

Eje: Reforma del estado y gestión pública

¿Por qué las Reformas Administrativas no logran los resultados esperados?

Mayen Ugarte, Juan Carlos Rivero & Diana Bautista
Pontificia Universidad Católica del Perú



Aliados estratégicos



Acuerdo Nacional
Unidos para crecer



Mesa de Concertación
para la Lucha contra la Pobreza



JNE
Jurado Nacional de Elecciones



Agencia Peruana de Cooperación Internacional

Auspiciadores



National Endowment
for Democracy
Supporting freedom around the world



IDRC | CRDI



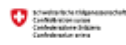
Cooperación
Alemana
giz



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



UNIÓN EUROPEA



Swiss Agency for Development and Cooperation
SDC



SeCompetitivo
Competitividad para el Perú



HELVETAS
PERU



SOLUCIONES
INNOVADORAS
PARA EL
DESARROLLO
SOSTENIBLE



BID



Embajada Británica
Lima



GRUPO BANCO MUNDIAL

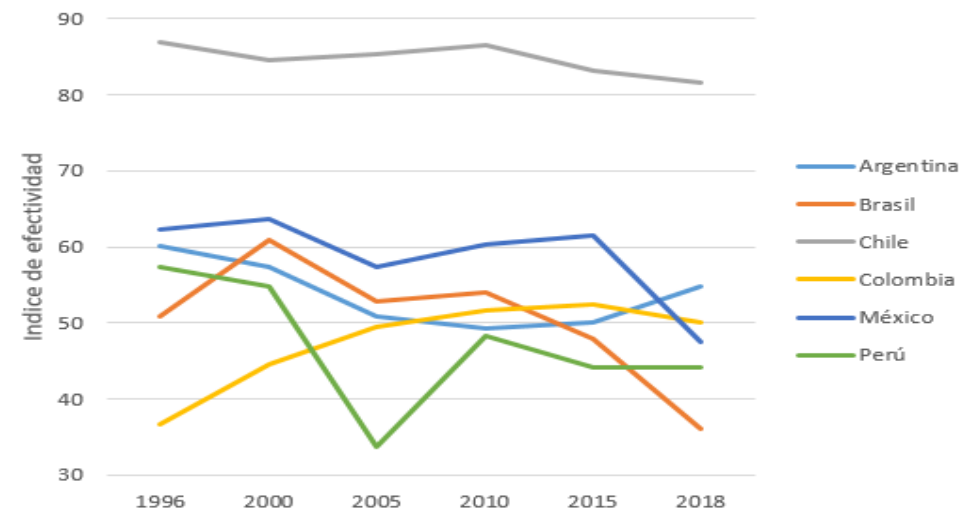
Situación- Hipótesis de trabajo

Si prácticamente todas las reformas importantes, donde la administración pública es el actor central del que depende que se puedan o no lograr resultados, fracasan o, como mínimo, no alcanzan el potencial de lo que se previó que generarían, el problema no será de la reforma sino de la forma como se diseñan o implementan las reformas.

Índice de efectividad del BM 1996-2018

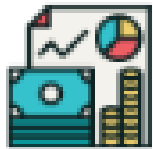
Indicador	Presupuesto en \$Miles de millones (2)					
Pais/ Año	1996	2000	2005	2010	2015	2018
Argentina	34.02	39.18	24.13	64.24	107.64	83.59
Brasil	167.97	123.01	168.43	420.06	356.42	378.70
Chile	8.58	9.41	13.01	26.46	31.69	43.28
Colombia	17.48	16.45	20.32	51.38	43.47	51.38
México	33.37	67.36	92.33	124.52	144.34	142.40
Perú	5.72	5.93	8.70	15.53	24.61	29.11

Índice de calidad burocrática 1994-2016



Metodología

REFORMAS



Presupuesto por resultado



Asociaciones Público Privadas

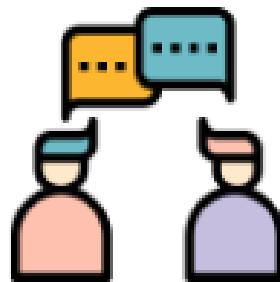


Reforma de servicio civil



Gestión de riesgo de desastres

MÉTODO



CUALITATIVO

OBJETIVO



Encontrar nodos que se repitan sistémicamente en las reformas

TÉCNICA



ANÁLISIS SISTÉMICO DOCUMENTARIO



Documentos académicos



Entrevistas a especialistas

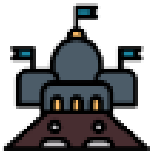


Tesis sobre factores críticos de las reformas

¿Qué dicen los autores?

(2007)

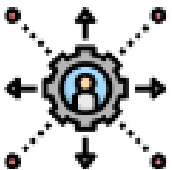
Weimer y Vinning



Problemas del gobierno representativo



Problemas de la oferta burocrática



Problemas del gobierno descentralizado

(2012)

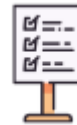
Andrews, Pritchett y Woolcock



Isomorfismo mimético



Diferencias entre el gerente público y el funcionario de primera línea



Entidades basadas en la legitimidad de expectativas externas



Recompensa al cumplimiento de las formalidades



Puede restringir y anular la innovación organizacional

(2013)

Pollit



Factores contextuales



La cultura política – administrativa



La capacidad burocrática



La rotación de funcionarios y mandos medios



La estructura del sistema político



La naturaleza y complejidad de las tareas



La fuerza y el papel de otros actores

Factores estructurales identificados

ENTE RECTOR



Complejidad de instrumentos



Escaso vínculo con la realidad



Poca flexibilidad de la norma



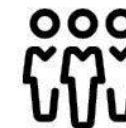
Penalización a los errores con escasos incentivos a las buenas prácticas



Normas no consideran la diversidad organizacional

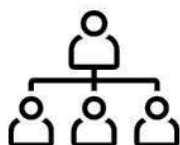


Evaluación basada en las normas y no en los resultados



Muchas autoridades como punto de control

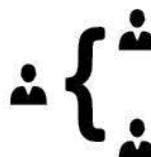
IMPLEMENTADOR



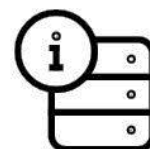
Alta rotación de funcionarios



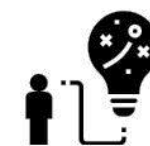
Escasa agilidad de coordinación



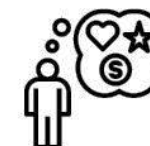
Divergencia de enfoque entre los altos mandos y la primera línea



Dificultad para generar y sostener información de calidad



Debil capacidad técnica



Dificultad para medir las necesidades de la entidad



Limitada gestión de conocimiento

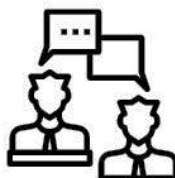
FACTORES POLÍTICOS Y CIUDADANIA



Accountability agobiante y basado en el cumplimiento de formalidades

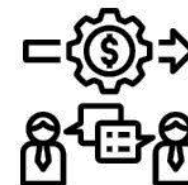


Escasos incentivos para adoptar la reforma voluntariamente



Reducida participación de consultores y ciudadanos

CONDICIONES DE MERCADO



Mercado reducido en las regiones



Mercado poco atractivo



Alto nivel de informalidad

Problemas para el desarrollo de la reforma

(1)

No tienen el tiempo suficiente para madurar y, en un contexto de alta rotación gana el sentido del proceso antes que el resultado, porque nadie exige los resultados finales.



(2)

El desequilibrio basado en la micro regulación ralentiza la gestión haciendo que las entidades no logren transformar estas reformas en actos concretos orientados a resultados, y el sistema de control incentiva que sea más importante el medio que el fin



(3)

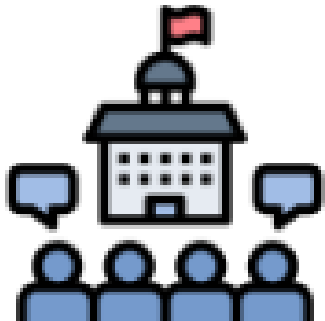
No circula el conocimiento para aprender a gestionar, los servidores públicos están atrapados por las cosas pequeñas



Opciones de políticas y sus medidas

Opción 1 elegida:

Crear y mantener una Comisión especial permanente en el Congreso de la República para que haga seguimiento a las reformas.



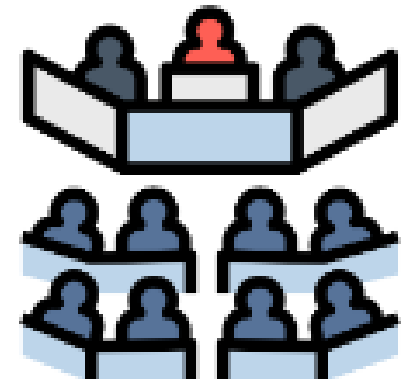
1) La identificación de las reformas que serán priorizadas.



2) Acuerdo de legitimidad con el congreso.



3) Instalación de sesiones de la Comisión especial del congreso articulado en un año e implementada.



Opciones de políticas y sus medidas

Opción 2 elegida:

Simplificar e integrar las normas de los sistemas administrativos y otras normas que componen la administración interna de las entidades públicas.



1) Inventario de las normas técnicas que regulan.



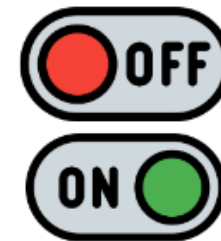
2) Implementación de método “eventos de vida” aplicado a servidores públicos que inicia con un piloto.



3) Evaluación de análisis de impacto regulatorio del stock normativo.



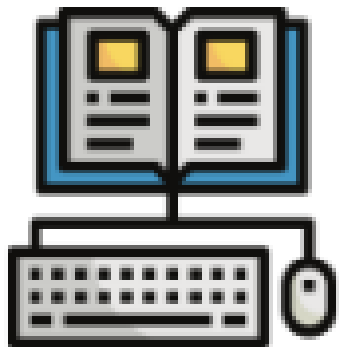
4) Apagón de noi administración interna inaplicables.



Opciones de políticas y sus medidas

Opción 3 elegida:

Diseñar e implementar modelos operacionales para la gestión técnico administrativa que abarque toda la cadena desde la definición de necesidades hasta la obtención de los resultados.



1) Conformación de equipos de especialistas de los entes rectores -task forcé”.



2) Desarrollo de los modelos operacionales y perfiles prioritarios para la gestión de las entidades públicas.



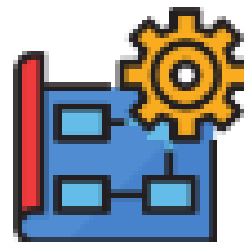
3) Desarrollo de herramientas de soporte y gestión del conocimiento específicamente orientado a diseminar y orientar la implementación sistémica de los modelos.



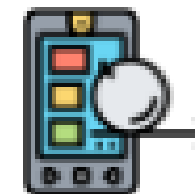
Recomendaciones para la implementación de la política



Diagnósticos inciden en capacidad operativa e incorporan la heterogeneidad



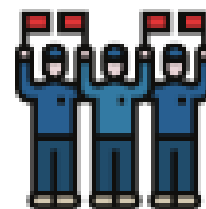
Toda reforma de administración pública requiere construir coaliciones políticas y apoyo político de las élites de la burocracia.



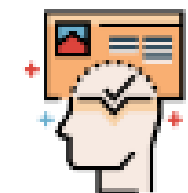
Las reformas suponen como prerequisite un conjunto de conocimientos y habilidades de los equipos técnicos de las entidades.



Dar el tiempo necesario para que una reforma se lleve a cabo. Las reformas requieren construir coaliciones y apoyo político.



La aplicación de las normas debe ser flexible según las características de las tareas de las entidades que las implementan



Reconocer los factores culturales locales y adaptar los puntos de control

PERU DEBATE 2021

Propuestas hacia un mejor gobierno

Organizadores



ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS



CENTRO DE
INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



Aliados estratégicos



Auspiciadores

