



**UNIVERSIDAD “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN  
Y GERENCIA PÚBLICA**

**TRABAJO ACADÉMICO**

**LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN  
PÚBLICA Y LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS, DE LOS  
NIVELES DE GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL**

**PRESENTADO POR**

**GABRIEL SIMON TITO VALERIANO**

**ASESOR**

**DR. ENRIQUE ABELARDO MAMANI MEZA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2022**

## **CONTENIDO**

Carátula	
Página de Jurado.....	I
Dedicatoria .....	II
Agradecimientos .....	III
Índice de contenido .....	V
Índice de Tablas.....	VI
Índice de Figuras.....	VII
Resumen.....	IV

### **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes del trabajo académico .....	8
1.2 Descripción del Problema .....	13
1.2.1 Problema General .....	16
1.2.2 Problemas Específicos.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificación .....	18

### **CAPÍTULO II DESARROLLO TEMÁTICO**

2.1 Marco Teórico .....	20
2.2 Casuística de Investigación .....	60
2.3 Presentación y Discusión de Resultados.....	61
2.3.1 Presentación de Resultados.....	61
2.3.2 Discusión de Resultados.....	65

### **CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

3.1 Conclusiones del trabajo académico.....	69
3.2 Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

#### **IV. RESÚMEN**

El presente trabajo académico, describe las deficiencias de la gestión pública que brinda el estado peruano a los ciudadanos, de todos los estratos sociales de nuestra patria, mediante las instituciones públicas; las limitaciones para implementar los objetivos de modernización, particularmente en el gobierno regional de Moquegua. Y tiene como área de investigación: Financiero económico empresarial y gubernamental y Línea de investigación: Gestión integral pública empresarial.

Los resultados de estudio y análisis de los documentos de gestión, de organización, planeamiento y presupuesto, de los ministerios de Educación, ministerio de salud y agricultura; de los gobiernos regionales de Moquegua, Ancash y Amazonas y Local: Provincial Mariscal Nieto, Huaraz y la Provincia Coronel Portillo - Pucallpa. Se observa que los documentos de gestión de dichas entidades no son acordes a los principios de los objetivos de modernización, en consecuencia no existe programación de actividades ni metas presupuestales de dicha política en ninguno de los tres niveles del gobierno actual.

Por otra parte, según los resultados obtenidos, por la técnica de recolección de datos - encuesta, se describe las deficiencias y limitaciones de la innovación de la gerencia del gobierno regional de Moquegua, en cuanto a la creación de los bienes y servicios y las dificultades para lograr alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia, transparencia e inclusión. Esta realidad, en la tabla N° 2, se describe, que no es suficiente conocer las normas de la política de modernización a pesar de que el 56% de los entrevistados responden positivamente; como bien señalan los investigadores:

Christian Asinelli, María Florencia Álvarez Travieso y Pablo Yodert, en su artículo propone que para lograr la eficiencia, eficacia, transparencia y equidad de un servicio público, es necesario que las políticas públicas sean legitimadas, democratizadas con firme decisión y voluntad política, con dimensiones ideológicas definidas que busque cambiar la estructura mental de los servidores públicos.

Asimismo, según la tabla N° 3, se aprecia que el 9% de los servidores públicos, manifiestan que aplican a la actividad diaria los documentos de gestión, todo ello indica que dichos documentos son de poca ayuda para lograr el servicio público de calidad. Por otra parte, sólo el 3% del público usuario expresan que se encuentran satisfechos con la atención que se brinda en el gobierno regional en Moquegua, este dato tiene un alto valor en el baremo de estudio del trabajo académico lo que significa que la modernización de toda la gestión pública en Moquegua aún no ha logrado los niveles de efectividad y rendimiento.

Palabras clave: Modernización, gestión pública, valor público, eficacia y eficiencia.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

#### **1.1.1 Investigaciones en el extranjero**

##### **Propuesta de modernización administrativa en México: Entre la tradición y el cambio**

Durante el presente trabajo académico, se ha revisado e investigado sobre las preocupaciones que tienen varios países referidos a la gestión pública que brindan a los ciudadanos relacionado a la realidad del servicio público; es así que encontramos, que en el foro mundial llevado a cabo en la ciudad de México, en el mes de abril del año 2010, (Foro Internacional- ISSN: 0185-013X, revfi@comex.mx. de Pardo, María del Carmen), la preocupación de abordar el problema de la administración pública en el país azteca, que es relacionado directamente con el tema de la

modernización del estado; parte de un diagnóstico y se discute y analiza sobre la administración tradicional y la nueva gestión pública. En la administración tradicional encuentran una administración burocrática y la fragmentación entre lo administrativo y lo político, así como una estructura jerarquizada y centralista. Y como nueva gestión pública se considera un conjunto de doctrinas administrativas orientado hacia la satisfacción del usuario, bajo los principios de eficiencia, eficacia y la orientación hacia los resultados.

### **Proceso de modernización en Argentina**

En nuestra América latina, la mayoría de los países dependen del fondo monetario internacional, para financiar los programas de desarrollo social, ya que el crecimiento económico no cubre la gran demanda de los servicios que presta el estado como la salud de la población, educación, saneamiento, vivienda agricultura; preocupados por atender dichos servicios básicos que la población demanda, muchos países se han descuido la forma y la calidad y el buen servicio que reciben los ciudadanos. En las últimas décadas los gobernantes se han dado cuenta que los servicios que brinda el estado no es de calidad, es deficiente, el cual ha generado la protesta, el rechazo, malestar y la desconfianza de los usuarios y población en general. Con respecto al proceso de modernización del estado de Argentina, en los cuadernos de

administración de la Universidad del Valle, en la edición 39, escrito por los investigadores: Christian Asinelli, María Florencia Álvarez Travieso y Pablo Yodert, en el artículo denominado “La modernización del estado, un proceso primordialmente político y social”, (2008), sostiene lo siguiente:

Para transmutar esta necesidad de evolución y metamorfosis en acciones tangibles, es vital reconocer que la actualización del gobierno va más allá de ser simplemente un procedimiento técnico para la incorporación de tecnologías emergentes y revolucionarias estrategias de administración en la administración pública. De hecho, en su esencia, es un proceso socio-político. Aunque incorpora elementos técnicos importantes, se torna inútil si se aísla del objetivo político, ya que implica dimensiones ideológicas y culturales significativas. Esto significa que la búsqueda de una mayor eficiencia, efectividad, transparencia y legitimidad de las políticas públicas no es un fin en sí mismo. Más bien, su meta última es la edificación de una sociedad más democrática, más justa, más equitativa y, en última instancia, más gobernable."

Este tercer ente plantea que la adaptación y el cambio son necesarios, pero deben ser traducidos en acciones concretas. Para él, modernizar el estado no se limita a introducir nuevas tecnologías o innovadoras metodologías de gestión dentro de la administración pública. Destaca

que es esencialmente un proceso social y político. Este proceso, aunque contiene aspectos técnicos, se vuelve irrelevante si se separa de su propósito político, pues integra dimensiones ideológicas y culturales profundas.

Además, afirma que la búsqueda de una mayor eficiencia, efectividad, transparencia y legitimidad en las políticas públicas no es el fin último. Este proceso, según él, busca algo más: aspira a edificar una sociedad de mejor participación, más adecuada, más equilibrada y, en resumen, mejor gobernable. (pág. 85).

La preocupación del estado argentino, repercute al interés de los investigadores y universidades para buscar aportes de cómo ayudar a mejorar los servicios públicos que brinda el estado, la eficiencia y la eficacia que exigen los ciudadanos, que en los últimos tiempos se hace más evidente la necesidad de un buen servicio público, con las exigencias que plantean los adelantos y descubrimientos que hace la ciencia, así como la tecnología. Asimismo la necesidad e importancia considerada por el gobierno argentino, para un país moderno y desarrollado, ha creado el Ministerio de Modernización , que en la actualidad el estado argentino cuenta con dicho ministerio con toda una estructura organizacional. Todo esto quiere decir que el éxito para la implementación de las reformas o políticas de mejora está en relación con la decisión política y la decisión técnica que adoptan, sabiendo que la función del estado es garantizar un



servicio eficiente, que ayude a satisfacer las demandas que permanentemente demandan en todos los estratos sociales del país.

### **1.1.2 Investigaciones Nacionales**

#### **La modernización de la gestión pública en la república del Perú**

En nuestra patria el Perú, también se llevó acabo, un evento internacional sobre modernización en Lima en julio del año 2012, organizado por (© Presidencia del Consejo de Ministros-Secretaría de Gestión Pública-Av. Armendáriz N°339, Miraflores, Lima –Perú-sgp.pcm.gob.pe), aquí se puso a la mesa de discusión, temas importantes como la modernización que debe desarrollar el estado para brindar un mejor servicio, presupuesto para resultados, articulación de los sistemas que son administrativos, simplificación de la administración, una nueva gestión denominado por procesos con mejor servicio, el tema de monitoreo y evaluación es uno de los elementos que a la fecha en el Perú no se da la debida importancia, para que permita articular con los indicadores de los planes; sino dichos instrumentos no están adecuadamente elaborados, entonces no es posible medir el avance de las actividades, los resultados y metas alcanzados según los objetivos y políticas de gobierno. Por otro lado el servicio civil, gobierno electrónico y gobierno abierto, fueron los temas relevantes que dieron origen a la actual propuesta de modernización. Por lo que la curiosidad y el deseo de

conocer cuánto se ha avanzado desde el 2013 al año 2018 en el trabajo de la gestión del servicio público, se decidió averiguar y desarrollar el presente trabajo académico, en la universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

### **1.1.3 Investigaciones Regionales**

A nivel regional temas relacionados de investigación sobre el presente trabajo no se ha encontrado, siendo un tema importante que preocupa a la mayoría de los estados del mundo, que se encuentran preocupados de que el estado, debe estar al servicio del ciudadano, por lo es necesario promover y conocer el avance de la modernización en nuestra patria.

## **1.2 Descripción del Problema**

En los últimos tiempos la deficiencia de la gestión pública en nuestra patria, es un problema nacional, que afecta directamente a todos los habitantes, por el deficiente servicio público. Con la finalidad de superar el problema del deficiente servicios que da el estado, los gobiernos de turno han realizado denotados esfuerzos, desde el foro del acuerdo nacional del año 2001, que busca un estado eficiente, transparente y descentralizado, en el congreso se ha promulgado la ley de modernización de la gestión y finalmente la propuesta de la política nacional

de modernización. Sin embargo las deficiencias de la gestión que brinda el estado, a pesar del tiempo transcurrido y el crecimiento de nuestra economía en el Perú, en los años pasados de la década e inicios del presente, no ha sido posible cambiar este escenario, el malestar de los ciudadanos continúan en las calles y en los establecimientos públicos.

En el documento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) titulado "Nueva política nacional de modernización de la gestión en el sector público" (2013). Estos problemas abarcan ocho aspectos principales:

Ausencia de un sistema adecuado para planificar las acciones y proyectos del sector público, y además, había dificultades en la coordinación entre el planeamiento y los recursos públicos. Esta falta de integración puede llevar a ineficiencias en el uso de los recursos y a la falta de alineación entre los objetivos y los recursos asignados.

Un problema se refiere a la falta de claridad en la distribución de responsabilidades y funciones dentro de las entidades del sector público. Una estructura organizativa inadecuada puede generar duplicación de tareas, solapamiento de funciones y falta de coordinación, lo que afecta negativamente la eficiencia y la efectividad de la gestión.

La deficiencia en los procedimientos utilizados para producir y entregar bienes y servicios públicos. Estos procesos ineficientes pueden implicar retrasos, falta de calidad, desperdicio de recursos y dificultades en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: Este aspecto destaca la falta de inversión en infraestructura adecuada, falta de equipamiento necesario y deficiencias en la gestión logística. Estos problemas pueden afectar la capacidad del sector público para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y afectar la calidad de los servicios brindados.

Deficiencias en la política y gestión de recursos humanos en el sector público. Esto puede incluir problemas como falta de capacitación, baja motivación, sistemas de incentivos inadecuados y falta de profesionalismo, lo que afecta negativamente el desempeño y la eficiencia de los empleados públicos.

Falta de evaluación adecuada de los resultados y el impacto de los proyectos y actividades del sector público. La falta de seguimiento y monitoreo puede dificultar la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones informadas y el logro de los objetivos establecidos.

Falta de sistemas y métodos para gestionar y utilizar eficientemente la información y el conocimiento en el sector público. Esto puede dificultar el acceso a la información relevante, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de mejores prácticas.

Débil articulación intergubernamental e intersectorial: Este aspecto destaca la falta de coordinación y colaboración efectiva entre los distintos niveles de gobierno y entre los diferentes sectores. La falta de articulación puede generar duplicación de esfuerzos, falta de sinergias y dificultades para abordar de manera integral los problemas y desafíos comunes.

Estos ocho aspectos identificados en el documento del CEPLAN señalan los problemas de gestión más relevantes que afectaban al sector público en ese momento. Abordar estos problemas requeriría medidas y acciones para fortalecer la planificación, mejorar la organización y optimizar todos los procesos.

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera, se relaciona la política nacional de modernización de la gestión pública, con la gestión de las entidades del sector público del nivel de gobierno nacional, regional y local?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

a) ¿Existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos que brindan las entidades del sector público, en los niveles de gobierno nacional, regional y local?

- b) ¿Cómo influye la política nacional de modernización de la gestión pública en las entidades del sector público, en los tres niveles de gobierno?
  
- c) ¿Cuáles son las limitaciones de las entidades públicas del nivel de gobierno nacional, regional y local, para la implementación de la política nacional de la modernización de la gestión pública?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Describir las deficiencias de la gestión pública que brinda el estado peruano y las limitaciones de las instituciones públicas, del nivel de gobierno nacional, regional y local, en la implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Describir las deficiencias de la gestión pública, de los servicios que brinda el estado, a los ciudadanos del territorio nacional, a través de las entidades del gobierno nacional, regional y local.

- b) Describir la influencia de la política nacional de modernización de la gestión pública, en las entidades públicas del nivel de gobierno nacional, regional y local.
- c) Identificar y describir las limitaciones de las entidades públicas, para la implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública, del nivel de gobierno nacional, regional y local.

#### **1.4 Justificación**

La relación entre la modernización de gestión pública y la gestión de las instituciones del sector público, en los últimos tiempos y principalmente en las últimas tres décadas, ha cobrado importancia a nivel nacional e internacional, lo que preocupa a muchos países del mundo es el deficiente servicio público que brinda el estado a los ciudadanos. Todo ello afecta negativamente la presencia del estado, lo que genera que el pueblo sienta descontento, inseguridad y desconfianza.

Los esfuerzos realizados, por diferentes gobiernos de turno en nuestro país, no han sido suficientes, a pesar de la estabilidad económica vivido por nuestra patria en las últimas décadas, particularmente en el gobierno regional de Moquegua, los servicios públicos no han mejorado, aún sigue siendo deficiente y disfuncional. Asimismo, en muchos lugares, zonas, caseríos y distritos la

población no cuentan con servicios básicos, servicios de salud y educación de calidad, el país registra alta tasa de desnutrición y anemia, enfermedades infectocontagiosas. El rol del estado, es garantizar el bienestar de los ciudadanos, prevenir, controlar, proteger a los niños, ancianos, y poblaciones vulnerables y a todos en general, sin embargo, el estado carece de eficacia, eficiencia y transparencia, que son los principios elementales que mandata nuestra constitución, el gran acuerdo nacional como política de estado.

Las investigaciones realizadas sobre la modernización de la gestión del estado, en los diferentes partes del mundo han demostrado que, un estado que está al servicio del ciudadano, que brinda un servicio público de calidad, es un país con mejores condiciones de vida, comodidad, desarrollo y progreso. Esta es la razón que ha motivado la realización del presente trabajo académico, a fin de aportar en el conocimiento de la realidad de los servicios, las deficiencias y limitaciones de las instituciones públicas, para que en el futuro el servicio público llegue a los ciudadanos en mejores condiciones.



## **CAPÍTULO II**

### **DESARROLLO TEMATICO**

#### **2.1 Marco Teórico**

El problema de la gestión pública actualmente preocupa a muchos países del mundo, principalmente a América Latina, en la actualidad al Perú, la deficiente gestión pública se encuentra pendiente de resolver, que significa un problema nacional que se encuentra masificado, que afecta a los ciudadanos e inversionistas en los diferentes niveles, nacional, regional y local. Con referencia a este problema son pocos los estudios que se han realizado, por lo que reviste especial importancia para las autoridades, ciudadanos e investigadores, a pesar que los intentos por mejorar una gestión que responda a las necesidades de la población, que a la fecha no hay resultados esperados.

## **Estado, Gobierno y Gestión Pública**

Como es de conocimiento el estado, se organiza políticamente y que conforma con el nombre de nación, con una estructura debidamente organizada; entonces podemos decir un estado está conformado por el territorio, el pueblo y el poder, cada uno con sus propias características y son elementos que tienen cualquier país del mundo. Entonces el poder es la facultad que los gobernantes usan para tomar las decisiones frente a la población y que ellos están en la obligación de cumplirlas obligatoriamente. En cambio el territorio es el suelo, el mar o las aguas y el aire donde vive la gente satisfaciendo sus necesidades con los recursos naturales que existen en todo el país. Por otro lado la nación está conformada por personas que viven en comunidad; con su identidad cultural, creencias, manifestaciones como rituales, danzas, arte, música, tradiciones, historia de sus antepasados y sus orígenes, guardando y transmitiendo sus conocimientos de generación en generación.

En cambio, el gobierno está conformado por grupo de personas que viven organizadamente, pueden acceder al poder mediante elecciones universales, o por gobiernos de hechos cuando se rompe los principios de la democracia establecida en la carta magna de un estado libre y democrático.

Nos preguntamos entonces, qué es la gestión pública, son el desarrollo de las misiones institucionales, que sirven para alcanzar las metas y objetivos que

nos planteamos alcanzar, una visión en un determinado tiempo y espacio; por otro lado el cumplimiento de las políticas de estado, política regional y local. Por otro lado podemos decir que la gestión pública está orientada a la creación de los bienes y servicios, así como la eficiente prestación de servicio público hacia los ciudadanos que viven un territorio llamado país; asimismo la buena gestión pública se identifica cuando los equipos de trabajo identifican, ejecutan y logran los resultados teniendo el dominio de la cadena de valor como el buen manejo de los insumos, procesos, logrando con eficiencia el producto, posteriormente los resultados esperados y el impacto que las sociedad espera.

Por otra parte aproximadamente desde la década de año 1980, los que pertenecemos a esta generación hemos estudiado que las ciencias sociales han cambiado conforme los avances de los descubrimientos y la tecnología, antes de la gerencia sólo se hablaba de una buena administración, posteriormente después de la gerencia la estrategia de una buena gestión está en la gobernanza de un país o de una región.

### **Evolución y tendencias de la gestión pública**

Somos testigos que la globalización de la información, la tecnología y la economía son los que determinan el desarrollo progresivo o recesión de los pueblos del mundo, que ven caer las estructuras políticas como la perestroika que era casi imaginables que pudiera suceder este hecho histórico frente a los

ojos del mundo capitalista y la caída del comunismo liderado por Rusia y por Cuba en América Latina. Por otro lado la competitividad en el mundo de la economía es practicado principalmente por el sector privado, que tiene su misión y sostenibilidad puesta en el elemento más importante cual es el cliente que es su razón de la existencia de una empresa privada; en cambio el sector público tiene una misión importante, cuál es de dar un servicio de buena calidad a todos los habitantes, mediante instituciones bien funcionales, eficientes en otorgar buenos servicios según las características y naturaleza de la misma.

En consecuencia una buena calidad del servicio que da el estado se traducirá en una buena atención que satisfaga a los usuarios, a los ciudadanos, ancianos, niños y personas con discapacidad de todos los estratos sociales de la costa, así como de la sierra y selva peruana; sin estas políticas públicas y responsabilidades la estabilidad, el desarrollo de un país quedan afectadas lo que repercuten directamente al ciudadano llevando hacia el abismo de la pobreza y la desesperación sobre todo en los países con menos estabilidad económica. Si consideramos que un estado que se constituye como una organización política dentro de un territorio o una nación denominada como país, que se ancla sobre un territorio tiene la responsabilidad frente a sus habitantes de brindar comodidad, desarrollo y bienestar general.

Durante la historia y la evolución que ha experimentado los gobiernos de distintos países de querer mejorar, modernizar el estado, los gobiernos

progresivamente han trabajado sus estructuras, incluyendo las herramientas tecnológicas, entre otros. Los países en desarrollo presentan problemas históricos sin resolver, como los problemas de saneamiento, energía, vivienda, alimentos, vivienda que son problemas necesariamente sociales, así como decisión política y repartición con justicia y equidad de lo que tenemos en nuestro país; que necesitan de la atención del estado y la implementación de programas de modernización, pero contrariamente existen muchas restricciones presupuestales debido a la inestabilidad de ingresos al erario nacional, esto debido a la baja promoción del desarrollo empresarial, la baja actividad económica, el crecimiento de la economía informal, alta ineficiencia en la recaudación de impuestos y los factores de la corrupción hacen que el estado se debilite permanentemente que va en contra de los más necesitados.

A continuación, se observa en la siguiente tabla de Gestipolis, la comparación del paradigma burocrático y posburocrático: (2011).

**Tabla 1**

*Paradigmas Comparados*

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implementar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir la rendición de cuentas</li><li>• Fortalecer las relaciones de trabajo</li></ul>
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender y aplicar normas</li><li>• Identificar y resolver problemas</li><li>• Mejora continua de procesos</li></ul>
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Separar el servicio del control</li><li>• Lograr apoyo para las normas</li><li>• Ampliar las operaciones del cliente</li><li>• Alentar la acción colectiva</li><li>• Ofrecer incentivos</li><li>• Evaluar y analizar resultados</li><li>• Practicar la retroalimentación</li></ul>

*Nota.* Datos tomados del link: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/up/oads/2011/07/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias.gif>

Por otra parte en las últimas décadas, el interés de los gobernantes de los países latinoamericanos, es el reto de reducir la pobreza, la estabilidad económica y el buen servicio que les corresponde brindar al estado, en el entendido de que la gestión tradicional y burocrática han fracasado, que en lugar de ser una ayuda constituye un problema cuyo aliado hoy con el descubrimientos de la mafia en los poderes del estado como los denominados los cuellos blancos del Callao, es

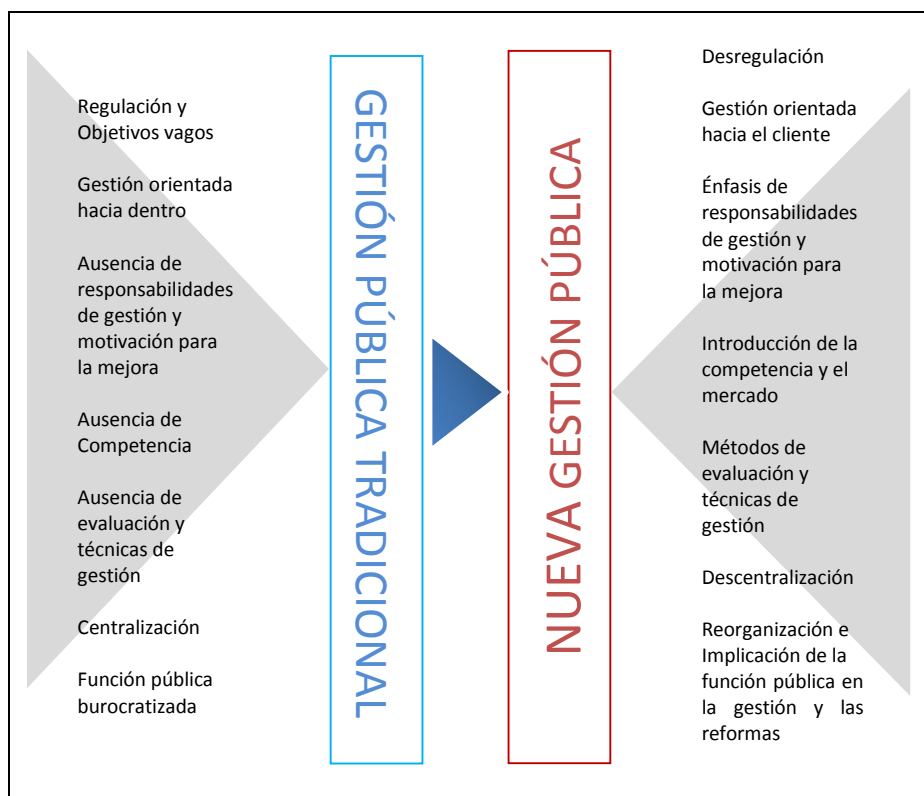
la corrupción, ya que se ha dejado de la lado la transparencia en trabajo y tareas de la gestión pública. Para ello se han ensayado distintos modelos alternativos de gestión pública, sin embargo no fueron suficientes ni eficaces, esta preocupación fue alentada por los avances de la ciencia, las innovaciones, y la creatividad de los habitantes de un país, mediante las empresas privadas y empresas del estado que se administran mediante una legislación distinta.

Podemos decir que el modelo de la nueva en la gestión pública, que propone Montesinos Julve (1998) que en la figura N° 1 que presentamos más adelante, pretende atender las necesidades vitales de los ciudadanos, mediante un trabajo concertado, dedicado y en equipo en forma eficiente, eficaz y transparente. Y a fin de lograr el cambio deseado, es necesario políticas y objetivos claros que orienten hacia los servicios públicos de buena atención, dentro de un trabajo planificado y atendido por un sistema de control, que brinde transparencia en los procesos.

El logro de la mayor productividad no es esperado, sólo con el cumplimiento y logro de metas por parte del estado, sino se espera la participación en los proceso productivos y servicios a los beneficiarios y ciudadanos comprometidos con la transparencia y el buen servicio de calidad que brindan las entidades responsables del poder ejecutivo y demás instituciones públicas.

**Figura 1**

***Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública***



*Nota.* Datos tomados de la Adaptación de Montesinos Julve (1998)

**Proceso Político de Modernización de la Gestión del Estado en el Perú**

El desarrollo histórico de la modernización en nuestra patria, fue siempre una preocupación y demanda permanente tanto por los partidos políticos como de la ciudadanía, por lo que la nueva Constitución, se introduce un aspecto importante como es la modernización y descentralización, que en uno de las



políticas expresa la voluntad, que los servicios públicos están confiados al poder ejecutivo, a través de los ministerios correspondientes, que textualmente expresa lo siguiente que merece citar: Constitución Política del Perú, (1993).

“La dirección y la gestión de los servicios públicos están confiadas al Consejo de Ministros; y a cada ministro en los asuntos que competen a la cartera a su cargo” (Art. 10° CPP).

### **Foro del Acuerdo Nacional**

Por otro parte todos los peruanos somos testigos de que después de nueve años desde que fue dada la nueva constitución política del Perú, el gobierno de Alejandro Toledo convocó a las principales fuerzas políticas del país, a la sociedad civil organizada e intelectuales, al foro denominado acuerdo nacional el cual se realizó el 22 de julio 2002, después de muchos eventos se aprobaron 31 políticas que a la fecha fue incrementada a 35, agrupadas en cuatro ejes temáticos: Foro del Acuerdo Nacional, (2002)

“(i) Democracia y Estado de derecho; (ii) Equidad y justicia social; (iii) Competitividad del país; y (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado” (pág.27).

Estos hechos que la historia nos enseña constituyen caminos a seguir para avanzar en la mejora de un servicio bueno para todos, y fortalecer la cultura del buen servicio. Entonces nos preguntamos los ciudadanos ¿qué es el acuerdo nacional? Entonces podemos decir que el foro del acuerdo concertado es un conjunto de políticas de estado formulados, debatidos, consensuadas y finalmente aprobadas; dichos acuerdos definen lineamientos generales para que el país logre un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible. Y justamente sobre el tema de la gestión pública que es el motivo del trabajo académico. Según el capítulo cuarto menciona sobre un estado que atiende a sus ciudadanos: Foro del Acuerdo Nacional, que es necesario citar lo siguiente. (2002):

“Acuerdo Nacional; Objetivo IV: Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado; Vigésimo Cuarta Política de Estado: Afirmación de un Estado eficiente y transparente; Objetivo: El Estado incrementará la cobertura, calidad y celeridad de la atención de trámites así como la provisión y prestación de los servicios públicos”. (pág. 34).

### **Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

El otro paso importante que se da por la modernización en nuestra patria, es con la dación de la ley que marca el inicio de la modernización del aparato estatal en el Perú; cuyo objetivo y fin es optimizar la atención de los servicios y las condiciones sobre atención a los ciudadanos que demandan insistentemente,

que los hospitales, escuelas y centros sociales la atención sea mejor, con personal idóneo, con probidad, responsabilidad y con deseos de servir y no ser servido aprovechando los bienes y algunos servicios del estado en forma ilícita. La pauta que debe guiar a mejorar y modernizar los servicios que presta el estado es buscar un trabajo que demuestre los resultados esperados por la comunidad, aplicando el uso de tecnologías modernas, como la planificación, la informática, en forma pública y periódica, para garantizar una gestión con transparencia, mejor y adecuado control. Según la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – Ley N° 27658 (29/01/2002) y declara textualmente lo siguiente:

“Artículo 1.- Declárase al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano”(pág.1).

Por otra parte esta ley prevé, elementos importantes como la administración pública, las relaciones del estado con el ciudadano, los principios. Además establece en uno de los artículos, la finalidad y necesidad de que estado peruano se modernice. Según la Ley N° 27658, menciona lo siguiente en forma textual dado en el año (2002):

“Artículo 4.- El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado:

- a) Al servicio de la ciudadanía.
- b) Con canales efectivos de participación ciudadana.
- c) Descentralizado y desconcentrado.
- d) Transparente en su gestión.
- e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.
- f) Fiscalmente equilibrado” (pág. 1).

### **Proceso Administrativo de Modernización de la Gestión del Estado**

Se da el inicio al cambio administrativo de una gestión de cambio en nuestro país, con la dación de una nueva política de modernización del aparato estatal, orientado al 2021; todo ello obedece a buscar mejorar una atención buena en las instituciones, aprobado por el llamado acuerdo nacional, allí en los años del 2002, políticas en diferentes aspectos que significan de obligatorio cumplimiento por los gobiernos de turno.

Asimismo, a pesar que la nueva ley de modernización de la institucionalidad, que dispuso que en ciento ochenta días, se diera una ley orgánica no pudo ser aprobada oportunamente. Por las luchas de poder, preocupaciones de carácter político, interés de las bancadas por prevalecer sus posiciones no le dieron importancia, tampoco significó de prioridad; así como en la actualidad el congreso no le da la debida importancia a los cuatro proyectos de reforma elevado a raíz del mensaje por el presidente Martín Vizcarra Cornejo. En esta nueva ley está definido un nuevo diseño organizacional de gestión estatal, con sus objetivos con relación a la realidad del país. Según el artículo primero señala los objetivos: Ley N° 29158, son importantes transcribir y son los siguientes: (2007).

“Las políticas nacionales definen: los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento, y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar en normal desarrollo de las actividades públicas y privadas”, (pág.5).

### **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021**

Dicha política para una mejor gestión lo público, se aprobó con el decreto supremo 4 del año 2013; Tiene su basamento indudablemente en la ley de modernización N° 27658; esta ley considerada madre de la modernización del estado peruano orienta y establece el punto de llegada, los principios y expresa

los lineamientos para mejorar los servicios que el estado está obligado en dar y cumplir conforme a la carta magna y su rol dentro de la sociedad y el país.

En la actualidad nos preocupa a todos una buena calidad y mejorar la atención hacia el usuario, en cada uno de los sectores, particularmente en el sector educación, salud, vivienda, transportes, entre otros; se puede notar o comprobar que hay mucho malestar en la mejor atención de los servicios públicos; por lo tanto es necesario trabajar con prioridad y decisión sobre los principales problemas que las instancias gubernamentales vienen asesorando como es el CEPLAN, que ha identificado y ha puesto al servicio de la entidades Públicas. Al respecto según el D.S. N° 004-2013-PCM; Expresa textualmente lo siguiente, (2013):

“La ineficiencia en la planificación y la falta de coordinación con el presupuesto público se refieren a la falta de un sistema eficiente que permita establecer metas claras, asignar recursos adecuadamente y llevar a cabo un seguimiento efectivo de los proyectos y programas gubernamentales. Esta situación puede resultar en una asignación inadecuada de recursos, falta de claridad en los objetivos a alcanzar y la dificultad para medir los resultados obtenidos.

En cuanto a la organización y las funciones, un diseño deficiente implica que las estructuras gubernamentales no están adecuadamente diseñadas para

cumplir con sus responsabilidades y funciones de manera eficiente. Esto puede manifestarse en una falta de claridad en las responsabilidades de cada área, solapamiento de funciones, falta de coordinación entre diferentes entidades y una burocracia excesiva que dificulta la toma de decisiones y la implementación efectiva de políticas.

En relación a los procesos de producción de bienes y servicios públicos, se refiere a la forma en que se lleva a cabo la provisión de servicios y la producción de bienes por parte del sector público. Si estos procesos no son adecuados, pueden existir demoras, ineficiencias y baja calidad en la entrega de los mismos. Esto puede afectar negativamente a los ciudadanos y generar una percepción de mala gestión gubernamental.

Por último, la insuficiencia en la infraestructura, el equipamiento y la gestión logística se refiere a la falta de recursos físicos, tecnológicos y de gestión necesarios para llevar a cabo las funciones gubernamentales de manera efectiva. La infraestructura inadecuada puede limitar la capacidad de los organismos gubernamentales para proporcionar servicios básicos, como transporte, salud o educación. Asimismo, la falta de equipamiento y una gestión logística deficiente pueden dificultar el adecuado funcionamiento de las instituciones públicas y la entrega oportuna de los servicios a la ciudadanía. Estas deficiencias señalan la necesidad de mejorar la planificación, coordinación, organización, procesos de producción y gestión de recursos en

el ámbito gubernamental, con el fin de lograr una administración pública más eficiente y efectiva en beneficio de la sociedad.”. (pág.10)

Dicha política de modernización que se ha dado para la buena gestión pública, en su concepción pretende consolidar un país cuyo estado sea moderno orientado al mejor servicio que brinde al ciudadano de a pie, con más eficiencia y transparencia que rinda cuentas a la sociedad en forma periódica, en cada localidad de su jurisdicción territorial, que recoja críticas, expectativas, observaciones y preocupaciones de los usuarios a fin de superar las deficiencias y rectificar las estrategias que no dan resultados en el camino de servir mejor . Según la Política Nacional de Gestión Pública al 2021: (2013) es importante transcribir por considerarse útil, lo siguiente:

El Estado organiza sus recursos, planifica sus procedimientos y establece sus servicios y resultados basándose en las exigencias de sus ciudadanos. En este contexto, mantiene su flexibilidad para adaptarse a las variadas demandas de la población y a las transformaciones socioeconómicas y políticas del entorno, sin dejar de lado sus objetivos fundamentales. El estado peruano, por tanto, debería ser eficiente, transparente, inclusivo, unificado, descentralizado y actualizado.

En este escenario, el Estado administra y distribuye su presupuesto, estructura sus fases, y determina sus servicios y resultados de acuerdo a las insuficiencias ciudadanas. Con esto en mente, a pesar de mantener sus objetivos esenciales intactos, también muestra una capacidad de adaptación frente a las diversas



necesidades de la población, y a los cambios sociopolíticos y económicos que se dan en el entorno. El estado peruano, para cumplir con su papel, debe ser eficiente, transparente, incluyente, unitario, pero a la vez descentralizado, y por supuesto, moderno.

El gobierno, de este modo, toma decisiones con respecto a la asignación de sus recursos, la configuración de sus procesos y la definición de sus productos y resultados según las necesidades de las personas. Mientras tanto, no pierde de vista sus objetivos fundamentales y mantiene la elasticidad fundamental para acomodar a las distintas necesidades de la población y a las permutas en el medio social, gubernamental y económico. Con esto en mente, es esencial que el estado peruano muestre características de eficiencia, transparencia, inclusión, unidad, descentralización y modernidad. (Pág. 19).

### **Ejes y Pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

La mencionada política propuesta para mejorar una gestión más justa, que fue aprobada después de trece años de haberse dado la nueva ley, en donde se establecen los caminos a seguir, los puntos de llegada, las decisiones que se deben tomar, las normas que hay que modificar, y las estrategias que hay que adoptar en adelante.

**Figura 2**

*Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*



*Nota.* Datos tomados del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

**Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública**

A comienzos aproximadamente del año 2013, cuando la economía peruana aún se encontraba terminando su apogeo histórico, se aprueba una nueva denominada, política nacional para modernizar de la gestión pública, después casi diez años de haberse aprobado la nueva ley; hoy 20 de diciembre del 2021 los ciudadanos de nuestra patria siguen esperando mejores servicios del estado peruano, la brecha de cobertura de los servicios básico es preocupante, en muchos lugares es muy deficiente como servicio de prestación de la salud pública, en las postas y centros de salud los medicamentos están desbastecidos, o no hay

personal asistencial suficiente, en los hospitales la atención del servicio de especialidades es deficiente y en zonas alejadas como la sierra y la selva simplemente no existen los servicios asistenciales. Por otra parte el tema del servicio educativo es igualmente deficiente, no todas las instituciones educativas cuentan con internet, servicios de saneamiento y la enseñanza es generalmente teórica que no están orientados a producir bienes y servicios a pesar que en nuestra patria hay recursos naturales en abundancia. Asimismo el servicio de la seguridad ciudadana, los temas de la anemia, la desnutrición, del friaje e inundaciones son problemas que los ciudadanos demandan ser atendidos por el estado, todo esto es sólo una parte de las deficiencias y disfunciones de las entidades públicas que son responsables de buscar alternativas de solución y una de las alternativas es priorizar la mejora y poner en marcha la nueva política del sector público y lograr el compromiso político del actual gobierno.

Estos problemas y otros fueron identificados por los gobernantes de turno, mediante la secretaría técnica de consejo de ministros, en el proceso de formulación fueron puestos puntos de vista diversos, sobre los principales problemas regionales, que la población en conjunto reclaman ser atendidos, por considerarse elementos básicos para la convivencia comunal. Por lo que ha sido considera en dicha política, cinco pilares centrales y tres ejes transversales. Según la nueva Política, define lo siguiente: (2013).

El inicio del procedimiento para definir metas claras y transparentes se basa en la formulación de las Políticas Públicas Nacionales (PPN), que están bajo la supervisión de la Presidencia del Consejo de ministros (PCM). Además, están las políticas sectoriales, que son de competencia de los Ministerios. Ambos entes colaboran con los Gobiernos subnacionales (GRL). Las (PPN) se desarrollan siguiendo el marco de las políticas de Estado y se alinean con un Programa de Gobierno y con la identificación de los problemas presentes en la agenda pública. Estos problemas se priorizan en función de las necesidades y demandas ciudadanas. Las (PPN) tienen el propósito de facilitar la integración y proveer coherencia a todas las acciones estatales en beneficio de los ciudadanos.

La fase inicial para determinar metas definidas y explícitas se produce con la implementación de las (PPN), dirigidas por la (PCM), y las políticas sectoriales, que son responsabilidad de los Ministerios. Estos trabajan en estrecha colaboración con los (GRL). Las (PPN) se crean dentro del marco de las políticas de Estado y deben alinearse con un Programa de Gobierno. Estos problemas se priorizan tomando en cuenta las necesidades y demandas ciudadanas. Las (PPN) tienen el objetivo de favorecer la integración y aportar coherencia a todas las acciones del Estado para el beneficio del ciudadano.

El comienzo del proceso para delinear objetivos claros y precisos se halla en la generación de las (PPN), supervisadas por la (PCM), y las políticas sectoriales, las cuales son deber de los Ministerios. Ambos entes colaboran

con los (GRL). Las (PPN) se crean en el marco de las políticas de Estado y deben estar en sintonía con un Programa de Gobierno. Estos problemas se priorizan en base a las necesidades y demandas ciudadanas. Las (PPN) deben contribuir a la integración y dar coherencia a todas las acciones del Estado en beneficio del ciudadano.. (pág. 485775-El Peruano).

Por otro parte, el plan de mediano plazo que las entidades públicas deben elaborar o actualizar a fin de seguir un camino, una ruta en la gestión institucional, de acuerdo a la naturaleza y funciones que le corresponden, es el plan estratégico institucional, que además está normado para que todas las entidades del estado cuenten con dicho documento. Algunos documentos que se ha revisado, así como de los gobiernos regionales y municipalidades provinciales, carecen de legitimidad, ya que en el proceso de formulación la participación de los actores sociales y técnicos tienen poca o ninguna participación, eso hace que el documento no recoja toda la problemática del medio territorial y el diagnóstico no responda a la realidad socio-económica donde opera la entidad. Según la política nacional, expresa lo siguiente: (2013).

El procedimiento de Planeamiento Estratégico comienza con la identificación precisa del público meta a quien la institución tiene la responsabilidad de servir, y con la determinación clara de los bienes y servicios que está obligada a producir o proporcionar. Este paso es crucial para la orientación de las actividades y operaciones de la institución.

El inicio de la Planificación Estratégica se da con la identificación del público al que la organización está destinada a servir y con la definición de los bienes y servicios que debe generar o suministrar. Este proceso es esencial para establecer el marco de acción de la entidad y para garantizar que sus esfuerzos estén alineados con las necesidades y expectativas de su público objetivo.

La etapa inicial del Proceso de Planeamiento Estratégico se centra en identificar al grupo de personas a las que la organización tiene el compromiso de servir y en determinar los bienes y servicios que debe producir o entregar. Este primer paso es vital para definir la dirección estratégica de la organización y para asegurar que se estén atendiendo las necesidades de su audiencia clave.

El proceso de Planeamiento Estratégico arranca con el reconocimiento del público al que la entidad está comprometida a servir, y la especificación de los bienes y servicios que se encargará de producir o distribuir. Este es un paso crucial que permite alinear las operaciones de la entidad con las necesidades y expectativas de su público objetivo. (pág. 485776-El Peruano).

El plan operativo institucional, es otro de los documentos de importancia, si bien es cierto que es de corto plazo, es decir su elaboración y duración es anual, en el proceso de la formulación se cometen errores, en su mayoría su elaboración no es participativa, las áreas usuarias tienen limitaciones para integrar las

comisiones trabajo en la formulación del plan, las áreas de estadística, racionalización, administración tienen poca participación; todo esto hace que el plan operativo no sea legítimo y no responde a las necesidades y a la misión de la entidad. El otro aspecto igualmente importante que no se consideran con objetividad, la cadena productiva del servicio que brinda la entidad, es decir no se identifican los insumos, procesos, el producto y resultados que se espera alcanzar por la institución con el calendario anual de presupuesto. Por otro lado para evaluar y medir los resultados y avances de las actividades, los indicadores no son elaborados adecuadamente o son elaborados con poco criterio técnico, todo ello es parte de la deficiencia del servicio público que brinda el estado a los ciudadanos, por lo que se hace necesario mejorar y modernizar—Secretaría de Gestión Pública de la PCM: (2012).

“c) El "Plan Operativo" es un instrumento esencial que facilita la implementación de las estrategias institucionales. En este plan se describen de manera minuciosa las metas anuales de todos los objetivos y entregables, y se enumeran todas las actividades o tareas requeridas para lograr los productos que se deben entregar. Además, se definen los recursos necesarios, los plazos a cumplir, los costos asociados a cada actividad, los estándares de calidad a alcanzar, la logística requerida y los planes de contingencia para enfrentar los riesgos.

El "Plan Operativo" es una herramienta invaluable que posibilita la puesta en práctica de las estrategias institucionales. Contiene un desglose detallado de

las metas anuales para cada objetivo y entrega, y especifica todas las acciones o tareas necesarias para lograr los productos finales.

El "Plan Operativo" es un medio fundamental que permite materializar las estrategias institucionales. Se detallan minuciosamente en él las metas anuales de todos los objetivos y entregables, así como todas las tareas o actividades necesarias para lograr los productos deseados (pág.17).

Otros los elementos considerados como pilar central del nuevo plan que moderniza la gestión de los sectores públicos, es la estrategia que establece, que el presupuesto debe estar orientado hacia los resultados del plan o programa; esto implica que el gasto público debe ser ejecutado con calidad es decir, lo que se invierte debe lograr un producto un resultado, que justifique el gasto público. En el Perú se viene aplicando mediante los programas presupuestales que son administrados directamente por el gobierno nacional, en los sectores de salud y educación principalmente, con esta estrategia se pretende resolver los problemas puntuales como elevar el logro de los aprendizajes, infraestructura, mantenimiento, anemia, desnutrición entre otros, así como gastar bien sin engañar al estado y mejorar la distribución equitativa de los recursos considerando los sectores menos favorecidos de la sierra y selva donde golpea la pobreza y las brechas del servicio público a cargo del estado. A continuación consideramos necesario analizar lo siguiente: PCM: (2012).



“Presupuesto para resultados: La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos: a) Mantener la disciplina fiscal; b) Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y c) Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno. (pág. 18).

El llamado gestión por procesos, es otro eje importantes de la política nueva que se ha dado a nivel nacional, que es tomada prioritariamente como una nueva forma de gestionar y gerenciar, las entidades públicas pensando en el usuario, en el ciudadano, buscando brindar en cada proceso el valor público; esto implica hacer una evaluación al interior de cada institución, identificando las fortalezas institucionales, como debilidades que presentan, sus oportunidades y además todas las amenazas que tienen en adelante, diseñar los nuevos perfiles de puestos de trabajo, identificar los insumos, procesos, productos, resultados e impactos, también los sistemas que orientan la parte administrativa y así como los sistemas funcionales cuyo rol corresponde territorialmente al gobierno regional. Por otra parte los trámites burocráticos que se dan en las instituciones públicas, hacen que el estado sean lenta, engorrosa, costosa y poco transparente, que repercuten negativamente a los servicios deficientes que presta el estado, y el que carga esta

enfermedad administrativa es el ciudadano, el usuario siente que la administración pública es un mal necesario. Es por esta razón que dentro de las prioridades relacionadas con la modernización, considera que los sectores públicos deben modernizarse, que la atención sea más ágil y transparente, que las entidades públicas deben actualizar y simplificar los procedimientos administrativos, es decir los procedimientos administrativos como el tupa, debe ser actualizado, simplificado, en el tiempo, costo e instancias que lo aprueban. Según PCM, dice lo siguiente: (2012).

“Dentro del marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que busca implementar la gestión por resultados en el sector público, es fundamental también ir adoptando de manera progresiva la gestión por procesos en todas las instituciones. Esto posibilitará ofrecer servicios a los ciudadanos de forma más eficiente y efectiva, generando resultados que les sean beneficiosos”.(pág. 19).

La competitividad exige un buen servicio en el mundo de la globalización económica, excelente servicio tanto del sector privado como público, el país se alinea, se actualiza, entra a este mundo moderno o simplemente se queda fuera de ella, todo esto exige una decisión política, económica y técnica. Por lo tanto esta realidad exige tener recursos humanos con visión de futuro, con dominio de la tecnología, la informática y sobre todo dominio y conocimiento de las políticas públicas, planeamiento y el proceso de la cadena productiva; dentro de este marco

la nueva política nacional que plantea modernizar la gestión pública, propone que todo servidor debe ser evaluado, promovido y reconocido, según sus competencias y capacidades, es decir profesionales que sean capaces de generar el valor público.

Por otra, parte esta decisión y las medidas tomadas por el servicio civil la buena ética de los servidores, tienen como compromiso y propósito sustancial es dar una mejor atención al usuario, a los ciudadanos y a los que demandan un servicio público de calidad. Todo esto se traduce que el estado debe está en la obligación de dar normativas adecuados para desarrollar el aspecto laboral del empleado público; para los sectores públicos cuenten personal preparado, idóneo en el cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos y metas institucionales; fortalecer la sede institucional la buena gestión en cada instancia. Por lo dicho cada sector son los responsables de proponer, implementar directivas, normas, métodos, procedimientos de manejo de personal tanto administrativo como asistencial. Según– Consultor AC-Pública-Secretaría de Gestión Pública de la PCM, dice lo siguiente sobre el servicio meritocrático: (2012).

“Servicio civil meritocrático es el conjunto de medidas institucionales por las cuáles se articula y gestiona a los servidores públicos, que armonizan los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano.

Por lo tanto, es necesario profesionalizar una buena función pública en todos y para todos, buscando contar con personas calificadas a los puestos clave, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del recurso humano, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial”, (pág. 20).

### **La Gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano**

Dichos habitantes demandan un mejor servicio en los diferentes aspectos como: la seguridad ciudadana, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, atender mejor a los pacientes en los centros de salud y hospitales, asesoramiento en el sector agricultura, cuidados del lactante, desnutrición, anemia, enfermedades infecto contagiosas, entre otras, mediante una gestión moderna, todo ello orientado a lograr buenos resultados; para mejorar el servicio y el conocimiento de las necesidades. Los ciudadanos que laboran para el estado, se organizan adecuadamente para trabajar con voluntad, dedicación y responsabilidad los procesos, identificando bien los insumos, así como el buen soporte administrativo, conforme a directivas y normativas.

### Figura 3

#### *Procesos de Gestión Pública orientado a resultados*



*Nota.* Datos tomados del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

Otro de los elementos considerados importantes, es el aspecto del manejo de la información, dedicación al seguimiento, evaluación y por otra parte a la gestión de los conocimientos que se manejan en los sectores del estado; que a la gestión pública y políticas públicas en nuestro país, se le ha dado poca importancia. La sistematización de la información de las experiencias exitosas, metas logradas, los resultados que logran en el trabajo y experiencias exitosas, hasta llegar al impacto que producen en la población, los proyectos como los planes que desarrollan en los sectores públicos se pierden en el tiempo, es decir no se aprovechan, no se valoran, no se comparten dichas experiencias con otras instituciones, con otras regiones y proyectos similares que se desarrollan en otras

partes del país; es decir se guarda la información, tampoco se imprimen libros, documentos de consulta para implementar las bibliotecas del país. Por otro lado; los aspectos de seguimiento, como el monitoreo son importantes en el desarrollo y logro de los objetivos y finalmente el saber evaluar, por que evaluar, cuando se debe evaluar son igualmente necesarios, en el mundo de la competitividad y calidad del servicio, es un elemento importante que permite conocer el avance de las actividades, la toma de decisiones durante el proceso y conocer si las metas fueron logradas, a través de los indicadores de proceso, y resultado. Por otro lado la evaluación que implica conocer y comparar los cambios producidos desde el inicio al término de la actividad, aplicando herramientas que permitan el proceso de gestión, seguido durante la ejecución de la actividad y demostrar y analizar los resultados. PCM, sostiene lo siguiente sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación: (2012)

“El sistema de información tiene la responsabilidad de recopilar, ordenar y examinar datos con el propósito de convertirlos en información pertinente para respaldar la toma de decisiones. El sistema de información utilizado para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe establecer los procedimientos necesarios para adquirir, organizar y analizar la información. La evaluación es un proceso en el cual se identifican los cambios que surgen como resultado de una actividad o una serie de actividades, mediante la comparación entre el estado inicial y el estado actual, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos”, (pág. 21).

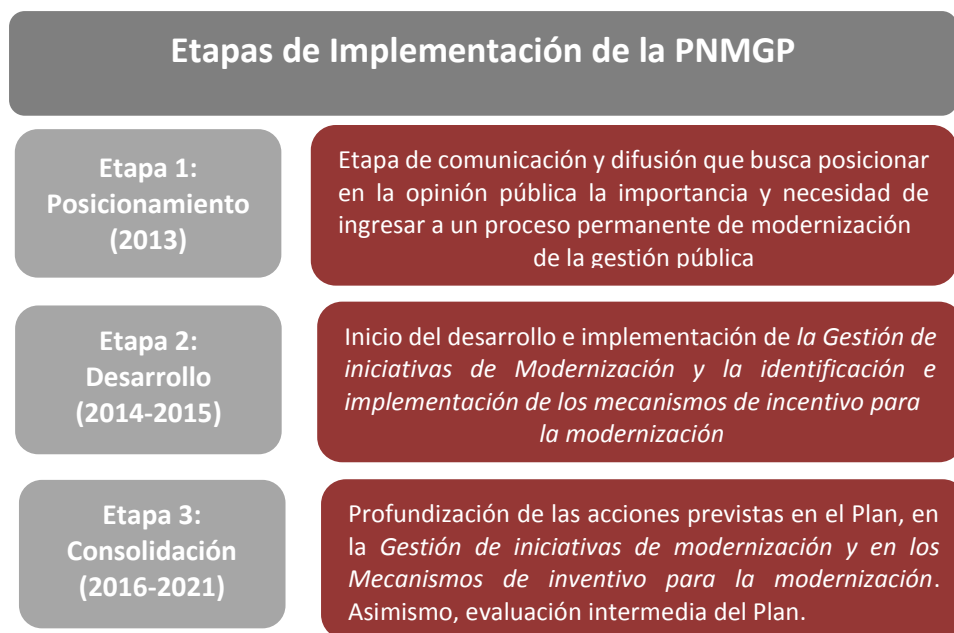
## **Proceso de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

La decisión y esfuerzo demostrada por el estado peruano, que permita dar mejor servicio al pueblo, se consolida en el plan de implementación de la propuesta de modernizar una buena gestión. Esta política dispone que todos los sectores modernicen toda la gestión que tienen relación con el público usuario, y se formulen los planes sectoriales y locales de implementación, el cual fue aprobado después de tres meses mediante la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, el 16 de mayo de 2013.

En consecuencia, dicho plan que debe permitir realizar, que involucren a las oficinas públicas de los tres niveles de gobierno como la nacional, la regional y local, materia de estudio en el presente trabajo académico. Después de haber revisado el mencionado plan que permite implementar una mejor modernización; durante el desarrollo del trabajo académico de investigación considero importante presentar como marco teórico de análisis la siguiente gráfica que resume las etapas de la referida implementación, que los sectores están obligadas a cumplir conforme a los nuevos lineamientos y políticas establecidas por los documentos de gestión nacional, como el plan bicentenario 2021, los planes de largo plazo de cada ministerio e instituciones autónomas creados por norma legal. Según la gráfica, propuesta por el Plan de implementación 2013-2016, establece lo siguiente: (2013).

## Figura 4

### *Etapas del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*



*Nota.* Datos tomados de la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM

## **Avances y límites de Política Nacional de Modernización**

Mes de agosto, octavo mes del año 2018 nos preguntamos, ¿cuánto ha avanzado el estado en modernizar la gestión?, y la respuesta generalizada es casi nada, los gobernantes de turno y las instancias responsables de llevar adelante dicha política no han considerado de prioridad; sólo así se entiende la inacción y el limitado presupuesto que se asigna en cada ejercicio fiscal; en los documentos de trabajo, de planeamiento y presupuesto de las entidades de gestión pública,



tanto del gobierno nacional y regional como tampoco de las municipalidades, no se priorizan actividades, metas, y presupuesto para desarrollar y aplicar la ansiada modernización, a pesar que oficialmente se ha aprobado dicha política para modernizar el aparato estatal. Esta política es de aplicación en todo sitio que pretenden desarrollar integralmente en las tres regiones principalmente en la sierra y la selva peruana zonas donde se registran altos índices de pobreza y pobreza extrema.

Como toda normativa, es de obligatorio cumplimiento, dicha política que fue aprobada para modernizar el país y así lograr el impulso, desarrollo y bienestar de todos que viven en nuestro país, es un instrumento útil que orienta hacia una meta debidamente planificada, así como en los organismos constitucionalmente autónomos del estado. Sabiendo que la ley de modernización, declaró al estado en proceso de modernizarse con prioridad; y mediante la ley, fue creada el modelo de modernización, como un sistema de la mejor administración.

La eficiencia y la eficacia, apunta al logro de los resultados que la población necesita ser atendido con urgencia que viene en espera desde muchas décadas, gobierno tras gobierno. Por lo que su rol es lograr sobre lo que invierte y el principio es ejecutar y distribuir bien lo que se recauda anualmente; actualmente el desempeño de las instancias de ejecución, no satisfacen la demanda que se espera alcanzar. Hoy surgen demandas permanentes, protestas y reclamos sobre

los problemas no atendidas por el estado, especialmente en las zonas rurales alto andinas y la Amazonía, donde la población convive con la pobreza, la anemia, la desnutrición, enfermedades infecto-contagiosas, y hoy podemos decir que ha surgido otro problema generalizado como es la corrupción. Se hace notorio que el país necesita mejorar el servicio que presta a sus ciudadanos. La política centralista del poder económico, y la auténtica distribución equitativa de la riqueza sea para todos prioritariamente a los ciudadanos y poblaciones que menos servicio público han recibido históricamente.

## **Deficiencias de la Gestión Pública en el Proceso de Implementación de la Política Nacional de Modernización**

### **a. Deficiencias de la gestión pública**

Es necesario detenerse, después de revisar los documentos y normas legales emanadas por el gobierno, sobre el tema de la política y propuesta como modernización, que tiene sus fundamentos en cuanto al problema de cultura de servicio en la prestación de los servicios, que reciben los ciudadanos en los diferentes sectores públicos que indudablemente no son las mejores. Sobre este tema y otros; en el año 2002 el gobierno de turno convocó a los líderes, así como a los partidos políticos, principales representantes de la sociedad, personalidades y organismos no gubernamentales para discutir sobre los principales problemas del país, entre ellos el tema de la necesidad de modernización del país, a fin de dar un mejor

servicio a los pobladores a nivel nacional. Es así como fue identificado los principales problemas que aquejan el país, que a continuación se pasa en presentar. Según el Decreto Supremo N° 04-2013-PCM: (2013).

Falta de coordinación y dificultades en la implementación de los sistemas de planificación y presupuesto público, así como en la ejecución de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI).

Diseño inadecuado de la estructura organizativa y funciones en muchas instituciones públicas, lo cual no se ajusta adecuadamente a las responsabilidades que deben cumplir.

Procesos inadecuados en la producción de bienes y servicios públicos, donde las actividades no están definidas de manera óptima para transformar las entradas en salidas con un valor añadido en cada etapa.

Insuficiente infraestructura, equipamiento y gestión logística, lo que limita las capacidades de gestión de las entidades públicas.

Política y gestión de recursos humanos inadecuadas debido a la coexistencia de diferentes regímenes laborales y la falta de un marco legal e institucional sólido.

Evaluación limitada de resultados e impactos, así como un seguimiento y monitoreo deficiente de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.

Falta de articulación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno y sectores, lo cual debilita la cooperación y coordinación intergubernamental e intersectorial.

**b. Influencia de la política de modernización en la gestión de las entidades públicas**

La política que moderniza la gestión pública influye directa y positivamente, ya que dicha política está orientada a mejorar la atención de las necesidades y condiciones de vida del ciudadano, es decir que el estado preste un mejor servicio público a todos. Todo esto implica que el estado defina con claridad las prioridades e intervenciones, partiendo necesariamente de las necesidades de las zonas marginales, zonas aisladas, zonas de pobreza y bajo esta concepción establecer los planes de trabajo y de inversión que busque resolver con eficiencia y eficacia las necesidades humanas, revalorando las capacidades, la creatividad y el trabajo cultural. Todo ello implica que los padres de la patria y autoridades, y servidores del estado en cada nivel que busque el compromiso e identificación con los problemas que afectan a todos y que cada servidor agregue en el trabajo cotidiano el valor público necesario para ayudar a resolver los problemas de bien común de la población en su conjunto.

**c. Limitaciones de las entidades públicas en la implementación de la política nacional de modernización**

Los sectores públicos en los planes de desarrollo, documentos de gestión, de largo, mediano y corto plazo, presentan limitaciones, para la implementar la política de moderna de la gestión del sector con mayor necesidad, los principales elementos limitantes que fue identificado en el trabajo académico se describe a continuación:

**i. A nivel de Gobierno Nacional**

En el presente trabajo académico se ha investigado y revisado los documentos de gestión, planificación y presupuesto de los ministerios, en la que se ha verificado y comprobado lo siguiente:

- Es necesario indicar que en los planes estratégicos y operativos no se consideran como prioridad políticas, objetivos, metas y actividades de la política denominada modernización de la gestión pública.
- En el ROF, aún continúan vigentes la gestión por funciones, los pilares estratégicos de simplificación administrativa y organización institucional se encuentran en proceso de actualización y en cuanto al diseño organizacional gestión por

procesos no hay evidencias de cambio. En el tema de presupuesto para resultados existen programas presupuestales debidamente focalizadas para los problemas específicos, al respecto no existe información preciso de los resultados de las actividades y planes ejecutados.

- Los aspectos de información, así como el seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos son parte de la modernización que ha emprendido el gobierno peruano, pero que no han sido priorizado.

## **ii. A nivel de Gobierno Regional**

En la actualidad ley marco de la actual descentralización y la ley orgánica de GORE y competencias transferidas por el poder ejecutivo; en cada región los gobiernos regionales tienen aquella autonomía en asuntos de su propia competencia, por lo que tienen responsabilidad y competencia para proponer políticas y objetivos estratégicos para implementar la ansiada política de modernización, sin embargo en los documentos de gestión, planeamiento y presupuesto se ha podido verificar lo siguiente:

- Al haber revisado los instrumentos o documentos de gestión de los gobiernos regionales mencionados, en PEI POI y el plan operativos no se consideran como prioridad políticas, objetivos, metas y actividades de la política de modernización.
- Por otra parte el reglamento - ROF, sigue vigente la gestión por funciones, los pilares estratégicos de simplificación organización se encuentran en proceso de actualización y en cuanto al diseño organizacional gestión por procesos no hay evidencias de cambio. En el tema de presupuesto para resultados existen programas presupuestales debidamente focalizadas para los problemas específicos que son administrados, monitoreados, supervisados y evaluados por el gobierno central.
- En cuanto a trabajo de la información, como al aspecto importante del seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos son parte de la modernización, que no han sido priorizado ni tomado en cuenta en los documentos de gestión institucional de los gobiernos regionales, esto demuestra que no es de prioridad dar este importante paso de comenzar, por lo que significa que es incipiente dicha modernización en el Perú.

### **iii. A nivel de Gobierno Local**

Los gobiernos locales, igualmente están normados mediante su propia ley y que también les alcanzan la ley marco de la descentralización; y tienen autonomía en lo administrativo y económica, que están al servicio de los vecinos de una determinada jurisdicción distrital o provincial, como tal están obligados a mejorar los servicios que brindan a los vecinos. También tienen responsabilidad y competencia para proponer políticas y objetivos estratégicos para ejecutar la política de modernización de su jurisdicción, pero en los documentos de gestión, planeamiento y presupuesto se ha podido verificar lo siguiente:

- En la etapa de revisión de los denominados instrumentos o documentos de gestión de las Municipalidades de Mariscal Nieto, Huaraz y Pucallpa, en el plan PEI y el plan POI no se considera como prioridad política objetivos y metas y actividades de la política de modernización.
- Asimismo en el ROF, continua vigente la gestión por funciones, los pilares estratégicos de organización se encuentran en proceso de actualización y en cuanto al diseño organizacional gestión por procesos no hay evidencias de cambio. En el tema de presupuesto



para resultados existen programas presupuestales debidamente focalizadas para los problemas específicos.

- En los aspectos del trabajo de la información, así como seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos son parte de la modernización pero no han sido priorizado ni tomado en cuenta en los instrumentos de gestión institucional de los gobiernos locales investigados.

## **2.2 Casuística de Investigación**

En necesario precisar que, el propósito del presente trabajo de investigación, es describir la implementación y funcionamiento del proceso de modernización de la gestión pública, en el gobierno regional de Moquegua; evidenciar el logro de los niveles de eficiencia y eficacia al servicio del ciudadano optimizando el uso de los recursos públicos; ya que en la investigación realizada a los diferentes niveles de gobierno el servicio público que se presta a la ciudadanía aún es deficiente y disfuncional, que causa desconfianza, insatisfacción y reclamo por parte de los usuarios. Por otra parte, se evidencia que en el proceso de la modernización hay limitaciones para la elaboración y/o formulación e implementación de los documentos considerados de gestión.

## 2.3 Discusión de Resultados

### 2.3.1 Presentación de Resultados del Trabajo Académico

**Tabla 2**

*Aplicación de la Política Nacional de la modernización en la gestión pública en el GORE – Moquegua*

<b>Indicadores</b>	<b>f</b>	<b>fp</b>	<b>Categorías</b>
Servidores públicos del GORE Moquegua conocen las normas de la modernización de la gestión pública.	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>00 - 04 Deficiente</b>
Servidores públicos del GORE Moquegua conocen la operatividad de los instrumentos de gestión en el portal institucional.	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>04 - 06 Regular</b>
Servidores públicos del GORE Moquegua participaron en la elaboración de los documentos de gestión pública.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>06 - 08 Bueno</b>
Servidores públicos del GORE Moquegua aplican a la actividad diaria los instrumentos de gestión.	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>08 - 10 Muy bueno</b>
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	

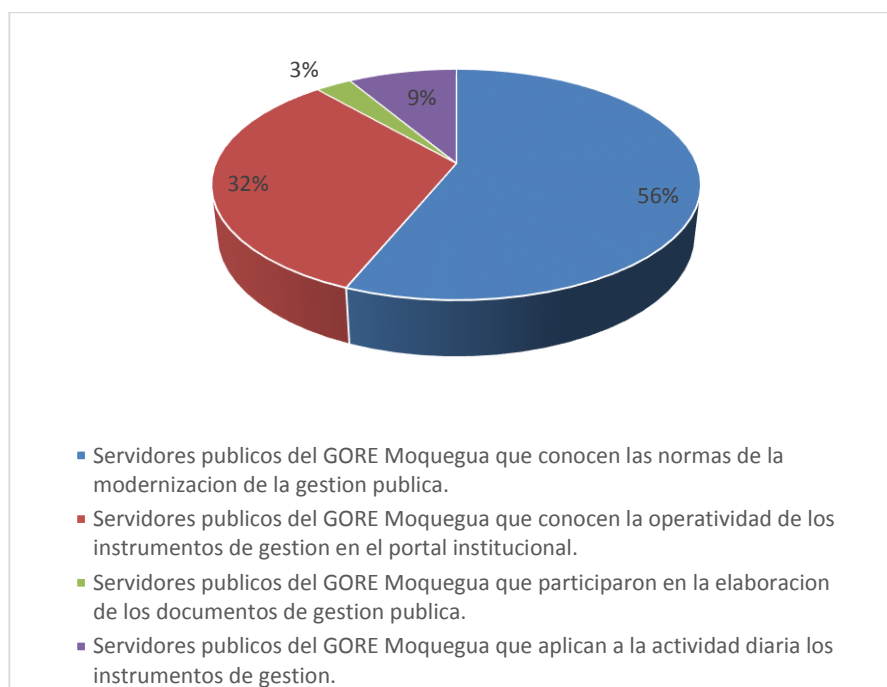
*Nota.* Elaboración propia

Según la tabla N° 2 se observa que, los trabajadores o servidores públicos del gobierno regional de Moquegua encuestados, expresan conocer las normas de la política de modernización el 56%, siendo una valoración mínima del baremo para la presente trabajo académico. Por otra parte, indican conocer el 32% de los servidores encuestados sobre la operatividad de los instrumentos de gestión que se encuentran en el portal institucional, que para el propósito del presente trabajo

académico no es significativo. Asimismo, los servidores públicos del gobierno regional – GORE Moquegua expresan haber participado sólo el 3% en la elaboración de los documentos de gestión, este dato demuestra que el principio participativo en la gestión pública no es valorado. Finalmente, los servidores públicos del GORE Moquegua, manifiestan que aplican a la actividad diaria los instrumentos de gestión sólo el 9%, este porcentaje es uno de los elementos que indica que los documentos de gestión son de poca ayuda.

**Figura 5**

***Aplicación de la Política Nacional de la modernización de la gestión pública en el Gobierno Regional - GORE Moquegua***



**Nota.** Elaboración propia.

**Tabla 3***Usuarios de la gestión públicas del Gobierno Regional Moquegua*

<b>Indicadores</b>	<b>f</b>	<b>fp</b>	<b>Frecuencia</b>
Desconoce la aplicación de la simplificación administrativa en el GORE Moquegua.	51	57	<b>00 - 04 Deficiente</b>
Conoce la operatividad del sistema de trámite documentario del Gobierno Regional.	32	36	<b>04 - 06 Regular</b>
Los tramites que se realiza en el GORE Moquegua, son atendidos en el plazo establecido.	4	4	<b>06 - 08 Bueno</b>
Se encuentra satisfecho con la atención que se brinda en el GORE Moquegua.	3	3	<b>08 - 10 Muy bueno</b>
TOTAL	90	100%	

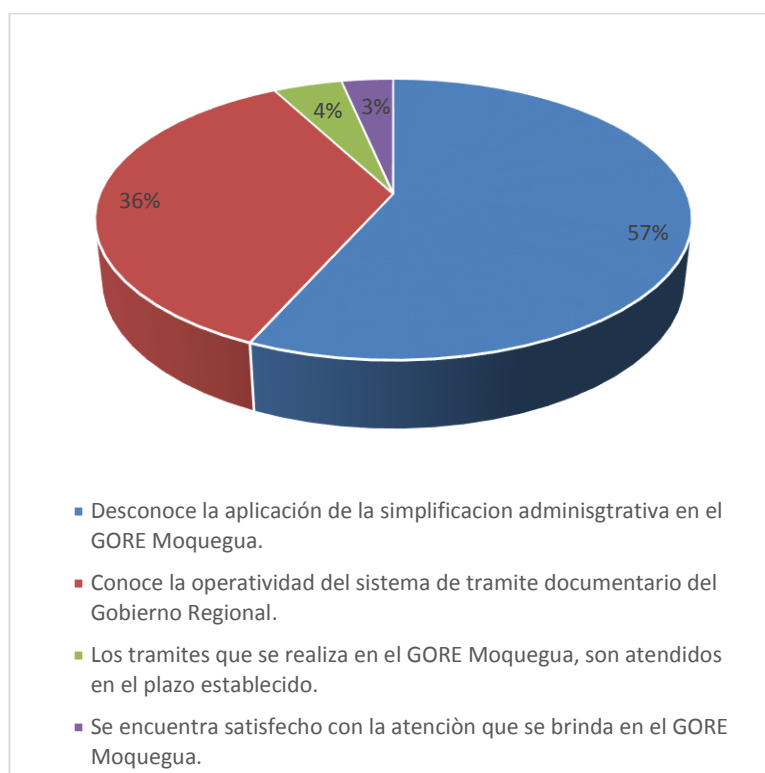
*Nota.* Elaboración propia.

Citando la tabla N° 3, se observa que el 57% de los usuarios, desconocen la aplicación de la simplificación administrativa en el gobierno regional - GORE de Moquegua, dicho dato tiene una valoración no muy significativa del baremo para la presente trabajo académico. Por otra parte, el 36% del público usuario, conocen la operatividad del trámite de documentos del Gobierno Regional de Moquegua, lo que significa que alto porcentaje de los ciudadanos no están familiarizados con la modernización de la gestión pública. Asimismo, el 4% de los usuarios manifiestan que los tramites que se realiza en el gobierno regional - GORE de Moquegua, son atendidos en los plazos establecidos. Por otro parte, sólo el 3% del público usuario expresan que se encuentran satisfechos con la

atención que se brinda en el gobierno regional de Moquegua, este dato tiene un alto valor en el baremo de estudio del trabajo académico lo que significa que la modernización de la gestión pública aún no ha logrado mayores niveles de eficiencia y eficacia en el servicio del ciudadano.

**Figura 6**

*Usuarios de la gestión públicas del Gobierno Regional Moquegua*



**Nota.** Elaboración propia.

### 2.3.2 Discusión de Resultados

Con relación a los resultados que hemos analizado y presentado en el presente trabajo académico, obtenido a la luz de los objetivos planteados de describir la ineficiencia o la eficiencia de la modernización de la gestión pública en el gobierno regional de Moquegua, se pone en la agenda de discusión lo siguiente:

En el artículo titulado "La modernización del estado, un proceso primordialmente político y social", Christian Asinelli, María Florencia Álvarez Travieso y Pablo Yodert argumentan (2008) que:

"Es fundamental comprender que la modernización del estado va más allá de ser un simple procedimiento técnico para la implementación de nuevas tecnologías y metodologías de gestión innovadoras en la administración pública. Es un proceso social y político en su núcleo. Aunque tiene claros componentes técnicos, carece de propósito si se separa del contexto político debido a que implica dimensiones ideológicas y culturales significativas. Busca no solo una mayor eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad en las políticas públicas, sino también la construcción de una sociedad más democrática, justa, equitativa y, en última instancia, más gobernable."

"Es crucial recordar que la modernización del estado no es meramente un procedimiento técnico de incorporación de nuevas tecnologías y

métodos de gestión innovadores en la administración pública. Antes que nada, es un proceso político y social que, aunque incluye aspectos técnicos evidentes, se torna carente de significado si se encuentra aislado de la esfera política, debido a que abarca dimensiones ideológicas y culturales de gran importancia. Esto implica la búsqueda de una mayor eficiencia, efectividad, transparencia y legitimidad de las políticas públicas, que no se agota en sí misma, sino que apunta a la construcción de una sociedad más democrática, más justa, más equitativa y, en última instancia, más gobernable."

"Es esencial tener en cuenta que la modernización del estado no es simplemente un proceso técnico para la introducción de nuevas tecnologías y enfoques de gestión innovadores en la administración pública. Es, por encima de todo, un proceso político y social que, si bien incluye aspectos técnicos claros, carece de sentido si se separa del contexto político, ya que comprende dimensiones ideológicas y culturales considerables. Su objetivo no es solo buscar mayor eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad en las políticas públicas, sino también aspirar a construir una sociedad más democrática, más justa, más equitativa y, finalmente, más gobernable. (pág. 85).

Esta realidad ayuda afirmar la primera pregunta de la tabla N° 2, en el sentido que no es suficiente dar y conocer las normas de esta política que pretende modernizar a pesar de que el 56% de los encuestados responde en conocer, ya que como bien señalan los autores que para lograr la eficiencia, eficacia, transparencia y equidad de un servicio público, es necesario que las políticas públicas sean legitimadas, democratizadas con firme decisión y voluntad política, con dimensiones ideológicas definidas que busque cambiar la estructura mental de los servidores públicos.

Por otra parte, conocen el 32% de los servidores encuestados sobre la operatividad de los instrumentos de gestión que se encuentran en el portal institucional, que para el propósito del presente trabajo académico no es significativo. Asimismo, los servidores públicos del gobierno regional de Moquegua expresan haber participado sólo el 3% en la elaboración de los documentos de gestión, este dato demuestra que el principio participativo en la gestión pública no es valorado es decir es lejano la importancia de la opinión de los trabajadores siendo un paso para dar lugar a legitimar un documento que marca la ruta de la gestión pública hacia un servicio eficiente al ciudadano. Finalmente, sólo 9% de los servidores públicos, manifiestan que aplican a la actividad diaria los instrumentos de gestión, todo ello indica que dichos documentos son de poca ayuda para el servicio público de calidad.



De otro lado, el resultado de la tabla N° 3, se observa que el 57% de los usuarios encuestados desconocen la aplicación de la simplificación administrativa en el gobierno regional de Moquegua, lo que demuestra que los ciudadanos necesitan ser informados a fin de ejercer los derechos y deberes en la máxima instancia administrativa del nivel de gobierno regional.. Por otro lado, el 36% del público usuario, desconocen la operativización de cómo se realiza el trámite documentario del GORE - Gobierno Regional de Moquegua, lo que significa que alto porcentaje de los ciudadanos no están familiarizados con la nueva modernización. Asimismo, el porcentaje del 4% de los usuarios encuestados manifiestan que los tramites que se realiza en el gobierno regional de Moquegua, son atendidos en los plazos establecidos. En consecuencia, sólo el 3% del público usuario expresan que se encuentran satisfechos con la atención que se brinda en el gobierno regional de Moquegua, este dato tiene un alto valor en el baremo de estudio del trabajo académico lo que significa que las mejoras de la modernización aún no ha logrado los niveles de eficiencia, eficacia, transparencia e inclusión a nivel de gobierno regional.

## **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 Conclusiones**

PRIMERA.- De acuerdo al análisis de los resultados del presente trabajo académico se concluye que la aplicación de la modernización de la gestión pública en el gobierno regional de Moquegua es aún deficiente y disfuncional. La creación de los bienes y servicios no ha logrado alcanzar los niveles esperados de eficiencia, eficacia, transparencia e inclusión.

SEGUNDA.- Al concluir la presentación y el análisis de las tablas N° 2 y N° 3, se observa que hay deficiencias en la aplicación de la modernización de una mejor gestión pública, como también limitaciones en la formulación de los documentos de gestión que no son formulados dentro de los principios de participación,

democratización y transparencia que orienten la ruta a seguir en el proceso de la atención del servicio público de calidad.

TERCERA.- Según el análisis de la N° 2, gráfica N° 5, se ha determinado como conclusión que sólo el 9% de los trabajadores o servidores públicos de la sede del gobierno regional de Moquegua, aplican a la actividad diaria los documentos de gestión institucional. En consecuencia, se llega a concluir que dichos documentos son de poca ayuda en la gestión del servicio público de calidad y generación del valor público.

CUARTA.- Se alcanzó a determinar, que según la tabla N° 3, se puede describir que sólo el 3% del público usuario expresan una atención satisfactoria que se brindan en las oficinas del gobierno regional de Moquegua, este dato tiene un alto valor en el baremo de estudio del trabajo académico, lo que significa que el servicio hacia el público usuario es relativamente bajo, es decir aún no se siente cambios sobre la modernización, por lo que podemos definir que la gestión pública aún no ha logrado mayores niveles de eficiencia y eficacia en el servicio al ciudadano en general.

## **3.2 Recomendaciones**

- 3.2.1 A partir de la evidencia empírica, se recomienda a las autoridades del gobierno regional de Moquegua, desarrollar los cambios necesarios en la vida institucional de modernizar la gestión pública en toda la estructura organizativa de las dependencias descentralizadas y desconcentradas, a fin de lograr la eficacia, eficiencia y el valor público en la prestación del servicio público a la sociedad moqueguana.
- 3.2.2 Los documentos de gestión pública, en el gobierno regional de Moquegua, deberán ser elaborados bajo el principio participativo, democrático, transparente e inclusivo que logre su legitimación en el marco de la nueva política de modernizar una gestión pública ágil, transparente y simplificada, a fin de que las políticas públicas regionales constituyan el marco orientador y la ruta a seguir en el largo camino de una eficiente gestión pública y moderna.
- 3.2.3 En cuanto a la gestión por procesos, en Moquegua el gobierno regional, deberá tomar la decisión política y disponer el tránsito a la nueva estructura organizativa del servicio civil, que permita crear mayor valor público y la satisfacción del público usuario.

- 3.2.4 En cuanto al tema de la eficacia como a la eficiencia de la gestión pública, en Moquegua, se recomienda poner mayor interés por mejorar todo el sistema de información y los sistemas de comunicación virtual asincrónica y directa utilizando las herramientas tecnológicas y el plan de contingencia para identificar y solucionar fallas en la gestión pública.
- 3.2.5 A los estudiantes y público en general relacionados con la investigación, se recomienda que amplíen y profundicen los temas de discusión del trabajo planteado, debido a la importancia que reviste el tema de la modernización en la mejor gestión de los recursos y la creación de los bienes y servicios, que en la actualidad es considerado como política de estado en el Perú, que fue propuesto por el foro del acuerdo nacional, cuyo propósito es mejorar y buscar un servicio público de calidad, a todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Sánchez, Eduardo. (1987). Teoría General del Estado. Editorial Colección Textos Jurídicos Universitarios.
- Carlos Casas Tragadora: Consultor: Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú - Documento Preliminar: Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La Gestión de Resultados en el desarrollo. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gobierno del Perú. (2011). Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú. Lima.
- González-Páramo, José Manuel. (1996) Gestión pública: conceptos e instituciones.
- Morales Casetti, Marjorie. (2014). - Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos; Rev. cienc. polít. (Santiago) vol.34 no.2 Santiago.
- Navarro, J. E. (2011). Agenda priorizada de corto y mediano plazo para la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros Lima.
- Pardo, María del Carmen. (abril-junio, 2010): Foro Internacional, ISSN: 0185-013X, revfi@comex.mx. El Colegio de México, A.C. México, la propuesta de modernización administrativa en México: entre la tradición y el cambio Foro Internacional, vol. L, núm. 2, pp. 393-421-El Colegio de México, A.C. Distrito-Federal-México-Disponible-en:
- Política Nacional de Gobierno Electrónico (mayo, 2013 – 2017): Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI Perú.

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública D.S. N° 004-2013-PCM –  
Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.  
(2013).

Presidencia del Consejo de Ministros. (mayo de 2011). Conferencia Internacional:  
Modernización del Estado y Simplificación Administrativa. Avances en  
Modernización del Estado y Simplificación Administrativa. Lima.

Ramírez-Alujas, Álvaro V. (4 Jan 2012) - Instituto Universitario de Investigación  
Ortega y Gasset: Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública:

Rubio Aréstegui, Juan Arturo y Rius, Joaquim. (2012) - La modernización de la gestión  
pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos  
culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid: Instituto  
Nacional de Administración Pública.

Trujillo Villarroel, Catherine. (14-17 nov- 2017) - XXII Congreso Internacional del  
CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid,  
España - Modernización de la gestión pública en Perú: formación de los  
directivos públicos.

## REFERENCIAS WEB GRAFIA

Gobierno Regional de Ucayali – Reglamento de Organización y Funciones:

[http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/ROF\\_2018.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/ROF_2018.pdf)

Gobierno Regional de Ucayali – Plan Estratégico Institucional

[http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2016\\_2018.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2016_2018.pdf)

Gobierno Regional de Ucayali – PDRC

[http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/plan\\_regional\\_dc/avance/2014/avance\\_pdrc\\_2011-2021\\_a\\_octubre\\_2014.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/plan_regional_dc/avance/2014/avance_pdrc_2011-2021_a_octubre_2014.pdf)

Gobierno Regional de Ancash – Reglamento de Organización y Funciones

[http://www.regionancash.gob.pe/rof\\_pdf/rof-2018.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/rof_pdf/rof-2018.pdf)

Gobierno Regional de Ancash – Plan Estratégico Institucional 2018-2020

[http://www.regionancash.gob.pe/pei\\_pdf/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_INSTITUCIONAL\\_GRA.pdf](http://www.regionancash.gob.pe/pei_pdf/PLAN_ESTRATEGICO_INSTITUCIONAL_GRA.pdf)

Gobierno Regional de Moquegua – Reglamento de Organización y Funciones 2017-

[http://www.regionmoquegua.gob.pe/archivos/OR\\_REG\\_16-2017\\_1.pdf](http://www.regionmoquegua.gob.pe/archivos/OR_REG_16-2017_1.pdf)

Gobierno Regional de Moquegua – Plan Estratégico Institucional 2018-2020

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/GRM%20PEI%202018-2020.pdf>

Gobierno Regional de Moquegua – PDRC-2021

<http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/Plan%20de%20Desarrollo%20Regional%20Concertado%20-%20Moquegua%20al%202021.pdf>



Memoria del Seminario Internacional modernización de la gestión pública en el Perú:Hacia un Estado al servicio del ciudadano-LIMA JULIO DE 2012:Edición:© Presidencia del Consejo de Ministros-Secretaría de Gestión Pública-Av. Armendáriz N°339, Miraflores, Lima –Perú-sgp.pcm.gob.pe  
www.gobernabilidad.org.pe.

Ministerio de Educación – Reglamento de Organización y Funciones:

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/133/PLAN\\_133\\_2015\\_DS\\_N%C3%82\\_001-2015-MINEDU\\_\(2\).PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/133/PLAN_133_2015_DS_N%C3%82_001-2015-MINEDU_(2).PDF)

Ministerio de Educación – PESEM 2016-2021:

[http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM\\_287-2016-MINEDU\\_Aprobacion\\_del\\_PESEM\\_2016-2021.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_287-2016-MINEDU_Aprobacion_del_PESEM_2016-2021.pdf)

Ministerio de Salud – Reglamento de Organización y Funciones

<http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=107>

Ministerio de Salud – Plan Estratégico Institucional:

<http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=1002>

Ministerio de Salud - PESEM:

<http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=1001>

Ministerio de Agricultura y Riego – Reglamento de Organización y Funciones:

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/organizacion/rof-minagri2014.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego - PESEM:

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/setiembre/rm461-2015-minagri.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego – Plan Estratégico Institucional:

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2014/mayo/pei-2012-2016.pdf>

Municipalidad Provincial Coronel Portillo – Reglamento de Organización y Funciones

[http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/gestion/rof\\_2017.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/gestion/rof_2017.pdf)

Municipalidad Provincial Coronel Portillo – Plan Estratégico Institucional 2017

[http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/gestion/pei2016\\_2018.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/gestion/pei2016_2018.pdf)

Municipalidad Provincial Huánuco – Reglamento de Organización y Funciones

2017: <http://munihuanuco.gob.pe/intranetmunihco/archivos/ROF%20-%202017%20CON%20URS.pdf>

Municipalidad Provincial Huánuco – Plan Estratégico Institucional 2015-2018

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/1073/PLAN\\_1073\\_2016\\_PEI\\_MPHCO\\_2015-2018.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/1073/PLAN_1073_2016_PEI_MPHCO_2015-2018.PDF)

Municipalidad Provincial Mariscal Nieto – Reglamento de Organización y

Funciones:[http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/pb/rof\\_2007\\_organigrama.pdf](http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/pb/rof_2007_organigrama.pdf)

Municipalidad Provincial Mariscal Nieto – Plan Estratégico Institucional 2011-

2014:[http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/h\\_normas\\_m/pei/pdi\\_aprobado\\_2011.pdf](http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/h_normas_m/pei/pdi_aprobado_2011.pdf)