



LÍNEA DE BASE PARA EL PRIMER GRUPO DE GERENTES PÚBLICOS

PRODUCTO N° 3: RESULTADOS GENERALES

Gustavo Guerra-García Picasso

Diciembre, 2009

## ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES .....	3
II.	INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA CONSULTORÍA.....	4
III.	RESULTADOS: INDICADORES IDENTIFICADOS Y SUSCRIPCIÓN DE LOS CONVENIOS.....	5
3.1.	Caracterización de las instituciones y cargos.....	5
3.1.1.	Ministerio de Producción - PRODUCE.....	5
3.1.2.	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MINDES.....	6
3.1.3.	Ministerio de Salud – MINSA.....	7
3.2.	Identificación de indicadores.....	10
3.2.1.	Ministerio de Producción - PRODUCE.....	11
3.2.2.	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MINDES.....	12
3.2.3.	Ministerio de Salud – MINSA.....	14
3.3.	Validación de indicadores y capacitación con relación al monitoreo.....	19
3.4.	Selección de indicadores y suscripción de convenios.....	20
VI.	GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LÍNEAS DE BASE Y MONITOREO.....	21
4.1.	Construcción de la Línea de Base.....	21
4.1.1.	Definición de Instituciones y Puestos de Intervención.....	21
4.1.2.	Recolección de Información.....	22
4.1.3.	Construcción de Gama de Indicadores.....	23
4.1.4.	Procesamiento de Información.....	25
4.1.5.	Validación de los indicadores de gestión por desempeño y resultados.....	25
4.2.	Guía para el monitoreo y evaluación.....	25
4.2.1.	Marco Conceptual.....	25
4.2.2.	Objeto del monitoreo.....	27
4.2.3.	Instrumentos de monitoreo y evaluación.....	27
4.2.4.	Metodología de evaluación de resultados.....	28
	ANEXOS.....	35

## **I. ANTECEDENTES**

El objetivo de la presente consultoría es elaborar una línea de base de indicadores de gestión que permitan medir los avances graduales de la intervención de los Gerentes Públicos en determinados períodos.

Para la ejecución de la presente consultoría se contó con el equipo de trabajo detallado a continuación, quienes fueron responsables de la ejecución de las entrevistas y la sistematización de la información:

- Jenny Alfaro
- José Javier Iguñiz
- Arturo Perata
- Raquel Lozada

El producto final consta de dos partes. En la primera se presentan los resultados de las actividades llevadas a cabo para la elaboración de la línea de base; y en la segunda, una guía metodológica para la evaluación de la gestión de los Gerentes Públicos.

## II. INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA CONSULTORÍA

Inicialmente la consultoría de Línea de Base involucraba la incorporación de Gerentes Públicos contratados para trabajar diferentes direcciones estratégicas del Programa Nacional de Apoyo Alimentario (PRONAA) que depende del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MINDES), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y distintas Direcciones de Salud de la Ciudad de Lima, bajo la jurisdicción del Ministerio de Salud (MINSa). Luego, se incorporaron a esta línea de base Gerentes Públicos seleccionados para cubrir puestos en el Instituto Nacional de Salud (INS).

Los Gerentes Públicos seleccionados pasarían a trabajar en diferentes áreas y direcciones al interior de las instituciones señaladas, en puestos relacionados a la Administración, Planeamiento, Asuntos Ambientales y Gestión de Calidad. Estos puestos se detallan a continuación:

INSTITUCIÓN	CARGO	TIPO DE GERENCIA
PRODUCE	Director de la Oficina de Planeamiento, Inversiones y Racionalización	Planeamiento
PRODUCE	Director General de Asuntos Ambientales de Pesquería	Asuntos Ambientales
PRONAA	Gerente de la Unidad Administrativa	Administrativa
PRONAA	Gerente de la Unidad de Planeamiento y Resultados	Planeamiento
MINSa	Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur	Administrativa
MINSa	Director Administrativo de la Dirección de Red de Salud San Juan de Miraflores - Villa María del Triunfo	Administrativa
MINSa	Director Ejecutivo de Administración del Hospital María Auxiliadora (Dirección de Salud IV Lima Sur)	Administrativa
MINSa	Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud V Lima Ciudad	Administrativa
MINSa	Director de Administración de la Dirección de Red de Salud Lima Ciudad	Administrativa
MINSa	Director de Sistema Administrativo del Hospital Dos de Mayo	Administrativa
MINSa	Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud IV Lima Este	Administrativa
MINSa	Director de Administración de la Dirección de Red de Salud San Juan de Lurigancho	Administrativa
MINSa	Director de Gestión de la Calidad del Hospital María Auxiliadora (Dirección de Salud IV Lima Sur)	Gestión de la Calidad
MINSa	Director de Gestión de la Calidad del Hospital Dos de Mayo	Gestión de la Calidad
MINSa	Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico de la Dirección de Salud IV Lima Este	Planeamiento
MINSa	Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico de la Dirección de Salud V Lima Ciudad	Planeamiento

Puestos adicionalmente considerados

INSTITUCIÓN	CARGO	TIPO DE GERENCIA
INS	Oficina general de asesoría técnica	Planeamiento
INS	Oficina ejecutiva de planificación, presupuesto e inversiones	Planeamiento
INS	Oficina ejecutiva de gestión de la calidad	Gestión de la Calidad
INS	Oficina general de administración	Administración
INS	Oficina ejecutiva de logística	Administración
INS	Oficina ejecutiva de economía	Administración

### III. RESULTADOS: INDICADORES IDENTIFICADOS Y SUSCRIPCIÓN DE LOS CONVENIOS

#### 3.1. Caracterización de las instituciones y cargos

Una vez identificadas las instituciones, y en paralelo a la revisión de la documentación, se realizaron entrevistas preliminares para identificar la situación de las oficinas que recibirían al gerente público, las necesidades de los jefes correspondientes, y los problemas que afectan al puesto que no se explicitan en los documentos de gestión. Los resultados encontrados fueron diversos y se resumen a continuación por institución.

##### 3.1.1. Ministerio de Producción - PRODUCE

###### 3.1.1.1. Oficina de planeamiento, inversiones y racionalización (OPIR) - PRODUCE:

La OPIR es una oficina parte de la Oficina General de Planificación y Presupuesto dentro de la Secretaría General de PRODUCE. Entre las 15 funciones de OPIR resaltan:

- a) Diseñar, coordinar, monitorear y proponer los lineamientos de políticas nacionales de desarrollo, así como las estrategias de inversión del Sector Producción;
- b) Formular y evaluar el Plan Estratégico Multianual del Sector Producción y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de la Producción;
- c) Elaborar, en coordinación con las Direcciones Generales de los subsectores de pesquería y de industria, los diagnósticos, informes técnicos, estudios y programas necesarios para promover la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión sectorial; mantiene actualizado el Banco de Proyectos de Inversión Pública del Sector y actúa como Oficina Sectorial de Programación e Inversiones en el marco normativo del Sistema Nacional de Inversión Pública
- d) Analizar la viabilidad técnico-económica de los convenios de cooperación interinstitucional y evaluar su cumplimiento y obtención de resultados;
- e) Emitir opinión técnica sobre los requerimientos de los órganos del Ministerio, referidos a aspectos de planeamiento, inversiones y proyectos de inversión;
- f) Coordinar con los Gobiernos Regionales la aplicación de las políticas sectoriales de alcance nacional para promover el desarrollo descentralizado del Sector Producción;
- g) Proponer, conducir y evaluar las acciones de racionalización administrativa, así como formular, proponer y actualizar directivas administrativas para optimizar la gestión del Ministerio y su desarrollo organizacional;

La entrevista con la persona que ocupaba el cargo nos fue negada por la Directora de la Oficina General de planificación, la señora Rayda Ruth Jerónimo Zacarías quién amablemente nos atendió. La Sra. Jerónimo llevaba 2 meses en el cargo y desconocía el funcionamiento de la dirección o la problemática del cargo en cuestión. Sin embargo, sí nos manifestó que la estructura actual de la Oficina le parecía inviable ya que concentraba cuatro sistemas administrativos, lo que representaba una excesiva carga de trabajo. Sus intenciones, en los próximos meses, eran dividir la oficina en dos y fortalecer las funciones vinculadas a la elaboración de proyectos de inversión pública con especial énfasis en el Banco de Proyectos. El resto de las coordinaciones se llevaron a cabo por correo electrónico.

###### 3.1.1.2. Director General de Asuntos Ambientales de Pesquería – PRODUCE:

La Dirección de Asuntos Ambientales de Pesquería es un órgano de línea que depende del Viceministerio de Pesquería. Entre sus principales funciones tenemos:

- a) Formular, proponer, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar los objetivos, políticas y estrategias de protección del ambiente y la conservación de los recursos naturales para el desarrollo de las actividades del subsector pesquería, en el marco de la Política Nacional del Ambiente, de la Ley
- b) General del Ambiente, del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y otras normas ambientales;

- c) Elaborar planes, programas y proyectos para que el desarrollo de las actividades del subsector pesquería guarden armonía con el ambiente, la biodiversidad y la socioeconomía, en coordinación con la Oficina General de Planificación y Presupuesto y los Organismos Públicos Descentralizados del Sector;
- d) Evaluar, calificar y recomendar las acciones de mitigación de los impactos ambientales que se ejercen sobre los ecosistemas acuáticos con el propósito de proteger la biodiversidad;
- e) Regular, administrar y controlar el movimiento transfronterizo y el desarrollo de actividades referidas a los organismos vivos modificados de origen hidrobiológico;

La entrevista se llevó a cabo con el señor Teófilo Guevara, quien ejercía de Director interino mientras se esperaba la llegada del Gerente público. El Sr. Guevara es parte del personal nombrado de la dirección y lleva muchos años trabajando en los proyectos. Nos puso al tanto de las actividades que se encontraban en agenda, las dificultades del puesto y los retos que debería enfrentar el próximo director. También manifestó que el equipo esperaba con ansias al nuevo director y que agradecía la oportunidad de participar aunque sea de forma tangencial en la definición de los indicadores a cumplir. Los puntos más importantes en la agenda de la dirección eran:

- a) Establecer los límites máximos permitidos de pesca
- b) Establecer las normas técnicas para lo que es el tratamiento del material una vez llegue a puerto
- c) Establecer los límites en cuanto a emisión de humos en las fábricas pesqueras
- d) Realizar la supervisión y monitoreo.
- e) Promover los proyectos de inversión vinculados al tema pesquero, y
- f) Fomentar proyectos de acuicultura para zonas alto andinas.

Las dificultades vinculadas a estos objetivos se referían al diseño de manuales operativos, protocolos y distintos documentos legales. Para esto recomendaba la contratación de un abogado y un sociólogo para abordar los temas legales y de conflicto social ya que la mayoría de trabajadores tenían una formación como ingenieros pesqueros.

### **3.1.2. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MINDES**

#### **3.1.2.1. Gerente de la Unidad Administrativa – PRONAA:**

La Unidad Administrativa del PRONAA responde directamente a la Dirección Ejecutiva y tiene la función básica de planificar, Organizar, dirigir y controlar las actividades de los procesos de recursos humanos, finanzas, contabilidad, tesorería, abastecimiento, control patrimonial, sistemas, archivo y trámite documentario; así como desarrollar labores de bienestar social. Entre sus principales funciones específicas encontramos:

- a) Supervisar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones del Programa y la ejecución del mismo.
- b) Supervisar la formulación del presupuesto operativo de la unidad y la ejecución del mismo
- c) Supervisar la formulación de los estados financieros y presupuestarios del Programa así como de la presentación en forma oportuna de la información presupuestal a las entidades competentes, en cumplimiento de los dispositivos legales vigentes.

La persona entrevistada en la Unidad administrativa fue la Lic. Tania María Rodríguez Valverde quien ejercía el cargo en espera a la llegada del gerente público. La Sra. Rodríguez es personal nombrado y lleva muchos años trabajando en la Unidad. Ella nos puso al tanto del trabajo realizado y de la agenda pendiente de la Unidad así como de los problemas que enfrentaba. La Sra. Rodríguez fue muy cordial y estaba interesada en participar en el proceso de incorporación del gerente público. Los principales puntos de la agenda de la unidad eran:

- a) Incrementar el porcentaje de ejecución del PRONAA. Durante el año 2008 las compras de alimentos se habían estado realizando a través de las Naciones Unidas por lo que se habían

logrado altos índices de ejecución. El reto del gerente era capitalizar las lecciones aprendidas para mantener dicho índices.

- b) Terminar de construir el sistema de capacitación y evaluación de personal a través de INTRANET.

Entre los principales problemas se encontraban aquellos vinculados a ejecución:

- a) Tiempos de aprobación de calendario por parte del MIMDES
- b) Coordinación con las otras Unidades del PRONAA

### 3.1.2.2. Gerente de la Unidad de Planeamiento y Resultados (UPR) – PRONAA:

El Gerente de la Unidad de Planeamiento y Resultados nos concedió una breve entrevista donde expuso sus puntos de vista con respecto a los gerentes públicos. El Sr. Alberto Gustavo Silva Santisteban sostenía que SERVIR había cometido un error ya que su oficina no se encargaba del Planeamiento del PRONAA y que por lo tanto incorporar un gerente a dicha área no iba conseguir objetivos. La Unidad encargada del planeamiento es Unidad Gerencias de Articulación Territorial y Seguridad Alimentaria Nutricional quien en última instancia realiza los requerimientos a la Unidad de Administración. Las funciones de su Unidad de acuerdo a él consistían en Emitir reportes de ejecución y administrar y promover los convenios internacionales. Su principal problemática era la falta de persona para cumplir su función.

De acuerdo al MOF del PRONAA las funciones de la UPR son conducir y coordinar los procesos técnicos de los sistemas de planificación, presupuesto, inversión pública, cooperación técnica internacional, estadística y monitoreo y evaluación, en el marco de los objetivos programáticos, las políticas sociales y las prioridades del sector para la superación de la pobreza.

### 3.1.3. **Ministerio de Salud – MINSA**

En el caso específico de las direcciones seleccionadas e indicadas por el MINSA, debido principalmente a complicaciones en el establecimiento de prioridades, se ha limitado la compilación de información relevante de las siguientes direcciones:

- Director Administrativo de la Dirección de Red de Salud San Juan de Miraflores -Villa María del Triunfo
- Director Ejecutivo de Administración del Hospital María Auxiliadora (Dirección de Salud IV Lima Sur)
- Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud V Lima Ciudad
- Director de Administración de la Dirección de Red de Salud Lima Ciudad
- Director de Sistema Administrativo del Hospital Dos de Mayo
- Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud IV Lima Este
- Director de Gestión de la Calidad del Hospital María Auxiliadora (Dirección de Salud IV Lima Sur)
- Director de Gestión de la Calidad del Hospital Dos de Mayo
- Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico de la Dirección de Salud IV Lima Este
- Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico de la Dirección de Salud V Lima Ciudad

En estos casos, aun cuando se sostuvieron reuniones preliminares involucrando a los Directores Generales de cada dependencia de salud, los responsables de los puestos específicos se rehusaron a brindar información de primera mano, que permitiera hacer un análisis de la problemática asociada a las direcciones involucradas.

Por otro lado, para los puestos de Director Ejecutivo de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur, y Director de Administración de la Dirección de Red de Salud San Juan de Lurigancho, se logró conversar con los responsables, que sin embargo al conocer la posición tomada en los otros centros de salud, prefirieron esperar a la decisión conjunta para continuar con la entrega información necesaria para el desarrollo de la consultoría.

Así, es necesario mencionar, que se ha realizado una propuesta de indicadores, basados en la información secundaria que se ha obtenido vía internet, de cada una de las instituciones de salud.

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas con relación a los puestos del INS, adscrito al MINSA, mismas que fueran incluidas en la presente consultoría, en reemplazo de aquellas gerencias en las que no existió progreso.

### 3.1.3.1. Oficina General de Asesoría Técnica (OGAT) – INS:

La OGAT es la oficina del INS que cumple funciones de planeamiento y planificación. Está conformada por cuatro oficinas, dos de las cuales habían solicitado también gerentes públicos. Entre las funciones de la OGAT se encuentran planificar, programar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de Planeamiento Estratégico, los Sistemas de Presupuesto y Racionalización, los Proyectos de Inversión y la Cooperación Técnica Nacional e Internacional y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Nacional de Salud. Actúa como órgano de coordinación interna y externa en materia de su competencia. Esta a cargo de los siguientes objetivos funcionales generales:

- a) Asesorar a la Alta Dirección y a los demás órganos del Instituto en asuntos relacionados a los sistemas de planificación, presupuesto, racionalización, cooperación técnica e inversión pública, así como en otros temas de su competencia.
- b) Formular y proponer a la Alta Dirección los lineamientos y acciones de política para el desarrollo institucional de acuerdo con la Política Sectorial.
- c) Conducir el proceso de formulación, supervisión y evaluación de planes y programas de la Institución a corto y mediano plazo en virtud a los Planes del Sector Salud.
- d) Asesorar, coordinar y conducir las actividades de formulación, programación y evaluación del Presupuesto Institucional

La entrevista realizada fue cordial y amena debido al compromiso del director del INS de no remover a ninguna persona de la institución sino reubicar a los jefes que serían reemplazados por los gerentes públicos. La entrevista se realizó en simultáneo con las personas que se encontraban dirigiendo las oficinas de Oficina ejecutiva de planificación, presupuesto e inversiones y Oficina ejecutiva de gestión de la calidad. Los temas generales de la OGAT se vinculan a las oficinas que dirige y actualmente la agenda se concentra en calidad salvo por un tema en particular:

- a) Con el paso del tiempo el INS a estado absorbiendo distintos centros de salud cuyo trabajo va desde la producción de vacunas antirrábicas y sueros antiofídicos hasta laboratorios de distinto tipo (manejo de sustancias humanas, epidemiológicos, etc) hasta hace pocos años cada centro operaba como Unidad Ejecutora independiente y se relacionaba poco con la administración del INS. La labor de la OGAT es realizar una reestructuración que reduzca la atomización y logre vincular y orientar a los distintos centros que conforman el INS hacia plan de desarrollo concertado. Este trabajo ya se empezó con la fusión de las unidades administrativas. La estrategia que se estaba discutiendo iba a través de la oficina de calidad y de la necesidad de estandarizar los procesos de los centros.



### 3.1.3.2. Oficina Ejecutiva de Gestión de la Calidad (OGC) – INS:

La función general de la Oficina ejecutiva de gestión de la calidad es asesorar en la formulación de los procesos técnicos para la implantación, mantenimiento y actualización del Sistema de Gestión de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Nacional de Salud. Actualmente la agenda de la institución es:

- a) Fomentar la acreditación internacional de los distintos centros del INS a través de las normas ISO internacionales. Las normas ISO se entregan a los procedimientos y consideran que esta es la única forma en que los laboratorios podrán estandarizar y certificar sus procedimientos.
- b) Empujar una reforma a nivel organizacional que mude la OGC de la OGAT a la Dirección ejecutiva. En la posición actual la OGC no tiene capacidad de presión sobre los centros quienes no están obligados a acreditarse internacionalmente.
- c) Publicar y difundir a aquellos laboratorios que se han acreditado para promover la replica y maximizar los beneficios profesionales y políticos de la acreditación internacional.
- d) Contrarrestar la atomización provocada porque cada centro tenga normas procedimientos independientes poco difundidos con la elaboración de un manual de procedimientos general del INS.

Las principales dificultades que enfrenta la OGC son la falta de recursos económicos y de personal (son dos personas actualmente) y el poco rango que les da depender de la OGAT. Los centros y laboratorios responden directamente a la Dirección ejecutiva por lo que no se ven obligados a seguir una agenda de acreditación internacional.

### 3.1.3.3. Oficina Ejecutiva de Planificación, Presupuesto e Inversiones – INS:

La oficina de planificación, presupuesto e inversiones estaba siendo manejada, al momento de la entrevista por personal nombrado del INS. Sus funciones principales son conducir a nivel institucional los procesos técnicos de Planificación Estratégica, Presupuesto Institucional y Programa de Inversiones.

La oficina de planificación, presupuesto e inversiones es el brazo operativo de la OGAT y su trabajo no dependía de una agenda específica sino de los requerimientos del jefe de la OGAT o de la dirección ejecutiva del INS. Estos requerimientos incluyen, elaboración de estados financieros, actualización de documentos de planificación, entre otros.

### 3.1.3.4. Oficina General de Administración (OGA) – INS:

La oficina de Administración es la encargada de la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la Institución. La OGA tiene cuatro oficinas a su cargo de las cuales dos han solicitado gerentes públicos. En la entrevista a la OGA estuvieron presentes los jefes de las oficinas de logística y economía (también por ser reubicados) quienes se enteraron de la llegada de los gerentes técnicos en ese momento. Esto generó muchas reservas en la comunicación y afectó el nivel de detalle en la comunicación. Los puntos más importantes de la agenda actual de la OGA son:

- a) Elevar el porcentaje de ejecución presupuestal (57% al momento de la entrevista)
- b) Generar mecanismos de respuesta para lidiar con la diversidad de requerimientos de los distintos centros del INS.
- c) Generar mecanismos para abastecer de insumos a los laboratorios dentro de los tiempos de vida de los sueros y otros materiales.
- d) Coordinar con los centros y laboratorios los requerimientos técnicos específicos para el mantenimiento e inventariado de los equipos especializados.

Entre las principales dificultades encontramos:

- a) La enorme diversidad de requerimientos realizada por los centros y laboratorios
- b) La especificidad de los requerimientos. En muchos casos solo hay un laboratorio que produce los insumos requeridos por lo que no se puede satisfacer con los requisitos de OSCE concernientes a estudios de mercado.
- c) Poco personal administrativo

#### 3.1.3.5. Oficina Ejecutiva de Logística – INS:

La Oficina Ejecutiva de Logística es el órgano encargado de los procesos técnicos relacionados a la ejecución de los procesos de programación, abastecimiento, obtención, almacén, y control patrimonial, así como de los servicios auxiliares de apoyo institucional

La oficina de logística lidia cotidianamente con el mantenimiento de equipos especializados y transporte vehicular del INS. El principal problema es la coordinación con los centros quienes, de acuerdo al jefe de logística, no comparten los requerimientos técnicos para el mantenimiento.

Por otro lado en los próximos años se iniciará la mudanza del local ubicado en el distrito de Jesus María hacia el local de Chorrillos por lo que iniciar la planificación de dicha mudanza se vuelve un necesario.

#### 3.1.3.6. Oficina Ejecutiva de Economía – INS:

La Oficina Ejecutiva de Economía es el órgano encargado de los procesos técnicos relacionados a la administración de los recursos económicos y financieros de la Institución. Junto a la oficina de contabilidad son el brazo operativo de la OGA y su trabajo no depende de una agenda específica sino de los requerimientos del jefe de la OGA o de la dirección ejecutiva del INS. Estos requerimientos incluyen, elaboración de estados de ejecución financiera, actualización de documentos de planificación, entre otros.

### 3.2. **Identificación de indicadores**

Inicialmente se estableció un conjunto de indicadores que se podían asociar directamente a cada puesto de trabajo. Sin embargo, después de un análisis mayor, se estableció que en algunos casos, la interacción de los puestos al interior de cada institución, bien merecía un análisis de la institución en su conjunto, más que a una Gerencia específica.

Asimismo, es importante tomar en consideración que muchas de las situaciones que deseablemente se buscan cambiar o mejorar, no dependen sólo del Gerente, sino además de cómo se encuentre su entorno, sus subordinados, sus compañeros de línea y sus superiores.

Por otro, en la práctica existen algunos procesos que pueden mejorarse, lo que implica que tal vez el indicador escogido no sea finalmente relevante al momento de evaluar la gestión de los Gerentes y sus instituciones, por lo que se hace necesario entonces establecer un nivel de análisis que también tome en cuenta estos criterios, y los unifique.

En el caso de los puestos analizados, se ha definido que las unidades de análisis es cada una de las Gerencias parte de la presente consultoría, por lo que la siguiente fase en el desarrollo de la línea de base, asociará indicadores ad-hoc para cada una de las Gerencias.

### 3.2.1. Ministerio de Producción - PRODUCE

#### 3.2.1.1. Oficina de planeamiento, inversiones y racionalización (OPIR) - PRODUCE

En esta Gerencia se propusieron dos metas puntuales, alrededor de las cuales se identificaron indicadores de gestión:

- Mejora de la Gestión Administrativa
- Mejoramiento de la Planificación Estratégica

#### Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Plan Estratégico Multianual del Ministerio de la Producción aprobado	Directivas aprobando documentos	Documento del PESEM actualizado, aprobado y publicado en la web	bianual
2	Evaluación del PESEM	Informe de evaluación	N° de Informes de seguimiento y evaluación del PESEM	anual
3	Plan Estratégico Institucional del Ministerio aprobado	Resolución de aprobación	Documento del PEI aprobado	anual
4	Evaluación del PEI	Documento físico	N° Informe de seguimiento y evaluación del PEI	anual
5	Plan Multianual de Inversión Pública aprobado	Documento físico	Documento del PMIP actualizado y aprobado	anual
6	Documentos de gestión MAPRO, ROF, MOF, TUPA y CAP actualizados y aprobados	Resolución de aprobación	N° de documentos revisados y aprobados	Bianual
7	Elaboración de Memoria Anual Institucional	Documento físico	Documento de la Memoria aprobado y publicado en el sitio de la web	anual

#### 3.2.1.2. Director General de Asuntos Ambientales de Pesquería – PRODUCE:

Para esta gerencia, luego de las entrevistas y revisión información institucional, se propusieron las siguientes metas:

- Mejoramiento de la Planificación Estratégica: estrategias, objetivos y metas
- Desarrollo de instrumentos legales
- Mejoramiento de los instrumentos de control, seguimiento y análisis ambiental

#### Indicadores propuestos:

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Formulación de políticas y estrategias del sector	Directivas aprobando documentos	N° de documentos de políticas aprobados y publicados en la web	anual
2	Formulación de programas y proyectos de su competencia	Documento físico / banco de proyectos	N° proyectos	anual
3	% de inversiones relacionadas a temas ambientales del subsector en relación al total	SIAF	Monto comprometido en inversiones ambiental-pesquería / monto comprometido inversiones totales	anual
4	Propuestas normativas	Directivas aprobando documentos	N° de dispositivos legales propuestos	anual
5	Registro actualizado de entidades que elaboran estudios ambientales del subsector pesquería	Reporte informático	Base de datos actualizada y publicada en la web	anual

### 3.2.2. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MINDES

#### 3.2.2.1. Gerente de la Unidad Administrativa del PRONAA

Luego del análisis de la gerencia, se definieron como metas de desempeño cuyo cumplimiento garantizaría la mejora en la eficiencia de la misma. Entre las metas identificadas tenemos:

- Mejora de la gestión administrativa
- Proveer materiales, equipos y servicios (compras) en forma oportuna y eficiente
- Mejora de la gestión de los sistemas de información
- Mejora de la gestión de los Recursos Humanos

#### Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Registro y control patrimonial	Documento físico	Informe de levantamiento de inventario físico de bienes patrimoniales	anual
2	Eficacia en los procesos de adquisiciones	Página web OSCE	Número total de adquisiciones y contrataciones ejecutadas / Número total del adquisiciones y contrataciones según PAAC al final del periodo	anual
3	Eficiencia en Planificación de Gasto de Corriente	SIAF	Monto Comprometido Gasto Corriente / PIM Gasto Corriente	anual
4	PAAC aprobado y publicado en la web	Resolución de la entidad	PAAC aprobado y publicado en la web en los primeros 5 días del año	
5	% de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
6	Sistema informático que recoja indicadores de resultados	Documento: Reporte semestral	Sistema Integrado de Operaciones (SIOP) actualizado	semestral
7	Plan de capacitación intranet	Documento físico	Plan de capacitación en intranet operando	anual
8	Sistema de evaluación del personal implementado	Reportes informáticos	N° de informes de salida del Sistema de evaluación del personal implementado	trimestral
9	Instrumentos de gestión actualizados	Directivas aprobando documentos	ROF, MOF, CAP actualizados	anual
10	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos AMC	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
11	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos ADP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
12	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos de CP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
13	Eficacia en la ejecución de adquisiciones de alimentos para niños menores de 36 meses y madres gestantes	Documentos físicos / SIAF	Monto ejecutado en adquisición de alimentos para niños menores de 36 meses y madres gestantes / Monto requerido en adquisición de alimentos para niños menores de 36 meses y madres gestantes	anual
14	Eficación en la promoción de prácticas para la adecuada alimentación para el menor de 36 meses	Documentos físicos / SIAF	Monto ejecutado en adquisiciones y contrataciones para la promoción de prácticas para la adecuada alimentación para el menor de 36 meses / Monto requerido para la promoción de prácticas para la adecuada alimentación para el menor de 36 meses	anual
15	% de adquisiciones realizadas por Subasta Inversa	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Subasta Inversa / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
16	% de adquisiciones realizadas por Convenio Marco	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Convenio Marco / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
17	Reversión de saldos no utilizados		Monto de las reversiones mensuales realizadas / Total PIM de la UE	
18	Rendimiento del área administrativa	Página web OSCE	Gasto ejecutado en personal administrativo / gasto ejecutado en total	anual
19	Capacitaciones totales	Reportes informáticos	% de personal capacitado en el año con el sistema intranet / personal total	anual

### 3.2.2.2. Gerente de la UPR del PRONAA

Luego del análisis de la gerencia, se definieron como metas de desempeño cuyo cumplimiento garantizaría la mejora en la eficiencia de la misma. Entre las metas identificadas tenemos:

- Mejora de la gestión administrativa
- Promover la articulación con entidades externas
- Sistemas de información

#### Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Políticas de planificación, presupuesto y proyectos definidas	Directivas aprobando documentos	Documentos de políticas aprobados y actualizados	anual
2	Proyecto de POI listo y presentado	Documento: Cargo de entrega	Proyecto de POI listo y presentado en diciembre del año anterior a ejecutar	anual
3	Evaluación del POI	Cargo de entrega del documento	Informe de evaluación trimestral del POI (La última evaluación anual se entrega en el primer trimestre del año siguiente)	trimestral
4	Verificación de disponibilidad presupuestal	Documentos físicos de la UPR	Número de días promedio que demora la respuesta desde la recepción de requerimiento de cobertura de recursos y transferencia directa hasta la respuesta de las mismas	semestral
5	Incremento de la operaciones de la cooperación técnica internacional	Documentos físicos de la UPR	N° de cooperantes que colaboran con PRONAA	anual
6	Informe de seguimiento del Programa de Cooperación Internacional	Cargo de entrega	Documentación entregada oportunamente (El informe se entregará en enero del siguiente año)	anual
7	Evaluación de resultados	Documentos físicos	Estudios de impacto del Programa	anual
8	Información Estadística integrada y actualizada	N° de actividades de desarrolladas	Integración del Sistema de Seguimiento y Monitoreo (SIME) con Sistema Integrado de Operaciones	anual
9	% de recursos fuente Donaciones y Transferencias	Reporte de SIAF	Monto de recursos comprometidos fuente donaciones y transferencias / monto total del PIM (El informe se entregará en abril del siguiente año)	anual
10	Apoyo a las estrategias de desarrollo local mediante la generación y aplicación de herramientas de planificación territorial	Documentos físicos	N° de estrategias de desarrollo territorial concertadas con sector público y privado	
11	Apoyo a la articulación de los programas del PRONAA y otros programas del MINDES y demás entidades del Sector Público	Documentos físicos	N° de instituciones con las cuales se articularon esfuerzos y se desarrollan actividades	
12	Elaboración de un manual que establezca los futuros lineamientos e indicadores de los estudios de impacto	Documento físico	Manual de lineamientos e indicadores de estudios de impacto para el PRONAA	Bianual

### 3.2.3. Ministerio de Salud – MINSA

#### 3.2.3.1. Oficina General de Asesoría Técnica (OGAT) – INS:

Para la presente Gerencia, se han propuesto las metas siguientes, asociadas a la búsqueda de eficiencia en su gestión:

- Mejora de la gestión administrativa
- Mejorar los sistemas de presupuesto y racionalización de la institución
- Promover la articulación con entidades externas
- Mejora en la formulación de proyectos de inversión pública

#### Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Diagnóstico de las oficinas de planificación y presupuesto, organización, cooperación técnica y de gestión de la calidad.	Cargo de entrega del documento	Diagnóstico elaborado y entregado con brechas de servicio identificadas	anual
2	Políticas de planificación, presupuesto, proyectos y calidad definidas	Directivas aprobando documentos	Documentos de políticas aprobados y actualizados estableciendo metas institucionales	anual
3	Proyecto de POI y PEI listo y presentado	Cargo de entrega del documento	Proyecto de POI listo y presentado en diciembre del año anterior a ejecutar	anual
4	Evaluación del POI	Cargo de entrega del documento	Informe de evaluación trimestral del POI (La última evaluación anual se entrega en el primer trimestre del año siguiente)	trimestral
5	Documentos de gestión ROF, MOF, TUPA, MAPRO y CAP actualizados y aprobados	Resolución de aprobación	N° de documentos revisados y aprobados	Bianual
6	Estudio de actualización de las normas y directivas que regulan al INS	Cargo del oficio. Documento remitido por la Gerencia a la Alta Dirección.	Documento con propuesta de racionalización elaborado y elevado a la alta dirección	trianual
7	Plan de reestructuración orgánica y reorganización administrativa de acuerdo a la legislación vigente	Cargo de entrega del documento	Informe con el Plan de modernización entregado	anual
8	Informe de Evaluación de Gestión Presupuestal elevados a la Alta Dirección y remitidos oportunamente al MEF	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado	mensual
9	Informe de seguimiento del Programa de Cooperación Internacional y convenios	Cargo de entrega	Documentación entregada oportunamente (El informe se entregará en enero del siguiente año)	Semestral
10	Formulación de proyectos de inversión nuevos	Banco de Proyectos	# de proyectos de inversión nuevos formulados e incluidos en el banco de proyectos	anual
11	Calidad en el Formulación de Proyectos de Inversión Pública	Banco de Proyectos	N° de PIPs declarados viables / N° PIPs formulados en el mismo año	anual
12	Porcentaje de inversiones de proyectos declarados viables orientados a disminuir las brechas identificadas en el diagnóstico	Informes de monitoreo de la oficina de inversión pública o la que haga sus veces	% Gasto de inversiones destinados a cubrir las brechas identificadas en el diagnóstico	anual
13	Porcentaje de especialistas de las UF que han recibido uno o más cursos de capacitación	Reportes de los eventos de capacitación de la oficina de inversión pública o la que haga sus veces	Total de especialistas de la UF que han recibido por lo menos 01 capacitación de mas de 3 día de duración (20 horas lectivas) / total de especialistas	anual
14	Acreditación ISO en calidad de sistemas de salud	Documento físico	# de procedimientos acreditados	anual
15	Adecuada difusión externa de acreditaciones ISO	Documento físico / archivos	# de publicaciones virtuales o físicas publicitando acreditaciones ISO	trimestral
16	Proponer los documentos de gestión que incorporen Oficina de Gestión de Calidad en una Jerarquía más alta			
17	Gestión presupuestaria de la inversión	SIAF	Monto gastado en Inversión / monto gastado total en partidas no financieras	anual
18	Incremento de la operaciones de la cooperación técnica internacional	Documentos físicos de la UPR	N° de cooperantes que colaboran con INS	anual
19	% de recursos fuente Donaciones y Transferencias	Reporte de SIAF	Monto de recursos comprometidos fuente donaciones y transferencias / monto total del PIM (El informe se entregará en abril del siguiente año)	anual
20	Implementar los documentos de políticas y objetivos del sistema de gestión en aseguramiento de la calidad	Documento físico	# de directivas aprobadas de acuerdo al documento de objetivos o de políticas del sistema de aseguramiento de la calidad institucional	anual
21	Elaboración del Manual único concertado de procedimientos para el aseguramiento de la calidad	Documento físico	# de procedimientos comprendidos en el manual X # de centros de servicios partícipes / # total de procedimientos (8) X # total de centros de servicio (6)	anual

3.2.3.2. Oficina Ejecutiva de Gestión de la Calidad (OGC) – INS:

Para la presente Gerencia, se han propuesto las metas siguientes, asociadas a la búsqueda de eficiencia en su gestión:

- Mejoramiento de la Gestión de la Calidad
- Elaboración de Guía y Estudios para promover la implementación del enfoque de calidad
- Acreditación y monitoreo del sistema de aseguramiento de la calidad

**Indicadores Identificados**

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Elaboración del diagnóstico del área	Cargo del oficio. Documento remitido por la Gerencia a la Alta Dirección.	Diagnostico de identificación de brechas de servicios	anual
2	Mantener y actualizar los objetivos institucionales del sistema de gestión en aseguramiento de la calidad institucional	Documento físico	Documento de objetivos aprobado	bianual
3	Implementar los documentos de políticas y objetivos del sistema de gestión en aseguramiento de la calidad	Resolución Jefatural aprobando Directiva del SGC	# de unidades orgánicas del INS aplicando la DIR - INS del SGC aprobada	anual
4	Elaborar Plan de calidad anual en base a política y objetivos del sistema de gestión de calidad	Resolución Jefatural aprobando Plan de calidad del SGC	% de cumplimiento de actividades propuestas en el Plan	anual
5	Incorporar en el Plan Operativo Institucional las metas vinculada a los objetivos de gestión de aseguramiento de la calidad	Documento físico: POI y objetivos generales del sistema de gestión del aseguramiento de la calidad	# de objetivos vinculados al POI / # de objetivos totales	anual
6	Elaboración del Manual único concertado de procedimientos para el aseguramiento de la calidad	Documento físico	# de procedimientos comprendidos en el manual X # de centros de servicios partícipes / # total de procedimientos (8) X # total de centros de servicio (6)	anual
7	Propuesta de plan de Capacitación en temas Calidad Institucional	Cargo del oficio derivando documento a la oficina de RR.HH.	Documento elaborado y enviado a la oficina de RR.HH.	anual
8	Encuesta para evaluar la calidad del servicio	Documento físico	N° de encuestas que incorporan información de los 6 Centros	anual
9	Acreditación ISO en calidad de sistemas de salud	Documento físico	# de procedimientos acreditados	anual
10	% de implementación del SGC en el INS	Cargo del oficio. Documento remitido por la Gerencia a la Alta Dirección.	Requisitos de las normas de calidad implementados/ total de requisitos exigidos por la norma de calidad	anual
11	# de órganos de línea utilizando aplicativo NET LAB	Reportes informáticos	# de órganos de línea utilizando NET LAB / # total de órganos de línea que brindan servicios	anual
12	Aplicativo para el seguimiento de acciones correctivas en uso por los órganos de línea	Reportes informáticos	# de unidades orgánicas priorizadas que han implementado el aplicativo SAC / # total de unidades orgánicas priorizadas en el INS.	
13	% de quejas resueltas	Aplicativo quejas del INS	# de quejas resueltas / # total de quejas recibidas mediante aplicativo informático	
14	Adecuada difusión externa de acreditaciones ISO	Documento físico / archivos	# de publicaciones virtuales o físicas publicitando acreditaciones ISO	trimestral
15	Mantener y actualizar las políticas institucionales del sistema de gestión de aseguramiento de la calidad institucional	Resolución Jefatural aprobando Política(S) de calidad	Documento de políticas aprobado	anual
16	Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad	Documento físico	Directiva de creación del sistema aprobada	bianual
17	% de proyectos de mejora propuestos	Cargo del oficio. Documento remitido por la Gerencia a la Alta Dirección.	# de proyectos de mejora propuestos/ # de problemas detectados en la evaluación realizada	anual
18	Satisfacción de los usuarios	Software SEEUS MINSA / Buzones de quejas / encuestas electrónicas	# usuarios satisfechos con servicio/ total de usuarios encuestados	trimestral

3.2.3.3. Oficina Ejecutiva de Planificación, Presupuesto e Inversiones – INS:

Para la presente gerencia se identificaron las siguientes metas de despeño:

- Mejora de la planificación estratégica
- Mejora en la formulación de proyectos de inversión pública
- Mejora de la planificación presupuestal institucional

**Indicadores propuestos**

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Diagnostico de los procesos de planificación, presupuesto e inversiones de la institución	Cargo de entrega del documento	Diagnostico de los procesos de planificación, presupuesto e inversiones entregado y con brechas de servicio identificadas	anual
2	Plan de mejora de los procesos de planificación, presupuesto, inversiones y gestión de la calidad de la institución	Cargo de entrega del documento	Plan de mejora de los procesos de planificación, presupuesto e inversiones aprobado	biannual
3	Plan de Desarrollo Institucional	Documento publicado en la pág. Web.	Documento que tiene las brechas de infraestructura del INS identificadas	anual
4	Elaborar el Plan Estratégico Institucional	R.D aprobando PEI	PEI entregado y aprobado	anual
5	Evaluación del PEI	Cargo de entrega del documento	Informes de evaluación de avance en la ejecución del PEI remitido a la alta dirección	semestral
6	Proyecto de POI listo y presentado	Cargo de entrega del documento	Proyecto de POI listo y presentado en diciembre del año anterior a ejecutar	anual
7	Evaluación del POI	Cargo de entrega del documento	Informe de evaluación trimestral del POI (La última evaluación anual se entrega en el primer trimestre del año siguiente)	trimestral
8	Incrementar los recursos de personal para la ejecución de tareas previstas	Número de personal en labores de planeamiento	Número de personal contratado	
9	Evaluación de los Planes de Trabajo de los Centros	Cargo de entrega del documento	Informe de evaluación semestral de avance de los Planes de Trabajo de los Centros	semestral
10	Calidad en el Formulación de Proyectos de Inversión Pública	Banco de Proyectos	N° de PIPs declarados viables / N° PIPs formulados en el mismo año	anual
11	Porcentaje de proyectos de inversión menores a S/. 100,000	Banco de Proyectos	N° de proyectos formulados en el rango / total de proyecto formulados	anual
12	Porcentaje de proyectos de inversión entre S/. 100,000 y S/. 1'000,000	Banco de Proyectos	N° de proyectos formulados en el rango / total de proyecto formulados	anual
13	Porcentaje de proyectos de inversión entre S/. 1,000,000 y S/. 6,000,000	Banco de Proyectos	N° de proyectos formulados en el rango / total de proyecto formulados	anual
14	Porcentaje de proyectos de inversión entre S/. 6,000,000 y S/. 10,000,000	Banco de Proyectos	N° de proyectos formulados en el rango / total de proyecto formulados	anual
15	Porcentaje de proyectos de inversión mayores a 10,000,000	Banco de Proyectos	N° de proyectos formulados en el rango / total de proyecto formulados	anual
16	Monto de proyectos declarados viables orientados a disminuir las brechas identificadas en el diagnóstico	Informes de monitoreo de la oficina de inversión pública o la que haga sus veces	Monto de proyectos orientados a disminuir las brechas identificadas en diagnóstico / monto total destinado a proyectos de inversión pública	anual
17	Porcentaje de especialistas de las UF que han recibido uno o más cursos de capacitación	Reportes de los eventos de capacitación de la oficina de inversión pública o la que haga sus veces	Total de especialistas de la UF que han recibido por lo menos 01 capacitación de mas de 3 día de duración (20 horas lectivas) / total de especialistas de la UF	anual
18	Acompañamiento y asesoramiento a Unidades Formuladoras de Centros	Reportes, actas o ayudas memoria de los taller, encuentros o reuniones realizadas	# de actividades de coordinación y asesoramiento desarrolladas por la oficina de planificación	semestral
19	Número de modificaciones presupuestales realizadas	Memos de solicitud de ampliación de calendario	# de solicitudes de ampliación de calendario	anual
20	Eficacia en el Gasto de inversión	Informe de Evaluación de Gestión Presupuestal	Monto comprometido de gastos de inversión / PIM Monto comprometido de gastos de inversión / PIA	anual
21	Calidad de gasto	SIAF	Monto gastado en Inversión / monto gastado total	anual
22	tiempo de respuesta		# de días promedio de evaluación de los estudios de preinversión	semestral
23	# de días promedio que demora la asignación de calendario trimestral	Documentos físicos de la OEC	Número de días promedio que demora la apertura del calendario trimestral	Trimestral



3.2.3.4. Oficina General de Administración (OGA) – INS:

Para la presente gerencia se han identificado las siguientes metas:

- Mejora de la gestión administrativa
- Proveer materiales, equipos y servicios (compras) en forma oportuna y eficiente
- Mejora de la gestión de los recursos humanos
- Mejorar el sistema de control patrimonial

Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Elaboración del diagnóstico del área y elevado a la Alta Dirección	Directivas aprobando documentos	Documento con problemática identificada y con acciones recomendadas aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
2	% de propuestas de simplificación, mejora o modernización administrativa para su implementación llevadas a cabo	Diagnóstico del área / Documento físico	Total de acciones correctivas aplicadas / total de acciones recomendadas en el diagnóstico encontrado en el área	anual
3	Evaluación del cumplimiento del POI	Cargo del oficio enviado al MINSA	Evaluación del POI	trimestral
4	Eficiencia en Planificación de Gasto de inversión	SIAF	Monto Ejecutado Gasto de inversión / PIM Gasto de inversión	semestral
5	Presentación de Informes de la ejecución de los recursos financieros de los programas del Pliego (Tesorería).	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	Mensual
6	Presentación del Informe Anual de Cierre Contable (Contabilidad).	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
7	Sistemas de costos institucional actualizado	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	bianual
8	% de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre para procesos LP y CP	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
9	Calidad de procesos del PAAC: Procesos desiertos	Documento de evaluación PAAC	# procesos desiertos / # total procesos	anual
10	Atomización del gasto	Documento de evaluación PAAC	# de procesos de menor cuantía / # de procesos totales	anual
11	Elaboración y aprobación de un plan de capacitación de personal institucional	R.D. aprobando plan de capacitación	Plan de capacitación aprobado	anual
12	% de evaluaciones periódicas de personal realizadas	Documentos físicos	Numero de evaluaciones realizadas / numero de evaluaciones programadas	semestral
13	% personal evaluado periódicamente	Reportes anuales	# personal evaluado / total de personal	semestral
14	Registro y control patrimonial	Registro patrimonial	Informe de levantamiento de inventario físico de bienes patrimoniales actualizado	anual
15	Elaborar, aprobar y ejecutar el plan de mantenimiento de los equipos y parque automotor de la institución	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
16	Rendimiento del área administrativa	Página web OSCE	Gasto ejecutado en personal administrativo / gasto ejecutado en total	anual
17	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos AMC	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
18	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos ADP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
19	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos de CP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
20	% de adquisiciones realizadas por Subasta Inversa	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Subasta Inversa / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
21	% de adquisiciones realizadas por Convenio Marco	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Convenio Marco / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
22	Reversión de saldos no utilizados	Documento físico	Monto de las reversiones mensuales realizadas / Total PIM de la UE	anual
23	Eficiencia de Programación en el gasto	Documento de evaluación PAAC	# procesos públicos realizados / # procesos publicos programados (PAAC)	anual
24	Eficiencia en la preparación de los procesos	Documento físico	numero de días promedio desde la recepción del requerimiento hasta el lanzamiento de la convocatoria	anual
25	Calidad de procesos del PAAC: Procesos impugnados	Documento de evaluación PAAC	# procesos impugnados / # total procesos	anual
26	% Ahorro en procesos de adquisiciones	Documento de evaluación PAAC	Valor de monto contratado de adquisiciones ejecutadas/Valor del monto referencial de adquisiciones ejecutadas	anual
27	Estado de equipos requeridos de acuerdo al plan	Plan de mantenimiento / registro patrimonial	% de los equipos en buen estado	anual
28	Estado del parque automotor de acuerdo a plan	Plan de mantenimiento / registro patrimonial	% del parque automotor en buen estado	anual

3.2.3.5. Oficina Ejecutiva de Logística – INS:

Para la presente Oficina, se han identificado las siguientes metas de gestión:

- Mejora de la gestión administrativa
- Proveer materiales, equipos y servicios (compras) en forma oportuna y eficiente
- Mejorar el sistema de mantenimiento de equipos e infraestructura

**Indicadores propuestos**

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Diagnóstico concertados de los procesos logísticos de la institución	Directivas aprobando documentos	Documento incluyendo cuadro de necesidades aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
2	Plan concertado de mejora de los procesos logísticos de la institución elaborado y actualizado	Directivas aprobando documentos	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
3	Elaboración de documentos de gestión	Documentos físicos	Cuadro anual de necesidades, Plan de obtención, Presupuesto valorado de bienes y servicios, Parte diario de almacén e inventarios de bienes patrimoniales	anual
4	% de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
5	Calidad de procesos del PAAC: Procesos impugnados	Documento de evaluación PAAC	# procesos impugnados / # total procesos	
6	Reducción de tiempo promedio en desaduanar envíos del exterior	Hoja de ruta de ADUANAS o equivalente	Tiempo promedio desaduanaje año en curso / Tiempo promedio desaduanaje 2008	anual
7	% de insumos para la ejecución de actividades en la institución de acuerdo al Plan de mejora de los procesos logísticos	Documentos físicos	Monto de los insumos requeridos / monto de los insumos requeridos	anual
8	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos AMC	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
9	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos ADP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
10	Tiempo promedio de preparación de los procesos de adquisiciones o contrataciones para procesos de CP	Documento físico	Suma para cada proceso de adquisiciones de N° de días contados a partir de la recepción del requerimiento hasta la publicación de la convocatoria / N° de adquisiciones ejecutadas	anual
11	% de adquisiciones realizadas por Subasta Inversa	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Subasta Inversa / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
12	% de adquisiciones realizadas por Convenio Marco	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados por Convenio Marco / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
13	Reversión de saldos no utilizados	Documentos físicos	Monto de las reversiones mensuales realizadas / Total PIM de la UE	anual
14	Rendimiento del área administrativa	Página web OSCE	Gasto ejecutado en personal administrativo / gasto ejecutado en total	anual
15	Calidad de procesos del PAAC: Procesos desiertos	Documento de evaluación PAAC	# procesos desiertos / # total procesos	anual
16	Estado de equipos requeridos de acuerdo al plan	Plan de mantenimiento / registro patrimonial	# de los equipos en buen estado / # de equipos totales	anual
17	Estado del parque automotor de acuerdo a plan	Plan de mantenimiento / registro patrimonial	# del parque automotor en buen estado / # parque automotor total	anual

### 3.2.3.6. Oficina Ejecutiva de Economía – INS:

Para la presente Oficina, se han identificado las siguientes metas de gestión:

- Mejora de la gestión administrativa
- Mejora de la gestión presupuestal

#### Indicadores Propuestos

	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
1	Diagnostico de los procesos de contabilidad y economía de la institución	Directivas aprobando documentos	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
2	# de Instrumentos normativos aprobados o modificados / # de instrumentos normativos propuestos en plan de mejora de los procesos de contabilidad y economía	anual	# de Instrumentos normativos aprobados o modificados / # de instrumentos normativos propuestos en plan de mejora de los procesos de contabilidad y economía	anual
3	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	mensual	mensual
4	Presentación del Informe Anual de Cierre Contable (Contabilidad) (situación económico financiera)	Cargo de entrega del documento	Documento aprobado y elevado a la Alta Dirección	anual
5	Registro y control patrimonial	Documento físico	Informe de levantamiento de inventario físico de bienes patrimoniales	anual
6	Eficiencia en Planificación del Gasto de inversión	SIAF	Monto Ejecutado Gasto de inversión / PIM Gasto de inversión	semestral
7	% de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre	Página web OSCE	Número total de procesos de adquisiciones realizados antes del 30 de setiembre / Número total del adquisiciones según PAAC al final del periodo	anual
8	Verificación de disponibilidad presupuestal	Documentos físicos de la OEC	Número de días promedio que demora la respuesta desde la recepción de requerimiento de cobertura de recursos y transferencia directa hasta la respuesta de las mismas	semestral
9	# de pre-auditorías realizadas	Documento físico	# de auditorías realizadas	trimestral
10	% de ejecución coactiva de pagos			

### 3.3. Validación de indicadores y capacitación con relación al monitoreo

Luego de la identificación de los indicadores amplios para cada uno de las gerencias y áreas, se procedió a contrastar estos resultados con las percepciones y conocimientos del cargo de cada uno de los Gerentes Públicos.

En primer lugar, se procedió a informar a los Gerentes Públicos sobre los objetivos en relación al control y monitoreo de los avances para la mejora en la gestión. En el TALLER DE INDUCCION PARA GERENTES PUBLICOS, llevado a cabo el 07 y 08 de Agosto, se realizó la exposición sobre los Indicadores de desempeño. En esta reunión, se puso en conocimiento de los diferentes gerentes, cuales habían sido los criterios para la definición y elección de las metas de gestión, y se presentó la metodología para la identificación de los indicadores asociados a cada institución.

En una segunda etapa del taller, se organizaron equipos de trabajo asociados a las gerencias de administración, gestión de calidad, planificación estratégica y asuntos ambientales, para la discusión y análisis a fondo de los indicadores propuestos. Como resultado, se recibieron observaciones y sugerencias por parte de los Gerentes asistentes, las cuales (dependiendo de su relevancia) fueron tomadas en cuenta e incluidas para la presentación final de los indicadores.

En este proceso también se identificaron aquellos indicadores que incluían actividades que de cierta manera escapaban a los niveles de manejo de los Gerentes, dejándose su inclusión pendiente en los

futuros convenios, dependiendo de los grados de avance que pudiera lograr cada uno de los Gerentes en las áreas y direcciones asignadas.

Finalmente, el equipo parte de la presente consultoría, entregó a SERVIR, las matrices finales de indicadores propuestos, mismos que fueron usados de insumos en la suscripción de los documentos definitivos.

### **3.4. Selección de indicadores y suscripción de convenios**

Para la selección final de los indicadores, se realizó un trabajo específico con cada Gerente Público, en el que se analizó punto a punto la conveniencia de escoger indicadores para ser incluidos en los convenios de gestión, mismos que serían suscritos antes de tomar el puesto previamente asignado por SERVIR.

Cabe resaltar, que estos indicadores son los que serán analizados a lo largo de los periodos de renovación de contrato, y servirá como base para la evaluación del éxito de los Gerentes Públicos.

Una vez elegidos los indicadores, y vista su línea de base inicial, se procedió a establecer metas de avance, medidos en periodos anuales, que buscan medir la evolución positiva y nivel de éxito de los nuevos gerentes.

Los convenios suscritos y que se presentan como anexo son:

#### **PRONAA**

1. Mario Aliaga Herrera - Gerente de la Unidad Administrativa del PRONAA
2. Carlos Loyola - Gerente de la Unidad de Planeamiento y Resultados

#### **PRODUCE**

1. Dave Pogois Loayza - Director General de Asuntos Ambientales de Pesquería
2. Mario Arellano - Director de la Oficina de Planeamiento Inversiones y Racionalización

#### **MINSA**

1. Pedro Manuel Tapia Alvarado, Director Ejecutivo de Economía
2. Vitilio Luis A. Calonge García, Director Ejecutivo De Logística

#### **INS**

1. José Cárdenas Caceres - Director General de la Oficina General de Asesoría Técnica
2. Luis Núñez Cabañas - Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Gestión de la Calidad
3. José Arróspide Aliaga - Director General de la Oficina General de Administración
4. Néstor Díaz Arcos - Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Logística

Pasado un periodo de prueba, se tiene prevista una nueva reunión, en la que los Gerentes terminarán de definir las metas y el progreso proyectado de indicadores; o tal vez, la modificación de algunos de ellos, siempre con el objetivo de mejorar la gestión al interior de las instituciones seleccionadas.

## VI. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LÍNEAS DE BASE Y MONITOREO

La metodología parte de la necesidad de establecer un punto inicial en el desempeño de los Gerentes Públicos, conociendo la situación con la que inician sus actividades, sus fortalezas y debilidades, y estableciendo una meta sobre lo que se busca alcanzar.

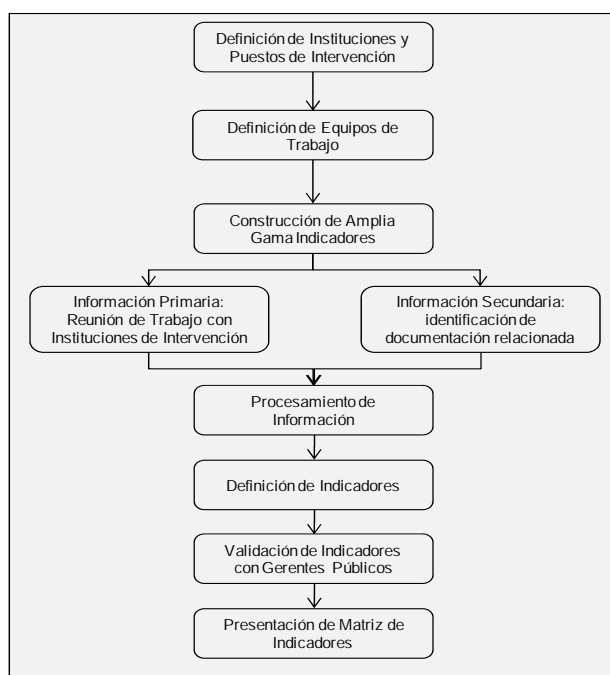
Sin embargo, hay que tomar en cuenta que algunas de las situaciones que deseablemente se busca cambiar, no dependen sólo del Gerente, sino además de cómo se encuentre su entorno, sus subordinados, sus compañeros de línea y sus superiores.

Por otro, en la práctica existen algunos procesos que pueden mejorarse, lo que implica que tal vez el indicador escogido no sea finalmente relevante al momento de evaluar la gestión de los Gerentes y sus instituciones, por lo que se convierte en un proceso dinámico que busca identificar siempre el mejor indicador para la evaluación de la gestión.

En este sentido, se hace necesario entonces establecer un nivel de análisis que también tome en cuenta estos criterios, y los unifique.

### 4.1. Construcción de la Línea de Base

Para la elaboración de la línea de base es necesario seguir un proceso para la identificación de los mejores indicadores de gestión para las instituciones y gerencias seleccionadas.



#### 4.1.1. Definición de Instituciones y Puestos de Intervención

La definición de las instituciones, de acuerdo a sus objetivos, metas, servicios ofertados y organización, es el primer paso para la delimitación de la estrategia a seguir, en la construcción de la línea de base y sistema de monitoreo futuro.

La identificación de Gerentes Públicos en las instituciones gubernamentales a nivel nacional, es una realidad que cada día está creciendo, de acuerdo a las necesidades que presentan las diversas instituciones, pudiendo ser muy variadas en su objetivo y fin, y no tanto en su organización y funciones.

En este sentido, tomando en cuenta lo desarrollado en puntos anteriores, será necesario identificar el tipo de Gerencia(s) que serán parte de la misma con la finalidad de poder establecer metas de desempeño a alcanzar en plazos determinados. A través de estas metas de desempeño, se medirá el éxito en el *performance* de los Gerentes Públicos, cuyos contratos serán renovados contra el cumplimiento de estas metas.

Así, una de las primeras acciones a llevar a cabo es la delimitación de los entornos y responsabilidades de cada uno de los puestos, y a partir de ello, definir los temas críticos a ser tomados en cuenta en el proceso de identificación y construcción de los indicadores.

*Por ejemplo:*

***Planificación Estratégica***

*El objetivo principal de esta gerencia consiste en definir los objetivos, metas y estrategias a seguir, planificando las actividades de toda la institución, considerando las necesidades de cada una de las áreas integrantes, definiendo presupuestos y sistematizando sus acciones en documentos de gestión internos.*

*Por el lado económico, también se hace responsable de presupuestar las actividades y proyectos necesarios para cumplir los objetivos y metas institucionales, y gestionar los recursos que se requerirán para su ejecución, ya sean de fondos internos o externos. Este es el caso de los proyectos de inversión pública, que deben seguir una metodología de formulación, y de los que son responsables hasta su ejecución.*

Otro de los puntos fundamentales, es realizar el análisis previo de quienes son los objetos de estudio, si sólo son una Gerencia (área o dirección) específica, o si hay un grupo de gerencias que son parte de la intervención que están relacionadas por la razón de ser de las mismas.

*Por ejemplo:*

*Unidades independientes  
(PRODUCE)*

*Gerencia de Asuntos Ambientales de Pesquería*

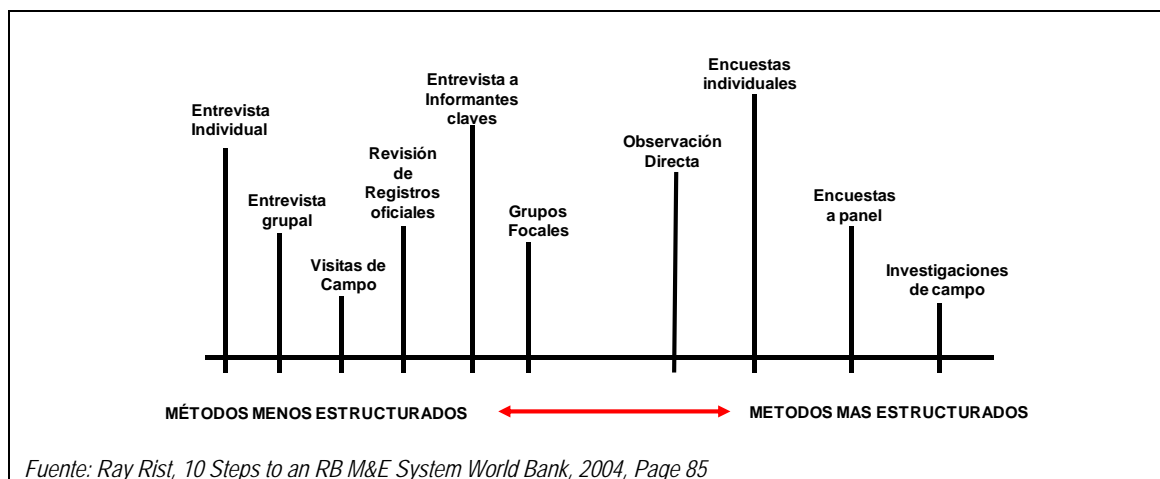
*Unidades conglomeradas  
(GR Junin)*

*Gerencia de Planificación e Inversiones  
Gerencia de Elaboración de Proyectos  
Unidad Formuladora*

En los casos que sea relevante el análisis por unidades conglomeradas, será necesario establecer también ciertos indicadores que permitan analizar a esa área de la institución en su conjunto. Este punto se volverá a tomar en cuenta en el proceso de elaboración del monitoreo y seguimiento.

#### **4.1.2. Recolección de Información**

Para la toma de decisiones asociada a cualquier actividad, uno de los aspectos más relevantes es contar con información adecuada, fidedigna y suficiente. En este sentido, los métodos de recolección de información pueden variar, yendo desde lo menos estructurado (información secundaria) hacia lo más estructurado, como pueden ser las investigaciones de campo.



Para la recolección fidedigna de la información base, se propone contar con dos mecanismos de recolección de información, las cuales se presentan a continuación.

#### 4.1.2.1. Fuente Primaria: Guía de entrevistas

Con el fin de recabar información cualitativa sobre el contexto institucional del cargo a monitorear e identificar problemáticas y necesidades específicas se realizará un diagnóstico preliminar y exploratorio acerca de cada institución. Para este fin se podrá utilizar una guía de entrevistas estructurada en las siguientes áreas.

- Caracterización del entrevistado
- Caracterización de la institución
- Caracterización del puesto
- Construcción de indicadores

Para ello, es fundamental el esfuerzo en conjunto que se desarrolle con la Gerencia de Desarrollo de SERVIR, a fin de coordinar las acciones necesarias para lograr las entrevistas con los responsables e involucrados, a la brevedad posible, y con todas las facilidades existentes.

#### 4.1.2.2. Fuentes Secundarias

Además de la fuente de información primaria, recabada a través de las entrevistas con los responsables actuales de las gerencias parte del proceso, será necesario revisar diversas fuentes alternativas, tales como:

- Revisión de ROF/MOF de las gerencias solicitadas.
- Revisión de instrumentos de Gestión, tales como PESEM / POI
- SIAF Amigable, para determinar los niveles de inversión

Asimismo, será importante contar con información de procesos homogéneos a nivel latinoamericano (caso chileno y colombiano), a fin de establecer punto inicial del enfoque en la evaluación.

### 4.1.3. Construcción de Gama de Indicadores

#### 4.1.3.1. Metas de desempeño por Gerencia tipo

A través del análisis de cada una de las gerencias, se debe establecer que temas específicos son los que determinan el nivel de éxito o no éxito de las gestiones de los Gerentes Públicos. En este sentido, estas

metas deben estar directamente ligadas a los ámbitos reales de intervención de los gerentes, es decir, su área de injerencia.

**Establecimiento de Metas**

Por ejemplo, se han asociado metas para algunas de las importantes áreas al interior de cualquier organización pública:

Gerencia	Meta de desempeño
<b>ADMINISTRACION</b>	Mejora de la gestión administrativa Mejorar el sistema de mantenimiento de equipos e infraestructura Proveer materiales, equipos y servicios (compras) en forma oportuna y eficiente Mejorar el comportamiento en la ejecución de gasto Mejora en la gestión de los recursos humanos Mejorar el sistema de control patrimonial
<b>PLANEAMIENTO</b>	Promover la articulación con entidades externas Mejoramiento de la Planificación Estratégica (estrategias, objetivos y metas) Programación de Presupuesto (recursos Ordinarios, Directamente Recaudados y Cooperación Internacional) Con relación a los PIP's Sistemas de Información (Software y Documentos de Gestión)
<b>ASUNTOS AMBIENTALES</b>	Mejoramiento de la Planificación Estratégica (estrategias, objetivos y metas) Desarrollo de instrumentos legales Mejoramiento de los instrumentos de control, seguimiento y análisis ambiental Mejoramiento del capital humano
<b>GESTION DE CALIDAD</b>	Mejoramiento de la Gestión de la Calidad Elaboración de Guías y Estudios para promover la implementación del enfoque de calidad Elaborar Indicadores de Gestión y Monitoreo con relación a la Calidad de los Servicios

4.1.3.2. Indicadores por meta de desempeño

Una vez definidas las metas de desempeño, se deben identificar una amplia base de indicadores de gestión, los cuales servirán como punto de inicio para medir el éxito de las gestiones de los nuevos gerentes.

Así, se presenta a continuación y a manera de ejemplo, algunos indicadores identificados de acuerdo a la meta de desempeño correspondiente:

Meta de desempeño	Indicador
Mejoramiento de la Planificación Estratégica (estrategias, objetivos y metas)	Diagnostico de los procesos de planificación, presupuesto e inversiones de la institución
	Plan de mejora de los procesos de planificación, presupuesto, inversiones y gestión de la calidad de la institución
	Plan de Desarrollo Institucional
	Elaborar el Plan Estratégico Institucional
	Evaluación del PEI
	Proyecto de POI listo y presentado
	Evaluación del POI
	Incrementar los recursos de personal para la ejecución de tareas previstas
	Evaluación de los Planes de Trabajo de los Centros
	Elaboración de Memoria Anual Institucional
	Elaboración del documento de políticas y estrategias del sector 2009 - 2011
	Elaboración del POI de la dirección
	Propuestas normativas aprobadas
	Coordinaciones intersectorial realizadas para definir competencias



#### **4.1.4. Procesamiento de Información**

En reuniones de discusión, el equipo de trabajo involucrado, definirá la primera matriz de trabajo, para cada uno de los puestos relacionados, tomando en cuenta los criterios señalados en párrafos anteriores, con relación a la idoneidad para la selección de un indicador.

La información será presentada en una Matriz de Indicadores. En esta matriz de trabajo, que podrá ser usada después para la identificación de futuros indicadores, se señalará la Meta de Desempeño asociada, la definición del indicador (Método de Cálculo), el Método de Verificación y la periodicidad en que debe ser generada.

#### **4.1.5. Validación de los indicadores de gestión por desempeño y resultados.**

La primera matriz presentada a los diversos Gerentes Públicos que incluyen una primera gama de indicadores de gestión, deberá ser revisada y discutida con ellos. Para ello se llevará a cabo una reunión de trabajo, en donde se pueda explicar el sentido de los indicadores y aquello que se piensa medir, a fin de recoger los comentarios generales y específicos relevantes.

En esta reunión de trabajo, que puede ser a modo de Taller, se deberá trabajar con los Gerentes Públicos elegidos, agrupados de preferencia por áreas de intervención (administración, planificación estratégica, gestión de calidad y asuntos ambientales), y permitirles una revisión detallada de los indicadores propuestos.

Luego de esta primera reunión, miembros de SERVIR, serán los responsables finales de la definición de los indicadores que formarán parte del Convenio de Gestión, que deberá ser suscrito previa toma oficial del puesto, por parte de los Gerentes Públicos elegidos.

## **4.2. Guía para el monitoreo y evaluación**

La matriz de indicadores de desempeño es una herramienta que forma parte de un sistema de monitoreo de la gestión de los nuevos gerentes públicos, que se ha construido en base a la identificación de los estados de situación inicial al interior de cada una de las Áreas y Gerencias.

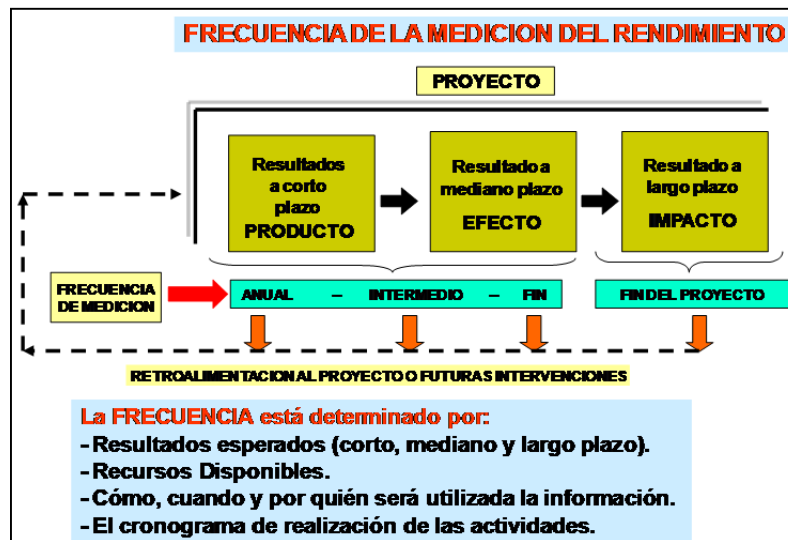
### **4.2.1. Marco Conceptual**

El monitoreo es un instrumento de gestión de los programas, proyectos e intervenciones, de carácter permanente, cuya principal finalidad es facilitar al equipo ejecutor de los mismos, a las agencias cooperantes, a la población destinataria y a las demás instituciones interesadas, indicaciones tempranas sobre los avances u obstáculos presentados en el logro de los objetivos de las actividades.

- Por tal motivo, permite al administrador identificar y valorar los posibles problemas y logros de los mismos.
- Constituirse la base para la adopción de medidas correctivas, tanto sustantivas como operacionales, con el fin de mejorar el diseño, forma de aplicación y calidad de los resultados obtenidos.
- Además, hace posible la consolidación de los resultados positivos iniciales.



**Efectividad:** impacto de los logros alcanzados en el nivel de satisfacción de los usuarios finales. Si bien conceptualmente es razonable proponer indicadores de medición a este nivel, es complejo definir un modelo de inferencia que permita explicar cómo desempeño se traduce en un impacto en el nivel de satisfacción de la población por una mejora percibida en la prestación de un bien o servicio público.



### Éxito

1. Efectos: resultados a nivel del propósito del proyecto
2. Sostenibilidad: prolongación de los resultados positivos más allá del horizonte del proyecto.  
Sostenibilidad estática (prolongación del estadio final de logros del proyecto) y dinámica (adaptación al contexto y cambio positivo en de la pendiente de logros).
3. Desarrollo de capacidades: reforzamiento habilidades de grupos destinatarios (empoderamiento, entre otros)

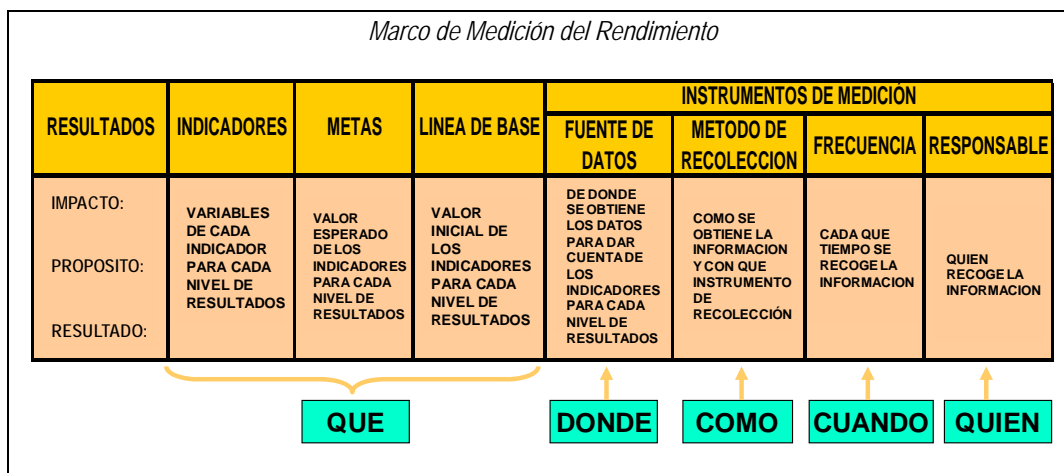
#### 4.2.2. Objeto del monitoreo

Proporcionar a la Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) un instrumento de evaluación del desempeño de las gerencias públicas, tomando como punto inicial los indicadores identificados en la línea de base, a través de la determinación del progreso, de un lado de las metas planteadas, y de otro, a través de las mejoras de la institución y la gestión del Gerente Público como parte de este esfuerzo.

#### 4.2.3. Instrumentos de monitoreo y evaluación

Un sistema de monitoreo debe definir con claridad:

- ¿Para qué va a monitorear? (objeto del monitoreo)
- ¿Qué es lo que va a monitorear? (qué busca medir)
- ¿Cómo se va a monitorear? (metodología: instrumentos, fuentes, periodicidad o frecuencia)
- ¿Quién va a efectuar el monitoreo? (definición de responsables)



#### 4.2.4. Metodología de evaluación de resultados

Dentro de la literatura de la evaluación de resultados, los métodos de evaluación de impacto<sup>1</sup> se clasifican en:

A. Diseño de evaluación experimental o aleatoria

Este diseño implica reunir a un conjunto de individuos (u otra unidad de análisis), igualmente idóneos y dispuestos a participar en el programa, y dividirlos al azar en dos grupos: los que reciben la intervención (grupo de tratamiento) y los que no la reciben (grupo de control).

B. Diseño de evaluación cuasi experimental

Este diseño consiste en la creación de un grupo de comparación mediante comparaciones reflexivas o de coincidencias

B.1. **Las Coincidencias**, involucran la identificación de personas que no participan en el programa y que se pueden comparar en sus características esenciales con los participantes. Ambos grupos deben coincidir sobre la base de algunas de las características observadas o de una cantidad de ellas que se sabe, o se cree, que influirán en los resultados del programa.

B.2. **Comparación Reflexiva**. En una comparación reflexiva, el contrafáctico se construye sobre la base de la situación que tenían los participantes del programa antes del programa. De esta manera, dichos participantes se comparan entre sí antes y después de la intervención y funcionan como grupo de tratamiento y como grupo de comparación.

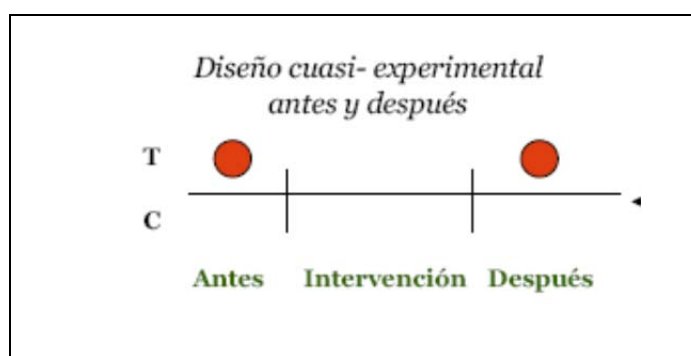
C. Diseños de evaluación no experimentales

Este diseño de evaluación se puede usar ya sea cuando no es posible seleccionar un grupo de control al azar, ni identificar un grupo de comparación apropiado a través de métodos de coincidencias, ni usar comparaciones reflexivas.

<sup>1</sup> Tomado del Banco Mundial. PovertyNet. www.worldbank.org.

En el marco de proporcionar a la Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) un instrumento de evaluación del desempeño de las gerencias públicas, se propone un diseño de monitoreo y evaluación cuasi experimental, a través de la Comparación Reflexiva.

En la **Comparación Reflexiva**, el contraste se construye sobre la base de la situación que tenían los puntos clave de evaluación, así como el entorno antes de la intervención. De esta manera, se comparará la situación antes y después de la intervención, y se suele identificar al mismo, como equipo de tratamiento y como grupo de comparación.



Definido la metodología a continuación se propone los pasos a seguir en el proceso de monitoreo y evaluación de los resultados de SERVIR.

#### **Paso 1. Justificación de la evaluación.**

La aplicación de métodos de evaluación impacto es exigente en términos metodológicos y de información. La rigurosidad de su implementación requiere la participación de personal especializado en sofisticadas técnicas estadísticas y con conocimiento en métodos de investigación social. Estas características hacen que la evaluación de impacto sea más costosa que otros tipos de evaluaciones, siendo necesario analizar cuidadosamente si el tipo de intervención que se estudia justifica la realización de una evaluación de impacto. Es decir, *un análisis causa-efecto es una prioridad*.

Según el Banco Mundial (PRSP) justifica la aplicación de una evaluación de impacto cuando: (1) la intervención es relevante dentro de la estrategia institucional para la solución del problema identificado, (2) contribuye al conocimiento de un problema (aprendizaje institucional), y (3) la intervención es una iniciativa innovadora en la solución de un problema.

En este caso, es fundamental poder contar con estas evaluaciones, ya que no sólo permitirán determinar el grado de éxito de los funcionarios públicos, en función a los indicadores que son parte de sus convenios de gestión, sino además permitirá darnos cuenta de la efectividad de las herramientas planteadas, y en todo caso, permitirá su adecuación en el tiempo.

Es importante tener en cuenta que los todos los procesos de monitoreo son dinámicos, y nos deben permitir que luego de la evaluación, y habiendo reunido información pertinente, se puedan ajustar las metas de los indicadores, o reemplazar este indicador por uno más sofisticado.

En el caso específico del monitoreo y evaluación de la gestión de los Gerentes Públicos, se hace necesario establecer si los avances proyectados se vienen cumpliendo o no, y establecer los motivos por los que se difiere de las metas. Por otro lado, es importante evaluar en el tiempo, si los indicadores se ajustan a la realidad de cada gerencia, o si existen mejores indicadores a través de los cuales se puedan medir de una manera más eficiente el progreso o avance en la gestión de los Gerentes Públicos.

### **Paso 2. Formulación de los objetivos de la evaluación.**

La evaluación es en sí mismo, un complejo proceso que, por su importancia, debe considerar no sólo una mirada interna, por parte de los responsables de la intervención, sino además, de expertos (consultores externos) que dado su nivel de conocimiento de los sectores, analicen y planteen los niveles de avance y medidas correctivas asociadas a cada gerencia (ó área de intervención).

Las conclusiones de esta evaluación deben constituirse como insumo para tomar la decisión (expandir, modificar o eliminar una intervención). Es útil también, considerar el interés que cada uno de los agentes involucrados podría tener en los resultados de la evaluación.

*Por ejemplo, los resultados positivos de una evaluación de impacto de un programa de capacitación de jóvenes desempleados podrían animar a muchos jóvenes a participar en el programa. En cambio, un organismo multilateral utilizaría los resultados para apoyar la decisión de si recomendar la ejecución de este tipo de intervenciones en otros países.*

Las tareas de este segundo paso del diseño de la evaluación de las intervenciones: formular los objetivos de la evaluación, y describir el interés que los involucrados pudiesen tener en los resultados de la evaluación, o cómo y para qué podrían utilizar esta información.

Así, en esta etapa, se deben establecer los planes de trabajo, en donde se deben describir en forma detallada la entrega de insumos, las actividades que se deben realizar (cuáles y cómo), y los resultados previstos. En ellos se deben indicar con claridad los calendarios y las personas y/o instituciones responsables de aportar los insumos y producir los resultados.

### **Paso 3. Definición y selección de los impactos objeto de la evaluación.**

Una de las primeras tareas en el diseño de una evaluación es precisar qué se quiere medir, a través de que indicadores y cuál es la meta esperada por la intervención.

En la construcción de los Convenios de Gestión, se han incluido todos los impactos y resultados esperados en el tiempo, por determinada gerencia, y los impactos que se espera producir en los beneficiarios. Sin embargo, existen restricciones metodológicas, financieras y de tiempo que impiden que todo pueda ser evaluado.

*Instituciones como el BID y el Banco Mundial recomiendan focalizar la evaluación de impacto en aquellos objetivos de mayor importancia y relevancia para la intervención. La definición de la focalización dependerá de los recursos y tiempo disponibles para implementar o generar estos indicadores, que permitan la evaluación de los impactos. Cabe resaltar que existen muchas metas e indicadores cuya construcción demandaría recursos financieros y de horas hombre, que cuando se hayan superado los indicadores inicialmente definidos (fácilmente identificables), se puede invertir en mejorar estos mecanismos de evaluación.*

Además de relevante, la valoración de un impacto debe ser oportuna. Esto significa que no puede existir una brecha entre el momento en que los "involucrados" requieren de los resultados de la evaluación y el tiempo en que ocurren los cambios en los beneficiarios.

*Por ejemplo, continuando con el tema anterior, la construcción de indicadores "ideales", podría demandar mucho más tiempo del disponible, y podría escapar del ámbito de intervención de aquellos que se encuentran implementando la intervención en este momento. Repetimos la importancia de delimitar los objetivos de las metas, en temas manejables en los que se puedan ver las modificaciones en los estados actuales. Cabe mencionar que los convenios suscritos, toman en cuenta una periodicidad de tres años.*

De este modo, la evaluación de impacto de una intervención debe concentrarse en aquellos cambios que son considerados relevantes y oportunos desde el punto de vista de los involucrados. Conociendo los intereses de los involucrados en la evaluación de impacto del proyecto y el tiempo en que los cambios pueden ser observados, el grupo tiene la suficiente información para seleccionar o priorizar el número de impactos a evaluar.

Finalmente, una vez seleccionados los impactos que serán evaluados, es importante precisar que se requiere conocer de cada uno de estos cambios.

*Generalmente las evaluaciones de impacto se concentran en el siguiente tipo de preguntas.*

- 1. ¿La intervención logró los cambios esperados en las gerencias (áreas) intervenidas?*
- 2. ¿El cambio observado pueden ser atribuido a la intervención, o es el resultado de la incidencia de factores externos que ocurrieron simultáneamente?*
- 3. ¿Hay cambios o efectos no esperados, positivos o negativos?*
- 4. ¿Qué tan eficaz es la intervención en comparación con otras alternativas?*
- 5. ¿La intervención justifica su costo?*

#### **Paso 4. Selección del modelo de evaluación de impacto.**

En el marco de proporcionar a la Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) un instrumento de evaluación del desempeño de las gerencias públicas, se ha seleccionado un diseño de monitoreo y evaluación cuasi experimental, a través de la Comparación Reflexiva.

*Diseño cuasi-experimental con información de series de tiempo (antes y después)*



Sin embargo, esta comparación no permite eliminar el efecto de factores externos a la intervención, y los resultados de la evaluación combinarán tanto los efectos atribuibles al proyecto como la incidencia de factores externos observables y no observables.

Es por ello, que se hace necesario contar con un tipo de evaluación que adicione elementos de contexto en que desarrolla sus actividades el área que se está evaluando. Así, muchas de las metas, aun cuando han sido consideradas dentro del ámbito de manejo de cada uno de los gerentes, no podrían ser alcanzadas sin la intervención de los jefes de línea, subordinados y jefes (o superiores).

En este sentido, se recomienda que un experto consultor externo, evalúe estas intervenciones y su éxito, con una visión más amplia, y que pueda determinar, si fueron los factores externos o internos que permitieron o no alcanzar las metas previstas.

La visión del consultor debe tomar en cuenta las características inherentes de cada una de las instituciones motivos de evaluación y cada uno de los cargos, y será a propuesta del mismo, si la evaluación considerará a la institución o sólo a la gerencia. Esto dependerá, como ya habíamos mencionado en líneas más arriba, si existe el caso que se haya implementado este mecanismo de intervención en una o más jefaturas de una dirección o gerencia, o si la interacción entre diferentes gerencias involucradas es tal, que el éxito de una es complementario al éxito de la otra.

#### **Paso 5. Recolección de la información.**

Los resultados de la evaluación de impacto dependen en gran medida de la calidad y confiabilidad de la información que se recolecte (Baker, et.al). En la selección de las fuentes de información se deben tener en cuenta aspectos como los recursos disponibles, temporalidad de las mediciones, la precisión requerida, la desagregación geográfica, entre otros.

Para esta evaluación, por su complejidad y cantidad de gente involucrada, se proponen visitas de campo, que tendrán dos propósitos principales:

- Inspeccionar los lugares de ejecución, los productos físicos y los servicios que dan como resultado la intervención,
- Las visitas deben prestar especial atención a la interacción con los grupos destinatarios para obtener sus opiniones sobre la forma en que el programa o proyecto les está afectando

#### ***Temporalidad de la información.***

De los anteriores aspectos la temporalidad de las mediciones tiene especial relevancia en la determinación de las necesidades de información. Con una *evaluación longitudinal*, se requieren al menos dos observaciones en el tiempo para el grupo de tratamiento y control.

#### ***Fuentes de información.***

Luego de definir el tipo de datos que se deben recolectar el siguiente paso es definir las fuentes de información. Existe una amplia variedad de fuentes y métodos de recolección de información cuantitativa y cualitativa. La principal recomendación para determinar cuáles fuentes son las más apropiadas para la evaluación es comenzar analizando la información disponible. En este caso en particular, información inicial y relevante, deberían constituirse los convenios suscritos por cada gerente, y los estados de situación de los indicadores al momento de la evaluación.

Reuniones con actores intervinientes: El objetivo de las reuniones de las partes interesadas es implicar a las más importantes de ellas en el intento de resolver los problemas relacionados con los programas o proyectos, creando así un sentido de identificación con los mismos.

Cuando la información existente no es suficiente o confiable para construir la línea base de la evaluación o la situación ex-post, se deben utilizar métodos de recolección de información como observación directa, encuestas, entrevistas, entre otros. En este punto, se debe resaltar la importancia de entender y conocer el entorno de los gerentes, que está conformado, como ya habíamos mencionado por sus gerentes de línea, subordinados y superiores.



**Paso 6. Ficha de evaluación de impacto**

Uno de los principales aspectos a ser tomados en cuenta es la *Presentación Sistemática de Informes*, misma que debería ser considerada, cualquiera que sea el presupuesto o duración del programa o proyecto.

El organismo (institución y/o Gerencia) de intervención debe presentar a las instancias correspondientes un informe semestral y/o anual sobre la pertinencia, rendimiento y probabilidad de éxito del programa o proyecto. En este caso, se ha previsto en cada uno de los convenios de gestión una evaluación anual de los avances, de acuerdo a las metas establecidas; estas metas e indicadores podrán modificarse de acuerdo a las prioridades que establezcan en un nuevo momento, o de acuerdo al cambio de las circunstancias que se presenten en el desarrollo de las actividades de cada Gerente o Director.

A nivel interno, la gestión del proyecto o programa debe preparar informes de monitoreo con mayor frecuencia para afinar y anticipar problemas en la gestión.

El diseño de la evaluación de un impacto incorpora una amplia variedad de actividades, desde la definición de los objetivos de la evaluación hasta la selección de las fuentes de información. Es útil compilar la información que se genera en todo este proceso para facilitar la implementación de la evaluación. Con este propósito se diseñó la siguiente ficha la cual debe ser completada para cada uno de los impactos que se evaluarán.

<b>Ficha de evaluación del impacto X</b>
<i>Definición del impacto:</i>
<i>Justificación de la evaluación:</i>
<i>Objetivos:</i> 1. 2.
<i>Intereses de los involucrados en la evaluación del impacto:</i> 1. 2.
<i>Preguntas que debe responder la evaluación:</i> 1. 2.
<b><i>Tiempo en que espera ocurrirá el impacto</i></b> Corto plazo [ ]                      Mediano plazo [ ]                      Largo plazo [ ]
<b><i>Modelo de evaluación</i></b> Diseño cuasi-experimental antes y [ ] después para el grupo de tratamiento (comparaciones reflexivas)
<b><i>Criterios de selección del grupo de control</i></b>
<b><i>Indicadores y metas</i></b> 1. 2. 3.

**Información**

Tipo: Cuantitativa  Cualitativa  Cuanti-cualitativa

Fuente: Información disponible  Observación directa  Encuestas  Entrevistas en profundidad

No. de observaciones: cross-section  panel data  series de tiempo

Unidad de análisis: individuos  grupos  unidades geográficas  instituciones

**Paso 7: Presentaciones e informe final**

La presentación de los avances y resultados parciales por parte del evaluador, deberán ser lo suficientemente claros para poder ser entendidos por todos los interesados, incluyendo la gerencia evaluada. No debe ser muy extenso, y debe presentar en orden el esquema de construcción de dicha evaluación. Asimismo, debe incluir los insumos utilizados en su preparación, y presentar el Plan de Acción inicialmente trazado, a fin de establecer de un lado, si se desarrollaron las actividades descritas inicialmente o si modificaron en tiempo, y si finalmente, se consiguieron los objetivos planteados.

Los informes finales deberán realizarse al cierre de la intervención, que en este caso se ha previsto en tres años, y debe considerar los siguientes aspectos inherentes a la intervención:

- la pertinencia,
- rendimiento de la intervención
- la probabilidad de éxito y
- las enseñanzas iniciales aprendidas en lo que respecta a las mejores y peores prácticas.

Estos informes de cierre, deberán dar los insumos necesarios para determinar el nivel de éxito de las intervenciones y promover los mejores mecanismos en otros ámbitos de las instituciones gubernamentales para generar eficiencia y efectividad en el uso de los recursos financieros, pero más importante aún, en los recursos humanos altamente calificados.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### SERVIR ESTUDIO DE LEVANTAMIENTO DE LINEA DE BASE INDICADORES DE GESTIÓN

#### GUIA DE ENTREVISTAS

---

#### 1. CARACTERIZACION DEL ENTREVISTADO

- 1.1 Nombre: \_\_\_\_\_  
1.2 Institución: \_\_\_\_\_  
1.3 Cargo: \_\_\_\_\_  
1.4 Grado de instrucción: \_\_\_\_\_  
1.5 Profesión: \_\_\_\_\_  
1.6 Tiempo total que ha laborado en el cargo: \_\_\_\_ años \_\_\_\_ meses  
1.7 Tiempo total que ha laborado en la institución: \_\_ años \_\_ meses

#### 2. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

- 2.1 ¿Cuáles son los objetivos y metas de su institución?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.2 ¿Cuáles son los objetivos y metas de su dirección dentro de la institución?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.3 ¿Cuáles han sido los principales logros obtenidos durante su gestión?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.4 ¿Qué atribuciones debió haber tenido para poder obtener más logros?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.5 ¿Qué dificultades o problemas ha enfrentado durante su gestión? (RR.HH. ejecución, Diseño, normativa)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.6 ¿A qué cree usted se deben esas dificultades?

a. Factores internos: \_\_\_\_\_

(Recursos, planeamiento, voluntad política)

b. Factores externos: \_\_\_\_\_

(Legislación, voluntad política, coyuntura social)

- 2.7 Desde una perspectiva integral ¿cuáles cree Ud que son los 3 principales problemas de gestión de la Gerencia/Subgerencia a su cargo que deberían resolverse en los próximos 3 años?. (En orden de prioridad)
- Problema 1: \_\_\_\_\_
- Problema 2: \_\_\_\_\_
- Problema 3: \_\_\_\_\_
- 2.7.1 Con relación al Problema 1: \_\_\_\_\_ ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que se deberían lograr para resolverlo? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- 2.7.2 Con relación al Problema 2: \_\_\_\_\_ ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que se deberían lograr para resolverlo? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- 2.7.3 Con relación al Problema 3: \_\_\_\_\_ ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que se deberían lograr para resolverlo? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)

**Con relación a las Subgerencias a su cargo (sólo las subgerencias objeto del estudio)**

- 2.7.4 Subgerencias objeto del estudio:
- Subgerencia 1: \_\_\_\_\_
- Subgerencia 2: \_\_\_\_\_
- Subgerencia 3: \_\_\_\_\_
- Subgerencia 4: \_\_\_\_\_
- 2.7.5 Con relación a la Subgerencia 1 \_\_\_\_\_ ¿Cuáles cree Ud. que son los 3 principales problemas de gestión de dicha subgerencia? (En orden de prioridad)
- Problema 1: \_\_\_\_\_
- Problema 2: \_\_\_\_\_
- Problema 3: \_\_\_\_\_
- 2.7.5.1 Con relación al Problema 1: ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que le encargaría resolver a la Subgerencia 1 para los próximos 3 años? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- 2.7.5.2 Con relación al Problema 2: ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que le encargaría resolver a la Subgerencia 1 para los próximos 3 años? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- 2.7.5.3 Con relación al Problema 3: ¿cuáles son las 2 principales metas de gestión que le encargaría resolver a la Subgerencia 1 para los próximos 3 años? (En orden de prioridad)
- Meta 1: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)
- Meta 2: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ (meses)

(Repetir según el número de Subgerencias)

**3. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO**

3.1 ¿Cuántos especialistas tiene la Gerencia/Subgerencia a su cargo? : \_\_\_\_\_ especialistas  
Cuantos tienen más de 5 años de experiencia .....  
Cuantos tienen más de 10 años de experiencia .....

3.2 ¿Qué porcentaje del personal a su cargo es nombrado?: \_\_\_\_\_ %

3.3 ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su equipo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.4 ¿Cómo funciona el sistema de capacitación o promoción en su unidad / dirección?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.5 ¿Cuántos miembros de su personal ha sido capacitado en el último año? \_\_\_\_\_

3.6 ¿Cuál es el presupuesto anual de la Gerencia/Subgerencia a su cargo?: \_\_\_\_\_ soles.

3.7 ¿Cómo distribuye su presupuesto anual? (gasto corriente, gasto de inversión, pago de personal, compra de medicinas, transporte, etc.)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.8 ¿Cuántos procesos de adquisiciones y contrataciones realiza anualmente? (por tipo)

3.8.1 MC: \_\_\_\_\_

3.8.2 ADP: \_\_\_\_\_

3.8.3 LP: \_\_\_\_\_

3.8.4 CP: \_\_\_\_\_

3.9 ¿Cuántos procesos son realizados con éxito? ¿Cuántos procesos son impugnados?  
(cuando aplique, si no aplica pasar a la siguiente pregunta)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.10 Desde su perspectiva le parece que la Oficina de Administración ha atendido oportunamente sus requerimientos programados

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.11 Desde su perspectiva le parece que la Oficina de Administración ha atendido oportunamente sus requerimientos nuevos (no programados)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.12 ¿Cómo se determina el POA y cómo participa usted en el proceso?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.13 ¿Qué metas de la instancia a su cargo están reflejadas en el POA?

3.14 ¿Con qué instrumentos de gestión cuenta su unidad / dirección? (CAP, MOF, ROF – renovación de documentos – actualización)

---

---

---