación con los gobiernos locales, inician la contratación de promotoras comunales para brindar asistencia técnica a las familias con niños menores de tres (3) años, y desarrollar actividades de verificación de: identidad de los menores, controles de salud (CRED), alimentación suplementaria, matrícula escolar, entre otros. Las promotoras comunitarias son supervisadas por un acompañante distrital, quien elabora informes periódicos sobre las acciones cumplidas. Se han beneficiado las familias de diecinueve (19) distritos y anexos. Los representantes de los gobiernos regionales de Apurímac, Cusco, Huancavelica, San Martín y Tumbes han realizado pasantías para conocer esta experiencia.

Educación

Apurímac

Sistema de Monitoreo y Control de los avances educativos

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Dirección Regional de Educación y el Área de Gestión Institucional

Objetivo: Generar información para la toma de decisiones en educación a nivel regional.

Descripción:

La iniciativa buscó crear mecanismos digitales para la toma de decisiones en temas educativos a nivel regional. Esta propuesta nace como una alternativa a los sistemas de información del gobierno central, que permita tener los datos de las escuelas y alumnos de su ámbito a quienes toman las decisiones. Se inició un proceso para implementar aplicativos informáticos regionales que cumplan esa función y permitan consolidar información histórica a nivel de Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) e instituciones educativas. Los aplicativos tienen las siguientes características:

1. Sistema de seguimiento a la Evaluación Regional de Aprendizajes (SIERA):
 - Recoge la información de los resultados de las evaluaciones a nivel regional, en particular de la Evaluación Censal de Estudiantes.
 - Permite capacitar a los maestros para que se puedan diseñar acciones de mejora.
2. Sistema Regional de Seguimiento a los materiales educativos (SIRIMED):
 - Permite hacer seguimiento a los materiales educativos como libros y cuadernos, así como determinar qué útiles llegaron y qué se requiere.
 - El encargado es el director de la Institución Educativa. Toda provisión de información tiene valor de declaración jurada.
 - Permite hacer monitoreo de la institución educativa y poder contar con información de larga data mediante la generación de una base de datos.
3. Sistema de Infraestructura Educativa Regional de Apurímac (SINERA):
 - Permite el monitoreo de la infraestructura educativa para la priorización de proyectos y las necesidades de cada local escolar, con el fin de determinar las intervenciones necesarias.

Se han beneficiado 130 mil alumnos y 9 mil docentes en el nivel regional de manera indirecta, a través de las iniciativas del gobierno regional, que tomó la información de estos sistemas.

Lambayeque

Mejorar la gestión de materiales y los recursos educativos destinados a las instituciones y programas educativos públicos de la región Lambayeque

Región: Lambayeque

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Dirección de Gestión Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación

Objetivo: Minimizar los riesgos que limitan la entrega oportuna de material educativo.

Herramientas principales:

- Resolución de Gobierno Regional 00891-2018-GR Lambayeque-GRED
- Directiva “Lineamientos para mejorar la gestión de materiales y recursos educativos destinados a las Instituciones Educativas y programas educativos públicos de la región Lambayeque”.

Descripción:

A raíz del Plan de Gestión de Riesgos 2017, aprobado por el Gobierno Regional de Lambayeque, se consideró necesario gestionar materiales y recursos para la entrega oportuna de material escolar. Para ello, a través de la Resolución n°00891-2018-GR Lambayeque – GRED, aprobada el 10 de julio de 2018, se concretaron las funciones en las etapas de planificación, implementación y monitoreo del proceso de distribución de materiales a los escolares de las instituciones educativas, a fin de que lleguen de manera oportuna.

Se definieron 3 etapas:

1. Planificación

- Elaboración del plan de distribución local de materiales.
- Gestión de la contratación del transporte.
- Preparación de condiciones para la distribución local de materiales.

2. Ejecución

- Recepción y verificación de materiales y recursos educativos que llegan a las UGEL.
- Distribución de los materiales y recursos educativos.
- Recepción de los materiales en las instituciones educativas.

3. Monitoreo

- Monitoreo y acompañamiento del Área de Gestión Pedagógica.
- Remisión del informe de distribución de materiales educativos.

San Martín

Comité de Gestión Local dedicado al monitoreo de la entrega de materiales educativos

Región: San Martín

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia de Desarrollo Social

Objetivo: Lograr la distribución oportuna de los materiales educativos.

Herramienta principal:

- Directiva n° 015-2017-GRSM-DRE/DGP, “Normas y Procedimientos para la gestión del Proceso de Distribución de Recursos y Materiales Educativos en las IIEE Públicas de la Región San Martín para el año 2018”.

Descripción:

La implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA-MEF) en el gobierno regional durante el año 2015, permitió tomar la decisión de emitir reportes de entrega de materiales educativos. Sin embargo, el uso de esta información, como herramienta de seguimiento, no se visibilizó hasta la instauración de un comité de gestión local que, con ayuda del trabajador encargado de la implementación del SIGA, flexibilizó la manera de emitir reportes actualizados usando la herramienta del PowerBI¹².

12 Herramienta digital proveída por Microsoft para la visualización de múltiples indicadores en un formato amigable.

Posteriormente, se utilizó dicha información para ayudar a lograr un trabajo articulado de los comités de gestión local intersectoriales, creados para un adecuado monitoreo de los materiales educativos. Inicialmente, se trabajó con los quintiles de pobreza uno (1) y dos (2), después se trabajó con las instituciones educativas de los cincuenta y cinco (55) distritos más pobres y, después, se incluyó a las comunidades nativas. Esta iniciativa ha permitido implementar planes de uso de recursos que les permite actualizar el presupuesto, según las transferencias que tiene el gobierno regional.

Inclusión Social

Cusco

Incorporar el enfoque de género y de inserción laboral de las personas con discapacidad en proyectos de inversión pública

Región: Cusco

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: componente tres (3) del proyecto especial “Ampliación y mejoramiento del servicio de protección y gestión de riesgos contra inundaciones en 38 km del cauce del río Huatanay en las provincias de Cusco y Quispicanchi” del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente.

Objetivo: Prevenir riesgos de desastres en el cauce del río Huatanay.

Descripción:

El proyecto busca realizar acciones de capacitación, difusión y sensibilización, con el objetivo de mejorar los conocimientos de las organizaciones de base, para la gestión de riesgos y desastres, de modo que pueda ser usado para la recuperación del cauce del río. La práctica tiene enfoque de género y es inclusiva, pues promueve la participación de mujeres, jóvenes y personas con discapacidades para el desarrollo de sus funciones laborales.

La iniciativa se organiza en torno a las siguientes acciones y ha obtenido los siguientes resultados:

1. Se lograron obtener las resoluciones para la delimitación de la Faja Marginal del Río Huatanay por la Autoridad Nacional del Agua y, por ende, la recuperación y el proceso de monumentación.

2. Se capacitó y sensibilizó a 2,658 personas, entre las cuales hay docentes y estudiantes, promotores sociales y asambleas directivas de las juntas vecinales.
3. Se dio la iniciativa 'Adopta tu Árbol', con la que se sembraron 1,500 plántones en los parques.
4. Se contrataron a 75 personas con habilidades diferentes (el 7.5% de los trabajadores en el Proyecto Río Huatanay) y a 480 mujeres (40%).

Huánuco

Gestión articulada intergubernamental e intersectorial con enfoque territorial a favor de la Primera Infancia de la Región Huánuco

Región: Huánuco

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia de Desarrollo Social

Objetivo: Contribuir a la mejora de la prestación de servicios dirigidos a los niños y niñas menores de cinco (5) años, en el marco de la gestión para el cumplimiento de los compromisos asumidos en el Convenio de Asignación por Desempeño del Fondo de Estimulo por Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED), mediante el "Premio Logro Social".

Descripción:

En el 2016, tres (3) sectores proponían los siguientes programas: "Programa Articulado Nutricional y Salud Materno Neonatal" del Ministerio de Salud; "Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular", del Ministerio de Educación y el "Programa Nacional de Saneamiento Rural" del Ministerio de Vivienda.

La ejecución de estos programas, por separado, condujo al

diseño de una estrategia de articulación intergubernamental e intersectorial, a través de un plan específico liderado por el Comité de Desarrollo Social Regional. Dicho comité, adscrito al gobierno regional, está presidido por el gobernador e integrado por los gerentes generales de planificación y presupuesto, de desarrollo social y los directores regionales de salud, educación y vivienda, así como los jefes de las unidades territoriales de los programas Juntos, Qali Warma, Cuna Más y Tambos.

Los pasos concretos que realizó el Comité para la difusión del "Premio Logro Social", se describen a continuación:

• Paso 1

- Convocatoria a la participación de gobiernos locales, a través de un acuerdo de Concejo Local, que autorizara al alcalde de suscribir el pacto.
- Decisión del Gobierno Local de suscribir el pacto social.

• Paso 2

- El alcalde asume el rol del presidente local de desarrollo social.
- Se asigna la vigilancia a un representante de los sectores salud, educación y vivienda.

• Paso 3

- Realización de talleres provinciales para presentar principales indicadores de la primera infancia.

• Paso 4

- Talleres de asistencia técnica.
- Los actores locales reciben información, asumen compromisos y articulan planes de trabajo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

• Paso 5

- Monitoreo social a cargo de actores designados por los comités locales encargados de realizar actividades de monitoreo derivadas del Premio Logro Social.

La iniciativa involucró a 57 de los 77 distritos de la región. Con esta iniciativa, conforme lo describe el Gobierno Regional, se contribuyó a reducir la incidencia de desnutrición crónica infantil, aumentar la matrícula escolar y el acceso al agua clorada en centros poblados.

San Martín

No discriminación: Implementación de un centro diferenciado de salud

Región: San Martín

Nivel de gobierno: Provincial

Área que implementa: Gerencia de Desarrollo Social – Subgerencia de Defensa de la Salud.

Objetivo: Esta práctica tiene como objetivo la protección de la salud de la comunidad LGTBI y las trabajadoras sexuales mediante la implementación de un centro diferenciado de salud, que atienda a dicha población vulnerable al carecer de oferta adecuada de atención médica.

Herramientas principales:

- Ordenanza Municipal n° 012-2010-A-MPSM.
- Convenio con colectivo Diversidad San Martinense (Colectivo DISAN) y el sector salud para implementar el Centro Diferenciado de Salud, antes conocido como unidad de atención médica.

Descripción:

La idea surgió debido a la identificación de los malos o nulos tratamientos brindados a las personas de la comunidad LGTBI y trabajadoras sexuales en los centros de salud regular, así como la necesidad de promover la salud sin discriminación. Este centro de salud se diferencia de los convencionales por (i) ser promovido por el municipio provincial, (ii) brindar atención especializada en la salud sexual y (iii) no discriminar pacientes. Actualmente, atiende de manera regular.

La herramienta normativa, que permitió la materialización de este proyecto, fue la Ordenanza Municipal n° 012-2010-A-MPSM, aprobada en el 2010, puesta en práctica en el 2015, y que funciona como base para las iniciativas del Gobierno Provincial. Con esta norma, también en el sector educación se han podido realizar acciones contra la discriminación de género, de manera tal que los pobladores transexuales que radican en los distritos ya no son víctimas de discriminación y acceden a la educación básica regular. El centro diferenciado de salud ha atendido a 632 personas durante el año 2017.

Ambiente, recursos naturales y sistemas productivos

Ica

Manejo de Cuencas hidrográficas bajo el enfoque de cuencas “Siembra y cosecha de agua”

Región: Ica

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Objetivo: Recuperación de la capacidad de regulación hídrica en las microcuencas colectoras de los ríos Tingue y Yauca, en el distrito de Yauca del Rosario y del río Santa Cruz en el distrito de Tibillo de la provincia de Palpa, Región Ica.

Herramientas principales:

- Acuerdo de Consejo Regional n° 034-2017-GORE-ICA/GR.
- Resolución Ejecutiva Regional n° 0274-2016-GORE-ICA/GR.
- Resolución Ejecutiva Regional n° 0051-2017-GORE-ICA/GR.
- Resolución Ejecutiva Regional n° 289-2018-GORE-ICA/GR.

Descripción:

Esta práctica busca intervenir en cuatro (4) comunidades campesinas de la Sierra de la región Ica. Se replica la experiencia exitosa de la Municipalidad Distrital de Chavín, provincia de Chincha, ejecutada en la Gestión 2011-2014. Inicialmente, se instalaron 420 hectáreas de forestación asistida y, además, se construyeron reservorios para almacenar las aguas pluviales destinadas al regadío de las plantaciones. El proyecto se implementa por etapas: (i) delimitación del área

con aptitud forestal, (ii) georreferenciación de la ubicación estratégica de los reservorios y cochas, (iii) construcción e impermeabilización de reservorios y cochas de almacenamiento de aguas de lluvias, (iv) implementación de viveros para la propagación de plántones de pinos, (v) hoyación en el terreno seleccionado, (vi) cercado del área de intervención, (vii) traslado de plántones del vivero al campo definitivo, (viii) regado de las plantaciones instaladas durante dos años, (ix) capacitación de los miembros de la comunidad y autoridades involucradas. Se han logrado recuperar 1,000 hectáreas de cobertura vegetal en cuatro (4) comunidades campesinas y se cuenta con 48 reservorios de tierras.

Fortalecimiento Institucional: ética, gestión de finanzas públicas y modernización

Apurímac - Lambayeque - San Martín

Código de Conducta elaborado de forma participativa

Región: Apurímac, Lambayeque, San Martín

Municipalidad Provincial: San Martín

Nivel de gobierno: Regional – Provincial

Área que implementa: Gerencia General, Recursos Humanos, Desarrollo Social y Planeamiento y Estadística

Objetivo: Fortalecer la ética y el comportamiento de los servidores y funcionarios públicos mediante la legitimización de un Código de Conducta.

Herramientas principales:

Apurímac: Resolución Ejecutiva Regional n° 244-2018-GR. APURIMAC.GR

Lambayeque: Decreto Regional 0053-2018-GR. LAMB/GR.

San Martín:

- . Resolución de Alcaldía n° 391-2018-MPSM
- . Resolución Ejecutiva Regional N° 618-2018-GRSM/GR

Descripción:

En el marco del fortalecimiento de la ética y transparencia pública, el Programa GFP Subnacional puso a disposición de los gobiernos regionales y locales la propuesta metodológica para la elaboración participativa y difusión de

Códigos de Conducta. Dicha iniciativa fue acogida por los niveles de gobierno mencionados, los que buscaban contar con una herramienta que les permitiera fortalecer la ética y buena conducta de los servidores públicos en sus respectivas instituciones.

La metodología utilizada implicó el desarrollo de sesiones participativas para la identificación de valores prioritarios y buenas conductas en sus entidades; al mismo tiempo, las sesiones permitieron identificar las conductas alejadas de los valores propuestos. La forma participativa de adopción de esta práctica ha implicado una innovación en el proceso de elaboración de un documento de esta naturaleza, que favorece la legitimización e interiorización de lo acordado entre los servidores públicos.

Esta práctica ha beneficiado a los servidores y funcionarios de la institución y crea diversos mecanismos de difusión de los valores para su internalización por los servidores públicos. La Municipalidad Provincial de San Martín fue la primera entidad en aprobar su Código de Conducta. Además, a iniciativa del Gobierno Regional de Apurímac, existe el compromiso de que esta práctica sea replicada en la Mancomunidad de los Andes.

Sistema Integral de Inversiones (SIGEI)

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones - OPMI de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Objetivo: El objetivo de esta práctica es simplificar los procedimientos en elaboración, ejecución y monitoreo de los proyectos.

Descripción:

El Sistema Integral de Inversiones (SIGEI) surge -en las reuniones del Consejo Regional de Inversión (CRI)- de la necesidad de contar con información financiera de los proyectos de inversión y se implementa desde enero de 2017. Los procesos y la gestión de información física y financiera de los proyectos de inversión se automatizaron y, como resultado de ello, hoy se cuenta con información rápida y oportuna sobre la ejecución de los proyectos y avances en los ejes estratégicos de la entidad.

La implementación del SIGEI incluye módulos informáticos de programación multianual de inversiones, formulación, elaboración de expedientes, ejecución de inversiones, seguimiento y monitoreo, a fin de automatizar el proceso administrativo de la ejecución de inversiones en el gobierno regional y acelerar el mismo proceso de ejecución. Asimismo, facilita contar con información inmediata sobre la calidad de inversiones. En suma, se automatizan los procedimientos de formulación y ejecución en la liquidación y se cuenta con información actualizada del proyecto de inversión. Esta iniciativa beneficia a once (11) unidades ejecutoras, así como a las unidades formuladoras de inversión del gobierno regional.

Ica

Implementación de las ventanillas únicas de atención para las provincias de Chincha y Nazca**Región:** Ica**Nivel de gobierno:** Región**Área que implementa:** Oficina de Coordinación Regional**Objetivo:** Reducción de los tiempos y costos de los trámites documentarios realizados por la población de las provincias de Chincha y Nazca.**Descripción:**

Se busca replicar la experiencia de los Módulos de Atención al Ciudadano (MAC) de la PCM, cuyo objetivo fue que el usuario pudiera realizar trámites en una oficina descentralizada sin tener que acudir a las sedes centrales.

El proyecto se desarrolla en dos (2) provincias de la región Ica, donde los usuarios pueden realizar sus trámites sin tener que viajar a la ciudad de Ica. Se trabaja con plazos para que el usuario no tenga que acercarse a dichas oficinas si su trámite no está listo. Para tal fin, se han acondicionado los locales físicos de funcionamiento y contratado personal capacitado para atención al usuario.

Es notable el incremento en el número de usuarios que desean realizar algún tipo de trámite y ahora se tiene, en promedio, 1 60 usuarios por mes.

desean realizar algún tipo de trámite y ahora se tiene, en promedio, 1 60 usuarios por mes.

La Libertad

Gobierno electrónico-Portal Decide La Libertad**Región:** La Libertad**Nivel de gobierno:** Regional**Área que implementa:** Subgerencia de Planificación**Objetivo:** Mejorar el desempeño gubernamental, a través de la facilitación de mecanismos innovadores de acceso a la información, transparencia, participación y vigilancia ciudadana.**Herramientas principales:**

- Resolución Ejecutiva Regional n° 1173-2016-GRLL.
- Ordenanza Regional n° 15-2018-GRLL/CR

- Plan de Acción de Gobierno Abierto de La Libertad, para el periodo 2016–2017
- Convenio firmado entre el Gobierno Regional de La Libertad y el Ayuntamiento de Madrid, con la finalidad de implementar el Portal “DECIDE La Libertad”.

Descripción:

A inicios de 2016, el Gobierno Regional de La Libertad fue seleccionado como uno (1) de los quince (15) gobiernos regionales y locales de las diferentes partes del mundo para ser miembro del Programa Piloto de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), OGP – por sus siglas en inglés. Esta iniciativa buscaba promover la transparencia gubernamental, el empoderamiento ciudadano, la lucha contra la corrupción y el uso de las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernabilidad.

El Gobierno Regional de la Libertad recibió asistencia técnica de la ONG ProGobernabilidad y el ayuntamiento de Madrid para la implementación del portal “DECIDE La Libertad”. Dicha propuesta ha impulsado el trabajo colaborativo y coordinado entre gerencias y oficinas administrativas desde el diseño, la etapa piloto y la implementación de la iniciativa de gobierno electrónico.

Se ha incluido al portal “DECIDE La Libertad” dentro del Proceso de Presupuesto Participativo para el año 2019, en los procesos de registro de Agentes Participantes, ingreso de propuestas de proyectos y votaciones. Se ha logrado la participación de 58 Agentes Participantes y más de 2,200 ciudadanos inscritos en el proceso.

Por otra parte, se ha adscrito como órgano consultivo al Consejo Regional de Gobierno Abierto de La Libertad para una mayor incidencia en la formulación, seguimiento y evaluación de las estrategias y políticas públicas, destinadas a implementar acciones de Gobierno Abierto en el departamento de La Libertad.

Piura

Mejora y control de la fuente de financiamiento: recursos directamente recaudados y Canon Petrolero

Región, provincia: Piura

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia de Presupuesto y Oficina de Administración

Objetivo: Priorización de los recursos directamente recaudados y el Canon Petrolero.

Herramientas: Actas y reportes

Descripción:

Este modelo consiste en la implementación de un comité de caja que incorpora a todas las áreas involucradas en la economía y control del gasto: gerencias de planeamiento, presupuesto, oficinas de tesorería y administración y un asesor de la oficina del gobernador regional. Este comité evalúa los pedidos de las diferentes áreas y prioriza la atención de acuerdo con la disponibilidad financiera y la necesidad que se atiende.

Se busca mejorar el control del gasto y ejercer equidad en la atención de los diferentes requerimientos que se dan dentro de la institución y pliego regional de Piura, beneficiando a todas las áreas involucradas.

San Martín - La Libertad

Sistema de Transparencia Regional

Regiones: San Martín y La Libertad

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Subgerencia de Tecnología de la Información (SGTI) del Gobierno Regional de La Libertad, Oficina de Tecnologías de la Información (OTI) del Gobierno Regional de San Martín.

Objetivo: Generar una política institucional que promueve una cultura de transparencia, que implica la movilización de una serie de conocimientos, saberes e instrucciones.

Descripción:

Los gobiernos regionales de la Libertad y San Martín sumaron esfuerzos y acciones para lograr instituir una cultura de transparencia. Ambos gobiernos coinciden en que, para establecer esta cultura en las instituciones, es necesario contar con voluntad política de sus decisores, realizar coordinaciones fluidas al más alto nivel de la gerencia y velar por la prevalencia de criterios de prioridad y oportunidad.

El Gobierno Regional de La Libertad obtuvo el 100% de cumplimiento en el ranking de cumplimiento de los Portales de Transparencia Estándar (PTE), emitidos por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros y en la supervisión realizada por la Defensoría del Pueblo (DP).

El Gobierno Regional de San Martín obtuvo 99.09% de cumplimiento en el cuarto trimestre, según la SGP de la PCM y el 100% en el segundo semestre de 2015, según la DP.

Iniciativas en Proceso de Implementación que son necesarias de continuar

En la presente sección, se dan a conocer un conjunto de prácticas que se encuentran en proceso de implementación a nivel subnacional. El grado de desarrollo de la intervención, ya sea por tiempo de existencia o por otros motivos, no permite aún categorizarlas como buenas prácticas. Sin embargo, las diferentes experiencias arrojan indicios acerca de que, en caso de ser continuadas, en el futuro podrían convertirse en Buenas Prácticas.

Educación

Apurímac

Coordinación entre diferentes áreas para articular presupuesto en la Dirección Regional de Educación

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Dirección de Gestión Institucional-Dirección General de Educación.

Objetivo: Propiciar la coordinación entre diferentes áreas para la aplicación adecuada de las políticas establecidas en el Plan de Desarrollo Concertado Regional y el Plan Operativo Institucional.

Descripción:

La propuesta consiste en la aplicación de un modelo que explica las actividades presupuestales de las áreas, tanto pedagógicas como administrativas, de la Dirección Regional de Educación, con el fin de articular presupuestos para una mejor ejecución y planificación del gasto.

Inclusión Social

Ica

Proyecto Soy Emprendedora, Soy Trabajo, Soy Mujer

Región: Ica

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia Regional de Desarrollo Social en coordinación con la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Objetivo: Fortalecer las capacidades y habilidades para el emprendimiento de las mujeres iqueñas.

Descripción:

El proyecto emprendedor busca que las mujeres de Ica incurrieren en el campo laboral y generen sus propios recursos. Esto se realiza mediante el empoderamiento de la mujer en situación vulnerable, para lo cual cuenta con módulos de capacitación en construcción, electricidad, arreglos florales, artesanía en cuero y aluminio, carteras y zapatos artesanales.

Se ha beneficiado a 110 mujeres en situación de vulnerabilidad (adultos mayores, personas con discapacidad, desplazadas, entre otros) provenientes de los Sindicatos de Construcción Civil, Centro de Emergencia de la Mujer, Comedores Populares, Club de Madres de vaso de leche y Desplazados.

Proyecto Crowdfunding tecnológICA

Región: Ica

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia Regional de Desarrollo Social

Herramienta Convenio Marco de Cooperación entre Telefónica del Perú y el Gobierno Regional de Ica del 10 de noviembre de 2016.

Objetivo: promover la innovación y el emprendimiento digital, a través de proyectos tecnológicos con impacto social.

Descripción:

EL Gobierno Regional de Ica, en convenio con la Cooperación Telefónica del Perú, busca promover la innovación y el emprendimiento digital al impulsar proyectos tecnológicos con impacto social, gestados a través de la iniciativa de Crowdfunding space (espacios físicos de trabajo colaborativo). El esquema consiste en fortalecer las capacidades de jóvenes inscritos, asignándoles un espacio físico durante 8 meses para su trabajo colaborativo y brindarles servicios de formación, diagnóstico y asesoría personalizada, a fin de madurar su emprendimiento y hacer crecer su proyecto. Esta iniciativa ha beneficiado a 1,600 jóvenes.

De la primera generación, del año 2017, se obtuvo 8 buenos proyectos en salud, medioambiente, agrotecnología y educación.

Ambiente, recursos naturales y sistemas productivos

Apurímac

Sistema regional de mitigación del cambio climático en Apurímac

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gobierno Regional

Objetivo: Implementar medidas de adaptación frente al cambio climático en las regiones de Cusco y Apurímac.

Descripción:

La iniciativa busca que diferentes poblaciones de las regiones Cusco y Apurímac implementen medidas de adaptación frente al cambio climático, capitalicen aprendizajes e incidan en las políticas públicas a nivel local, regional y nacional y en las negociaciones internacionales.

Se promovió el programa regional Sacha Tarpuy, enfocado en la gestión forestal, siembra y cosecha de agua; y dirigido a fortalecer la capacidad de adaptación frente al cambio climático en instituciones educativas de Cusco y Apurímac. Este programa promueve la adopción de herramientas y estrategias de adaptación a nivel local, que se articulan con estrategias adaptadas a nivel nacional y global.

Sistema regional de riesgos y desastres y su mitigación

Región: Apurímac

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación.

Objetivo: Elaborar instrumentos de medida de riesgo, así como los planes de riesgo institucionales.

Descripción:

La propuesta busca sensibilizar y generar actividades para la mitigación del impacto de riesgos y desastres, a través del desarrollo de microtalleres en cada institución educativa, así como talleres descentralizados. Las instituciones educativas cuentan con un Plan de Prevención de Riesgos y Desastres y de mitigación para enfrentar cualquier desastre natural.

más rápido con el mercado.

Esta articulación se enmarca dentro la creación de la Marca San Martín, que espera incrementar el valor simbólico y económico de los productos de la región.

San Martín

Implementación del modelo de cadenas de valor

Región: San Martín

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia de Desarrollo Económico

Objetivo: Ordenar territorialmente los principales cultivos, generando cadenas productivas, a fin de que el actor local y el productor de mediana escala puedan acceder al mercado.

Descripción:

Desde el 2007, la región San Martín notó que debía planificar un modelo de desarrollo productivo que entrelazara proyectos productivos en cadenas regionales, a fin de ordenar, de forma territorial, los principales cultivos de la región. A dicho objetivo, se suma un enfoque de inclusión con productores de pequeña y mediana escala para generar desarrollo con igualdad. Esta iniciativa ha logrado la diferenciación de los agricultores por etapas de desarrollo: i) nivel de subsistencia, (ii) nivel de punto de equilibrio y (iii) los que están sobre el punto de equilibrio, que son aquellos que se pueden articular

Fortalecimiento institucional: ética, gestión de finanzas públicas y modernización

Cusco

Mejoramiento del servicio de ordenamiento territorial en la municipalidad provincial del Cusco

Región: Cusco, Cusco

Nivel de gobierno: Provincial

Área que implementa: Subgerencia de Ordenamiento Territorial

Objetivo: Esta práctica busca dotar a la municipalidad provincial de las herramientas requeridas para una administración eficiente del espacio provincial urbano y rural.

Herramientas:

- Plan de Desarrollo Urbano del Cusco - Ordenanza Municipal 032-2013-MPC.
- Plan Urbano Distrital del Cusco - Ordenanza Municipal 23-2016-MPC.
- Plan de Desarrollo Metropolitano del Cusco, con ordenanzas:
 - Anta: Ordenanza n° 19-2017-MPA
 - Urubamba: Ordenanza 002-2018-MP
 - Quispicanchi: Ordenanza N°01-2018-GLPQ/U
 - Cusco: Ordenanza N°02-2018-MPC

Descripción:

El desarrollo territorial progresivo de la ciudad del Cusco aumenta las condiciones de vulnerabilidad y riesgo para los sectores menos favorecidos. Frente a ello, se trata de utilizar los planes de ordenamiento territorial del ámbito provincial y

multiprovincial de manera que se conviertan en instrumentos normativos y técnicos para la gestión del territorio. En tal sentido, ha sido necesario formular estos instrumentos y fortalecer capacidades de un equipo técnico multidisciplinario que incluya los componentes ambientales, económicos, institucionales, de gestión de riesgos de desastres y tecnológicos.

Del proceso participativo, se logró la elaboración de siete (7) tipos de instrumentos técnico-normativos. Se han aprobado cinco (5) planes con ordenanza municipal y las municipalidades involucradas disponen de planes y proyectos para impulsarlos.

La Libertad

Coordinación y seguimiento de la ejecución de los programas presupuestales a través de la conformación de un equipo técnico

Región: La Libertad

Nivel de gobierno: Provincial/Trujillo

Área que implementa: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

Objetivo: Mejorar la ejecución del gasto, impactando en la mejora de la calidad de vida del ciudadano.

Herramientas: Actas de las reuniones, informes y oficios de seguimiento.

Descripción:

La Municipalidad Provincial de Trujillo, al iniciar la gestión, puso énfasis en programar el Presupuesto Institucional de Apertura, en Programas Presupuestales (PP). Se consideró aplicar el proceso de seguimiento al programa de incentivos, anteriormente implementado, con algunas variantes. Se dispuso la coordinación para el monitoreo de la ejecución de los Programas Presupuestales según su programación, a fin de

mejorar la ejecución del gasto, conocer el avance en el cierre de brechas de las necesidades de la población e identificar los problemas de gestión que dificulten el logro de los resultados para la consecuente toma de medidas correctivas.

El protocolo de implementación es el siguiente:

- Se designa a un responsable (monitor) del seguimiento del cumplimiento de las metas y este cuenta con un equipo de trabajo.
- Se invita a los responsables técnicos de los Programas Presupuestales y monitores a capacitaciones desde el inicio del periodo presupuestal.
- Se realizan reuniones periódicas con los responsables técnicos, luego de un análisis de la ejecución de los PP.
- Se solicita informes de avance de los PP a los responsables técnicos.
- Se requiere una exposición de cada responsable técnico para analizar fortalezas y debilidades en la implementación y resolver las dificultades.

De manera transversal, en las reuniones de seguimiento, se involucra a la Gerencia de Administración y Finanzas, a la Subgerencia de Abastecimiento, a la Subgerencia de Contabilidad y/u otros implicados, con la finalidad de que sean parte del seguimiento, conozcan la problemática y aporten soluciones de acuerdo con su competencia. En efecto, se incrementó la cartera de Programas Presupuestales pasando de 10 en el 2015 a 22 en el 2018.

Conformación y Liderazgo de Equipo Técnico de la Sub Gerencia de Planeamiento

Región, provincia: La Libertad

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Subgerencia de Planeamiento

Objetivo: Constituir una instancia regional referente que brinde soporte técnico, facilite herramientas para una mejor planificación y establezca mecanismos internos y externos de coordinación durante la formulación, programación, seguimiento, reprogramación y evaluación del proceso de planificación institucional y operativa a nivel del pliego.

Descripción:

La Subgerencia Regional de Planeamiento ha logrado, en el marco de la asistencia técnica brindada por el Programa GFP Subnacional, incorporar un equipo técnico ad hoc con el enfoque de macroproceso, logrando el trabajo colaborativo entre las áreas responsables del presupuesto en la institución.

La conformación del equipo técnico ha permitido que los Planes Operativos Institucionales de 2017, 2018 y 2019 (POI) se elaboren, aprueben y publiquen de manera oportuna, inclusive, antes de los tiempos programados. Además, se contribuyó en la mejora de la asignación estratégica presupuestal al articular actividades e inversiones a Programas Presupuestales y estandarizar las actividades operativas durante la formulación y programación del POI. Por otra parte, el personal de la institución se encuentra mejor capacitado en temas de planeamiento, presupuesto por resultados y enfoque de macroproceso de gasto, en cada una de las unidades ejecutoras y áreas usuarias, generando una actuación proactiva del personal de planeamiento.

Lambayeque

Implementación del Sistema de Control Interno mediante el fortalecimiento de capacidades

Región: Lambayeque

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Oficina Regional de Integridad Institucional

Objetivo: Implementar el Sistema de Control Interno.

Descripción:

La iniciativa buscaba fortalecer las capacidades y empoderar al personal, manteniendo la participación de las mujeres, a fin de lograr la institucionalización del control interno. Para lograrlo, la oficina encargada estableció alianzas intersectoriales, siendo fundamental la alianza con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En la etapa del diagnóstico de la entidad, se convocó al personal de todas las áreas de acuerdo con los perfiles requeridos, iniciándose el proceso de capacitación con apoyo de los organismos rectores y universidades, con el objetivo de que los funcionarios interioricen los conceptos de control interno. El proceso de capacitación duró tres (3) años hasta consolidar los conocimientos del personal en cada uno de los sistemas administrativos y ha generado una red de funcionarios en la que se promueve el aprendizaje entre pares.

Se consiguió fortalecer las capacidades de los funcionarios involucrados en los procesos clave. Ello inició con 40 personas y ha logrado capacitar a 150 trabajadores.

Nuevo modelo de seguimiento para mitigación de riesgos

Región: Lambayeque

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Gerencia General

Objetivo: Lograr minimizar riesgos y mejorar los procesos realizados en el servicio.

Descripción:

El establecimiento de una política de trabajo para el

seguimiento de la mitigación de riesgos ha permitido que el Gobierno Regional de Lambayeque realice, de manera oportuna, la implementación de las recomendaciones recibidas en cuanto a la gestión de riesgos priorizados, generando que los funcionarios manejen el control previo y no incurran en irresponsabilidades. Se trata de una política articulada que vincula a la Oficina de Control Interno con la Alta Dirección.

Las acciones se desarrollan por etapas de la siguiente manera: (i) plan de acción: establece el plan de trabajo; (ii) seguimiento: comunica acciones realizadas a los coordinadores mediante exposiciones; (iii) reporte: etapa en la que se muestran los resultados obtenidos, para ello se hace uso de diapositivas y videos de acuerdo con el plan de evaluación.

San Martín

Fondo de Desarrollo de la Región San Martín (FONDESAN)

Región, provincia: San Martín

Nivel de gobierno: Gobierno Regional

Área que implementa: Gerencia General

Objetivo: Cubrir proyectos de desarrollo regional que sobrepasan el presupuesto destinado al año fiscal en curso.

Descripción:

La región San Martín, durante la década de los años 2000, buscó la aprobación de disposiciones tributarias que le permitieran crear un fondo de Fideicomiso administrado por la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), cuyos recursos provengan de las exoneraciones tributarias. Durante la primera fase, el fondo fue utilizado como endeudamiento, para reducir brechas mediante proyectos de inversión de riego y, la segunda, está destinada al financiamiento de proyectos productivos.

El FONDESAN aún no logra concretarse como una iniciativa

que se vincule con los productores locales, pero se espera que, para el año 2019, ya pueda ser utilizado.

Sistema Integrado Regional San Martín (SIRSAM)

Región: San Martín

Nivel de gobierno: Regional

Área que implementa: Subgerencia de Planeamiento y Estadística

Objetivo: Disponer de una herramienta integral para la toma de decisiones con información actualizada.

Herramienta: Resolución Ejecutiva Regional 197-2018-GRSM/GR

Descripción:

El proyecto del Sistema Integrado Regional San Martín (SIRSAM) inició su implementación en 2017 y fue puesto en marcha en febrero de 2018, ante la necesidad de integrar información de los sistemas y obtener reportes para todos los niveles. El sistema integra a las 21 unidades ejecutoras del pliego regional, a través de la utilización de un software que moderniza la gestión y la mejora de los sistemas informativos, el mismo que permite la optimización del tiempo de atención para recabar información de las diversas fuentes mediante su unificación.

Anexo 1

Caracterización de Buenas Prácticas e iniciativas

TEMA	BUENAS PRÁCTICAS	CRITERIO MÁS RELEVANTE
Salud	Experiencia del trabajo del Agente Comunitario de Salud (ACS) y la articulación en la reducción de anemia en el distrito de Sabaino.	Participación
	Gestión articulada multisectorial, intersectorial e intergubernamental con enfoque territorial – Anemia Cero.	Articulación
	Mejoramiento de las capacidades para la lucha contra la desnutrición en niños de 0 a 5 años de las comunidades campesinas del distrito de Cusco.	Innovación
	Estrategia de trabajo en la articulación interinstitucional (gobierno local y regional), que contribuye a la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil (DCI) y la anemia.	Articulación
	Contratación de acompañantes y promotoras comunitarias en 19 distritos y sus comunidades de caseríos y anexos focalizados, para labores con las familias que tienen niños (as) menores de tres (3) años, en el marco del Sistema Regional de Atención a la Primera Infancia (SIREPI).	Innovación
Educación	Sistema de Monitoreo y control de los avances educativos.	Innovación
	Mejorar la gestión de materiales y los recursos educativos destinados a las instituciones y programas educativos públicos de la región Lambayeque.	Innovación
	Comité de gestión local dedicado al monitoreo de la entrega de materiales educativos.	Innovación
Inclusión Social	Incorporar el enfoque de género y de inserción laboral de las personas con discapacidad en proyectos de inversión pública.	Participación
	Gestión articulada intergubernamental e intersectorial con enfoque territorial, a favor de la Primera Infancia de la Región Huánuco.	Articulación
	No discriminación: implementación de un centro diferenciado de salud.	Innovación
Ambiente, recursos naturales y sistemas productivos	Manejo de Cuencas hidrográficas bajo el enfoque de cuencas ‘Siembra y cosecha de agua’.	Innovación

TEMA	BUENAS PRÁCTICAS	CRITERIO MÁS RELEVANTE
Fortalecimiento institucional: ética, gestión de las finanzas públicas y modernización	Código de Conducta elaborado de forma participativa.	Transparencia
	Sistema Integral de Inversiones (SIGEI).	Transparencia
	Implementación de las ventanillas únicas de atención para las provincias de Chincha y Nazca.	Innovación
	Gobierno electrónico-portal Decide La Libertad.	Transparencia
	Mejora y control de la fuente de financiamiento: recursos directamente recaudados y Canon Petrolero.	Innovación
	Sistema de Transparencia Regional.	Transparencia

Caracterización de iniciativas en proceso de implementación

TEMA	INICIATIVAS EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	CRITERIO MÁS RELEVANTE
Educación	Coordinación entre diferentes áreas para articular el presupuesto en la Dirección Regional de Educación.	Articulación
Inclusión Social	Proyecto Soy Emprendedora, Soy Trabajo, Soy Mujer.	Innovación
	Proyecto Crowdfunding tecnológICA.	Innovación
Ambiente, recursos naturales y sistemas productivos	Sistema regional de mitigación del cambio climático en Apurímac.	Innovación
	Sistema regional de riesgos y desastres y su mitigación.	Innovación
	Implementación del modelo de cadenas de valor.	Articulación
Fortalecimiento institucional: ética, gestión de las finanzas públicas y modernización	Mejoramiento del servicio de ordenamiento territorial en la Municipalidad Provincial del Cusco.	Participación
	Coordinación y seguimiento de la ejecución de los programas presupuestales, a través de la conformación de un equipo técnico.	Articulación
	Conformación y liderazgo de equipo técnico de la Subgerencia de Planeamiento	Articulación
	Implementación del sistema de Control Interno mediante el fortalecimiento de capacidades.	Articulación
	Nuevo modelo de seguimiento para mitigación de riesgos.	Articulación
	Fondo de Desarrollo de la Región San Martín (FONDESAN).	Articulación
	Sistema Integrado Regional San Martín (SIRSAM).	Articulación

Basel Institute on Governance Surcursal Perú
Calle General Borgoño 1070, Miraflores
Lima - Perú
T (+51 1) 637 1953
E info@baselgovernance.org
<http://peru.baselgovernance.org>
www.baselgovernance.org

ISBN: 978-612-47647-3-8



Programa de Cooperación al Desarrollo Económico
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO
Embajada de Suiza
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima - Perú
T (+51 1) 2640305 | E seco.lima@sdcc.net
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco.admin.ch