



## ENTREGABLE 03 - INFORME FINAL

B. N 14.2174.2-004.00

### *Programa Buena Gobernanza*

*“Sistematización de la implementación de Convenios de Apoyo Presupuestario (CAP) y las buenas prácticas de gestión en las regiones que lo implementan”*



Lima, 15 de Noviembre 2016

Informe elaborado por:





## EQUIPO DE LA CONSULTORÍA

- Nelson Larrea Claros
- Martín Ochoa De la Cruz
- Guillermo Reynoso Gutiérrez
- Ana María Robles García
- Christian Sánchez Reyes
- Víctor Zamora Mesía

---

## Índice

---

- 1. Introducción**
- 2. Aspectos Generales de los Convenios de Apoyo Presupuestario**
- 3. Análisis del Marco Normativo para el Diseño e Implementación del Apoyo Presupuestario**
- 4. Metodología del Proceso de Sistematización de los CAPs**
- 5. Sistematización de la Implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario**
  - 5.1. Sistematización del Proceso de Diseño e Implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario**
  - 5.2. Sistematización de los instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor Insumo-Producto-Resultado**
  - 5.3. Identificación de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y los desafíos en la implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario**
- 6. Conclusiones**
- 7. Anexos**
  - Anexo 1. Guía de entrevistas
  - Anexo 2. Cronograma
  - Anexo 3. Listado de entrevistados
  - Anexo 4. Análisis detallado de la sistematización del proceso de diseño e implementación del mecanismo de apoyo presupuestario
  - Anexo 5. Análisis detallado de la sistematización de buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos en la implementación del mecanismo de apoyo presupuestario.

---

## *Listado de Siglas y Abreviaturas*

---

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional

CAP: Convenio de Apoyo Presupuestario

CNV: Certificado de Nacido Vivo

DEVIDA: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas

DGFFS: Dirección General de Flora y Fauna Silvestre.

DGPP: Dirección General de Presupuesto Público

DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental

DIGEMID: Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas

FUA: Formato Único de Atención

GORE: Gobierno Regional

IPEN: Instituto Peruano de Energía Nuclear

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MINAM: Ministerio del Ambiente

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINAGRI: Ministerio de Agricultura

MININTER: Ministerio del Interior

MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

OGA: Oficina General de Administración

ORA: Oficina Registral Auxiliar

PPR: Presupuesto por Resultados

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

SANIPES: Organismo Nacional de Sanidad Pesquera

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Administrativa

SIS: Seguro Integral de Salud

SUCAMEC: Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior

UDR: Unidad Desconcentrada Regional

---

## 1. *Introducción*

---

En los últimos años el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF – ha venido implementando un conjunto de herramientas de carácter presupuestal que tienen como propósito hacer más efectivo el uso de los recursos públicos. Desde entonces, en el marco del Presupuesto por Resultados – PPR –, se viene implementando el Apoyo Presupuestario (AP) como un mecanismo de ayuda al desarrollo de los Programas Presupuestales y que comprende la transferencia de recursos de donación al Tesoro Público por parte de organismos de cooperación internacional.

La transferencia de recursos de donación al país se logra a través de una programación de desembolsos concordados con el organismo cooperante, los cuales se hacen efectivos una vez que se haya evidenciado el cumplimiento de compromisos referidos a la política económica y fiscal en general, y posteriormente a través de transferencias a entidades públicas con el cumplimiento de compromisos específicos referidos a la política que se busca apoyar con esta herramienta.

Un aspecto importante en la transferencia de recursos a las entidades públicas (respaldados por Convenio de Apoyo Presupuestario - CAP), es que ellos en plazos de variable duración se comprometían a cumplir determinados compromisos de gestión y lograr metas preestablecidas de cobertura de servicios. Dentro de este marco, el MEF suscribió convenios con entidades de los tres niveles de Gobierno, involucrados en la implementación de diferentes Programas Presupuestales.

En ese sentido, Gobierna Consultores S.A.C, por encargo de la Cooperación Alemana -GIZ- y el MEF presenta los resultados de la “Sistematización de la



implementación de Convenios de Apoyo Presupuestario (CAP) y las Buenas Prácticas de Gestión en las regiones que lo implementan”, a fin de mostrar la contribución de los CAP en los Programas Presupuestales, trabajo realizado entre setiembre y noviembre del 2016

---

## ***2. Aspectos Generales de los Convenios de Apoyo Presupuestario***

---

---

### ***2.1. Antecedentes***

---

El Apoyo Presupuestario es una herramienta que los organismos de cooperación vienen implementando como parte de sus estrategias de cooperación para los países en desarrollo. Este apoyo se da a países que cumplen con criterios de elegibilidad respecto a la política macroeconómica orientada hacia la estabilidad, una mejora en la gestión de las finanzas públicas y la existencia de políticas públicas de aplicación nacional que involucren la articulación intersectorial y entre sus diferentes niveles de gobierno.

En el Perú, los CAPs se comienzan a implementar desde el año 2009, fecha en que se firmó el primer CAP, dirigido a apoyar la Política de Lucha contra la Desnutrición Infantil - EUROPAN; como medio efectivo de lucha contra la pobreza en el Perú, especialmente en los departamentos más pobres. Posteriormente, en el año 2013, el País suscribió un CAP con el Reino de Bélgica, orientado a apoyar la Política de Aseguramiento Universal en Salud.

En la actualidad el país viene implementando dos Convenios adicionales, ambos financiados con la Unión Europea: i) Convenio de Apoyo Presupuestario a la Política

de Promoción de las Exportaciones de productos Ecológicos – EURO ECOTRADE, que busca mejorar las capacidades de los actores que intervienen en la cadena de producción-exportación de productos ecológicos y, el fortalecimiento de las capacidades nacionales para hacer efectivas medidas de cuidado ambiental; y, ii) Convenio de Apoyo a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas, con el fin de reducir de manera sostenible la producción ilegal, el tráfico ilícito y el consumo de drogas en el Perú y, de promover el desarrollo alternativo basado en actividades económicas legales.

La implementación de los Apoyos Presupuestarios se realiza mediante la suscripción de convenios específicos entre el MEF y entidades nacionales y regionales vinculadas a estas prioridades. Dichos convenios buscan mejorar los resultados definidos en los Programas Presupuestales, convirtiéndose en un instrumento del Presupuesto por Resultados.

El marco Normativo para la implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario estuvo definido en la Ley de Presupuesto para el año fiscal 2010 (Trigésima sexta disposición final) y ha sido actualizado en el artículo 15 de la Ley de presupuesto para el año 2013. Su aplicación se regula a través de la directiva para la formulación, suscripción, ejecución y seguimiento de los Convenios de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestales Directiva Nº 002-2014-EF/50.01.

Bajo este mecanismo, el MEF transfiere recursos adicionales condicionados al cumplimiento de compromisos de gestión y metas de los indicadores de resultado y producto, a través de dos tramos, Fijos y Variables. El primero está orientado a la mejora de capacidades en la gestión en cuatro (4) procesos: programación operativa, soporte logístico, organización para la entrega de productos y seguimiento, supervisión y evaluación. El segundo está orientado a la mejora de Cobertura de productos de Programas presupuestales, en ámbitos con mayores brechas. En cada proceso se establece un nivel de cumplimiento, cuya exigencia se va incrementando año a año, por el tiempo que dura el convenio.

---

## 2.2. *Objetivos del Apoyo Presupuestario*

---

El apoyo presupuestario se traduce en recursos públicos provenientes de donaciones que recibe el Estado a través del MEF con la finalidad de impulsar los resultados de uno o más programas presupuestales, los cuales son asignados a las entidades públicas, previa suscripción de Convenios, en el marco del Presupuesto por Resultados. Es así como se busca coadyuvar a la optimización del uso de recursos públicos para una adecuada provisión de los bienes y servicios públicos y el logro de resultados.

---

### **2.3. *Objetivos de la Sistematización***

---

Los objetivos planteados para la Sistematización de la implementación de Convenios de Apoyo Presupuestario y las Buenas prácticas de Gestión en las regiones donde se implementan, son:

- Sistematizar el proceso de diseño e implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario a Programas Presupuestales, considerando aspectos claves como: origen, diseño de mecanismo, adecuación de procedimientos para el cumplimiento de compromisos y metas previstas (modelos de gestión seguidos por el MEF y Gobiernos Regionales -GR-), definición de roles, actores involucrados, monitoreo y evaluación de resultados, estrategias adoptadas por el equipo gestor en diversos escenarios, etc.
- Sistematizar todos los instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor Insumo-Producto-Resultado (p.e. definición de tableros de control), vinculados a la política priorizada, que actualmente es replicado por el Ministerio de Desarrollo e inclusión Social -MIDIS- y que podrían ser considerados posteriormente por otros Sectores o por los GR para mejorar la prestación de sus servicios, aún sin contar con recursos provenientes de apoyos presupuestarios.
- Identificar casos de buenas prácticas de gestión en las regiones que han implementado Convenios de Apoyo Presupuestario y su vinculación con mejores resultados en la cobertura de productos; a fin de que puedan ser difundidos a nivel nacional.

---

### *3. Análisis del Marco Normativo para el Diseño e Implementación del Apoyo Presupuestario*

---

El antecedente del marco normativo en el que se inserta el instrumento denominado apoyo presupuestario lo encontramos en la incorporación del capítulo IV en la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto -Ley N° 28411- cuyo texto único ordenado fue aprobado por Decreto Supremo N° 304-2012-EF.

En efecto, fue la Primera Disposición Final de la Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009 – Ley N° 29289, vigente a partir del 1 de enero del 2009 - la que incorporó en el texto de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto el Capítulo denominado “Presupuesto por Resultados (PpR)” insertándolo en el Título III denominado “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”.

A través de dicha modificación normativa se incorporaron seis artículos (que van del 79° al 84°) que contienen una definición del PpR, introducen reglas que regulan los límites a las modificaciones presupuestarias a nivel institucional de las entidades, establecen reglas de evaluación presupuestaria en el marco de los PpR, definen a los responsables de la programación, formulación, ejecución y seguimiento de los programas estratégicos en el marco del PpR, establecen las reglas para el seguimiento del gasto público y las prioridades asignadas, y definen las fuentes estadísticas para el seguimiento de los resultados.

Posteriormente, diversos artículos del capítulo IV de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto sufrieron modificaciones introducidas por diversas leyes: la Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010 - Ley N° 29245-, la Ley el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011 - Ley N° 29626-, la Ley el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 - Ley N° 29812- y la Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013 -Ley N° 29951.

Como se puede apreciar, el capítulo correspondiente a la regulación de los PpR en la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, así como sus posteriores modificaciones principales, tuvieron como fuente normativa a diversas leyes de presupuesto del sector público.

En lo que atañe propiamente a los CAPs, fue la Trigésima Sexta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29465<sup>1</sup>, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010, la que dispuso que el MEF, a través de la Dirección General del Presupuesto Público -DGPP-, está autorizado a formular y suscribir Convenios con las entidades del sector público que establezcan las metas, los compromisos y los montos a transferirse.

Posteriormente el artículo 15° de la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, señaló:

*“Artículo 15°. Apoyo presupuestario para impulsar los programas presupuestales: Dispónese, a partir de la vigencia de la presente ley, que las donaciones para apoyo presupuestario que reciba el Estado, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, en los años fiscales correspondientes, para impulsar los resultados de los programas presupuestales, se depositan en la cuenta que para tal efecto determine la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, se asignan financieramente en los pliegos respectivos conforme a los procedimientos del*

---

<sup>1</sup>Ley N° 29465: “**TRIGÉSIMA SEXTA.**- Dispónese que las donaciones para apoyo presupuestario que reciba el Estado, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, en los años fiscales correspondientes, para impulsar (...) resultados de los programas presupuestales estratégicos, se depositan en la cuenta que para tal efecto determine la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP) y se incorporan en los pliegos respectivos, en la Fuente de Financiamiento Donaciones y Transferencias, conforme a lo establecido en el artículo 42° de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Para efecto de la asignación de los recursos, los pliegos suscriben con la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP) un convenio que establezca, principalmente, las metas y compromisos a cumplir y los montos a transferirse. Las asignaciones para la gestión de las estrategias asociadas a los programas presupuestales estratégicos que desarrolle la DNPP son asignadas y ejecutadas a través de la Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales, con cargo y bajo las disposiciones de las referidas donaciones.”



*Sistema Nacional de Tesorería, y se incorporan en dichos pliegos en la Fuente de Financiamiento Donaciones y Transferencias, conforme a lo establecido en el artículo 42° de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.*

*Para efecto de la asignación de los recursos, los pliegos suscriben con la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) un convenio que establece, principalmente, las metas y compromisos a cumplir y los montos a transferirse.*

*La gestión de las estrategias asociadas a los programas presupuestales que desarrolle la DGPP se efectúa a través de la Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales del Ministerio de Economía y Finanzas, con cargo y bajo las disposiciones de las referidas donaciones.”*

Como se puede apreciar, la génesis de este instrumento del sistema presupuestal se encuentra en una norma con rango de ley que por mandato constitucional tiene una duración anual pues su propósito es uno muy distinto al de dotar de instrumentos técnicos – presupuestales al gobierno nacional y mucho menos el de diseñarlos y reglamentarlos.

Sobre el particular, es importante recoger lo señalado por el Tribunal constitucional en la sentencia recaída en el expediente N° 004-2004-CC/TC (en el conflicto de competencia formulado por el Poder Judicial contra el Poder Ejecutivo) el cual manifestó sobre la naturaleza de la ley de presupuesto lo siguiente:

### ***“II. La naturaleza de la Ley Anual de Presupuesto***

5. *La Ley Anual de Presupuesto es el instrumento legal mediante el cual el sector público periódicamente programa sus actividades y proyectos en atención a sus metas y objetivos. En ese sentido, tal como lo establece el artículo 77° de la Constitución, la administración económica y financiera del Estado se rige por la Ley de Presupuesto que anualmente aprueba el Congreso de la República. (...)*

6. *Al respecto, José Roberto Dromí [Constitución, Gobierno y Control: En Presupuesto y cuenta de inversión, instrumentos de gobierno y control. Buenos Aires: Ciudad Argentina, 1997, pág. 200] expresa que: “el presupuesto es una manifestación más del control jurídico-político del Poder Legislativo sobre el Ejecutivo, como corolario del sometimiento de la actividad financiera del Estado al imperio de la ley, propio de todo Estado de Derecho, y como expresión de la Teoría de la separación de poderes”. Por su parte, Licciardo Cayetano [La función del*

presupuesto en el Estado Moderno. Argentina: Departamento de Ciencias Económicas, Jurídicas y Social de la Universidad de Salta, 1980, pág. 103] expone que: “El presupuesto es una institución fundamental para la forma republicana de gobierno, porque nace junto con el derecho del pueblo a saber lo que el gobierno hace”.

En el mismo, sentido, la sentencia del Tribunal Constitucional recaída en el expediente N° Expedientes 0003-2013-PI/TC. 0004-2013-PI/TC y 0023-2013-PI/TC señala:

### **“2.3.3 TEMPORALIDAD**

26. *El artículo 77 de la Constitución, en la parte pertinente, señala de manera expresa que el presupuesto es aprobado anualmente por el Congreso de la República. De esta disposición se deriva que la Ley de Presupuesto tiene una vigencia temporal de un año calendario, que coincide con el ejercicio del año presupuestal respectivo, que se extiende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Rige, pues, el principio de anualidad.*

27. *Sobre dicho principio, este Tribunal ha declarado que "la ejecución presupuestal debe realizarse dentro de un plazo preciso, determinado y extingüible de un año calendario; es decir, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre [...]. La Ley de Presupuesto tiene como carácter distintivo de otras normas su vigencia determinada [...]. Así, para el principio de anualidad, se entiende que el presupuesto prevé los recursos y los gastos de un año, a cuyo término la ley pierde su vigencia. Dicho plazo se justifica porque las situaciones financieras son variables en el tiempo" (fundamento 9.8 de la STC 0004-2004-CC/TC).*

28. *Por lo anterior, al tener vigencia solo durante el ejercicio presupuestal del año fiscal respectivo (entre el 1 de enero y el 31 de diciembre), cesa la vigencia de la Ley del Presupuesto al concluir dicho ejercicio presupuestal. En la misma línea, el artículo IX del Título Preliminar de la Ley 28411, General del Sistema Nacional de Presupuesto, precisa que "El Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. Durante dicho período se afectan los ingresos percibidos dentro del año fiscal, cualquiera [que] sea la fecha en la que se hayan generado, así como los gastos devengados que se hayan producido con cargo a los respectivos créditos presupuestarios durante el año fiscal"*

29. *Dada la periodicidad anual de la Ley de Presupuesto, toda disposición legal que ella contenga, cuya vigencia supere, expresa o implícitamente, el período anual*

respectivo, o que establezca una vigencia ilimitada en el tiempo, es por se incompatible con el artículo 77 de la Ley Fundamental, como igualmente es inconstitucional, por sí mismo, que en la Ley de Presupuesto se regule un contenido normativo ajeno a la materia estrictamente presupuestaria."

Con el propósito de dar sostenibilidad a estos instrumentos y respetar las reglas de producción normativa del poder ejecutivo se plantea lo siguiente:

- a) Si se considera necesaria la habilitación con una norma con rango de ley, la misma no debe ser una ley de presupuesta sino una ley en sentido ordinario,
- b) Si no se considera necesaria la habilitación con una norma con rango de ley, los CAPs deberían estar regulados, en líneas generales, a través de una norma de carácter reglamentario (decreto supremo) del sector economía y finanzas y complementados con normas de inferior nivel (resoluciones ministeriales y/o resoluciones directoriales generales) que incidan en aspectos más técnico-operacionales de mayor detalle.

De otro lado, mediante Resolución Directoral N° 004-2014-EF-50-01 fue aprobada la Directiva N° 002-2014-EF-50.01 "Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Seguimiento de Convenios de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestales", y los anexos I, II y A, que la integran.

El objetivo de dicha directiva es establecer los lineamientos técnicos y procedimientos necesarios para la formulación, suscripción, ejecución y seguimiento de los CAPs a los Programas Presupuestales, con la finalidad de asignar los recursos provenientes de las donaciones para apoyo presupuestario recibidas por el Estado a través del MEF, de conformidad con lo establecido en el Artículo 15º de la Ley de Presupuesto del Sector Público Para el año Fiscal 2013 -Ley N° 29951-.

El objetivo principal es el de coadyuvar a la optimización del uso de recursos públicos para una adecuada provisión de los bienes y servicios públicos, y el logro de los resultados contemplados en los PP, en el marco del PPR.

El Convenio - PP se define como un acuerdo de carácter técnico suscrito entre las entidades públicas y la DGPP. En el Convenio - PP la entidad pública se compromete al cumplimiento de metas de Indicadores de Resultado y/o Producto del PP, según corresponda, así como de los Compromisos Gestión para una mejor provisión de los servicios públicos.

También se señala que en el Convenio - PP, la DGPP se compromete a hacer efectiva la transferencia de los recursos públicos provenientes de donaciones, conforme a lo establecido en el Artículo 15º de la Ley Nº 29951, así como a brindar asistencia técnica en el marco de las condiciones establecidas en el Convenio - PP que se suscriba.

En la línea de lo expuesto anteriormente, estas definiciones y otras de carácter genérico deberían estar contenidas en una norma con rango secundario (normas reglamentarias o decretos supremos), mientras que aspectos técnicos de mayor detalle deberían estar contenidos en normas de carácter terciario (resoluciones ministeriales o resoluciones directoriales).

Un punto a destacar es la necesidad de fortalecer la participación y coordinación con los otros niveles de gobierno en el desarrollo ejecución y supervisión de los convenios.

Hay que recordar que el modelo de estado asumido constitucionalmente, es uno unitario y descentralizado<sup>2</sup>, dentro de este esquema y en armonía con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo<sup>3</sup> –Ley Nº 29158- la coordinación es un medio de especial importancia para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles de gobierno.

Bajo este marco, el PPR y los CAPs resultan instrumentos útiles para el desarrollo y fortalecimiento de la coordinación de los niveles de gobierno central y regional.

La coordinación no solo se expresa desde la asistencia técnica permanente del gobierno central hacia otros niveles de gobierno sino también en el fortalecimiento de la participación conjunta de los diferentes niveles en el desarrollo ejecución y evaluación de estos instrumentos.

---

<sup>2</sup> Sobre el particular, revisar la Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en el expediente Nº 002-2005-AI/TC, en especial el fundamento jurídico 68 (sobre las relaciones entre gobiernos) en el que se destaca que uno de los elementos trascendentales dentro del modelo de estado unitario y descentralizado es la coordinación entre niveles de gobierno.

<sup>3</sup> Ley Orgánica del Poder Ejecutivo: “**Artículo V.- Principio de organización e integración.** Las entidades del Poder Ejecutivo: 1. Se organizan en un régimen jerarquizado y descentralizado cuando corresponda, sobre la base de funciones y competencias afines, evitando la duplicidad y superposición de funciones. 2. Coordinan y cooperan de manera continua y permanente con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales en el marco de la Ley y la Constitución Política del Perú. 3. Se relacionan con los otros Poderes del Estado y Organismos autónomos, con arreglo a la Constitución Política del Perú y la ley. 4. Ejercen con imparcialidad y neutralidad los poderes que les han sido conferidos.”

Por tratarse de instrumentos de naturaleza presupuestaria, es pertinente repasar su relación con los sistemas de la administración pública.

Los sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. La misma ley orgánica los clasifica como sistemas funcionales y sistemas administrativos.

El artículo 44° de la citada ley orgánica señala que los sistemas están a cargo de un Ente Rector (en el caso del sistema presupuestario, es la DGPP) que se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional; dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento en el marco de la presente Ley, sus leyes especiales y disposiciones complementarias.

Del mismo modo, el artículo 46° precisa que los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias: 1. Gestión de Recursos Humanos 2. Abastecimiento 3. Presupuesto Público 4. Tesorería 5. Endeudamiento Público 6. Contabilidad 7. Inversión Pública 8. Planeamiento Estratégico 9. Defensa Judicial del Estado 10. Control. 11. Modernización de la gestión pública

Se debe destacar que el párrafo final del citado artículo 46° señala que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control y adecúa el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización.

Según lo dicho anteriormente, los sistemas administrativos, entre ellos, el sistema de presupuesto, no son ajenos al carácter unitario y descentralizado del estado, ni mucho menos a la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno como herramienta para el fortalecimiento de los niveles de gobierno distintos al central. Por su carácter técnico-instrumental, sirven al conjunto de valores de reconocimiento constitucional.

Para el caso concreto, el marco normativo de los PPR y los CAPs debería apuntar a fortalecer no solo la asistencia técnica del ente rector en materia presupuestal a los gobiernos regionales y locales sino también a garantizar verdaderos espacios de coordinación con participación de los otros niveles de gobierno en el desarrollo, diseño y ejecución de los CAPs, particularmente en el diseño de los indicadores y metas (artículo 6° de la Directiva aprobada por Resolución Directoral N° 004-2014-EF-50.01), los compromisos de gestión (artículo 7 de la citada directiva), en la formulación del convenio (artículo 9 de la misma directiva), entre otros.

De otro lado, el artículo 16.1 de la directiva señala que: *"Para efecto de la determinación en el Convenio - PP del monto total máximo a ser transferido como apoyo presupuestario durante el tiempo que dure el convenio, se tiene en cuenta el cálculo de la brecha de bienes y servicios que la entidad pública requiere adquirir, para realizar con eficiencia y efectividad la producción y entrega de los productos del PP a la población objetivo."*

Sería conveniente evaluar la modificación de este artículo de la directiva a tal punto que permita utilizar parámetro o criterios complementarios como, por ejemplo, puede ser la calidad de los servicios que recibe la población entre otros.

El numeral 17.7 de la directiva señala: *"En caso se registren observaciones, para el Tramo Fijo, se aplica lo señalado en el numeral 17.2 del artículo 17° de la presente Directiva, comunicándose a la entidad pública el plazo máximo para subsanar dichas observaciones. En caso la entidad pública no cumpla con subsanar las observaciones en el plazo indicado en el convenio, se cancela la transferencia del saldo del Tramo Fijo."*

Resultaría importante, en este punto, regular un mecanismo para superar estos casos y evitar en lo posible que el convenio no se frustre.

Finalmente, en cuanto a los convenios revisados e informes, los mismos se ajustan a las disposiciones establecidas en la citada directiva, en líneas generales.

---

## ***4. Metodología del Proceso de Sistematización de los CAPs***

---

---

### ***4.1. Definición de Programas Presupuestales y ámbitos de Intervención de los CAPs***

---

Se entiende como Programa Presupuestal – PP - a una categoría de carácter presupuestal que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados -PPR-. Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública.

En ese marco, los mecanismos de apoyo presupuestario a través de los CAP fortalecen sus acciones con recursos provenientes de donaciones, el cual tiene como su principal documento orientador la Directiva N° 001-2016-EF/50.01 “Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Seguimiento de Convenios de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestales”, que establece los lineamientos técnicos y procedimientos necesarios para la formulación, suscripción, ejecución y seguimiento de los CAPs a los PP, con la finalidad de asignar los

recursos provenientes de las donaciones para apoyo presupuestario recibidas por el Estado a través del MEF.

Dado que los objetivos de la sistematización se dirigen al proceso de diseño e implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario, los instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor, identificar casos de buenas prácticas de gestión en las regiones que han implementado los CAPs, se han priorizado como objeto de análisis del presente trabajo, los siguientes convenios:

- Apoyo Presupuestario a la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.
- Apoyo a la Política Peruana de Promoción de las Exportaciones de Productos Ecológicos.
- Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Articulado Nutricional.
- Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Salud Materno Neonatal.

Considerando que la implementación de estos CAPs se realiza en diferentes ámbitos y regiones del país y que, a su vez, ellos son ejecutados por distintas entidades públicas de los tres niveles de Gobierno, el MEF definió como ámbito de intervención de la presente consultoría las regiones de Lima, Ayacucho, Amazonas y Piura para obtener información respecto a los modelos de gestión adoptados y conocer las dificultades y desafíos identificadas durante la etapa de implementación.

Por otro lado, es importante tener presente para el análisis de los procesos materia de análisis, el concepto de Compromiso de Gestión, entendido como las acciones específicas que la entidad pública se compromete a ejecutar con el fin de mejorar el diseño y eficacia de los Programas Presupuestales, incrementar la eficiencia de los procesos críticos y de soporte para la adecuada entrega de los productos y servicios a los beneficiarios de las intervenciones de los Programas Presupuestales. En ese marco los compromisos de gestión deben considerar tres elementos (procesos priorizados, sub procesos críticos y criterios para medir el avance).

Por tanto, la delimitación del objeto de estudio de la consultoría se centrará en sistematizar la contribución de los CAPs en la mejora de capacidades de gestión en cuatro procesos: i) programación operativa; ii) soporte logístico; iii) organización para la entrega de productos; y, iv) seguimiento, supervisión y evaluación; así como a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que hayan contribuido, entre otros aspectos, a la mejora de cobertura de productos de los Programas Presupuestarios.

## 4.2. Metodología del Proceso de Sistematización

El presente punto tiene como finalidad describir el marco conceptual, respecto a la metodología e instrumentos utilizados para llevar a cabo el proceso de sistematización y la identificación de Buenas Prácticas de Gestión. En ese sentido, considerando que el mecanismo de Apoyo Presupuestario es una herramienta que diferentes organismos de cooperación vienen impulsando como parte del apoyo a los países en desarrollo, y entendiendo que en nuestro país ellos se han implementado con la suscripción de CAPs entre el MEF y diversas entidades públicas, la metodología a desarrollar en el proceso de sistematización consta de cuatro fases, definidas a partir del cumplimiento de compromisos de gestión y metas de indicadores de resultados y productos establecidos en los convenios.

Definida la delimitación del objeto de estudio, la metodología de sistematización se caracteriza por tener una fase orientada a la identificación y priorización de fuentes e informantes clave, seguidos de las fases de recopilación de información, ordenamiento y análisis de datos, para concluir en el informe final de la sistematización (Ver Gráfico N° 01).

**Gráfico N° 01: Etapas del proceso de Sistematización**





Los instrumentos y mecanismos que se utilizaron como parte de la metodología del proceso de sistematización, conducentes a cumplir con los objetivos planteados en la presente consultoría, se detallan a continuación:

#### *Primera Fase: Fuentes e Informantes Clave*

La fase inicial de identificación de fuentes e informantes clave se realizó de manera conjunta y coordinada con el MEF, con el propósito de garantizar el acceso a la información y el contacto con el informante. Este paso fue fundamental, para definir y priorizar la lista de actores por CAPs (Sectores, Instituciones públicas, Gobiernos Regionales y Locales), y a partir de ello, se elaboraron instrumentos de recopilación de información (guías de entrevistas individuales y para, entrevistas exploratorias grupales o grupos focales).

La identificación y selección de los informantes clave, así como el número de informantes por Convenio, fue concordado con el MEF según el área de intervención geográfica del Programa Presupuestal y lugar de operaciones del informante. El MEF remitió el listado de informantes clave priorizados equipo de consultores, el que estableció un cronograma de entrevistas. Es importante resaltar que en diferentes CAPs intervienen diferentes actores (de uno o varios sectores y de varios niveles de gobierno); al mismo tiempo, cada ámbito geográfico varía en cuanto a sus respectivos contextos económicos y sociales. Esta diversidad no ha hecho perder la validez y exactitud respecto al tema central de la sistematización; muy por el contrario, ha permitido dar solidez al proceso de identificación de las lecciones aprendidas, así como la identificación de las buenas prácticas.

#### *Segunda Fase: Recopilación de Información*

La recopilación de información considera la revisión documentaria y el uso de instrumentos para recojo de información de informantes clave. La recopilación documentaria considera la revisión de textos y documentos disponibles que puedan ser considerados como referentes y proporcionados por el MEF (pueden ser: material impreso, presentaciones, videos de talleres de participación en la fase de diseño, entre otros), de donde se pueda extraer información.

En cuanto al uso de instrumentos para el levantamiento de información, se establecieron guías de entrevistas como el principal instrumento a utilizar. Ellas fueron socializadas con el MEF, quien alcanzó comentarios y recomendaciones, y luego de su inclusión fueron validadas con la aplicación a informantes de un

determinado CAP.<sup>4</sup> Para el recojo de información fue necesaria la realización de entrevistas individuales, focus group, visitas de campo (para constatar la aplicación y conocer el funcionamiento de la herramienta CAP).

La recopilación documentaria también considera la revisión del marco normativo que rige para el diseño e implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario, así como de los procesos de programación operativa, soporte logístico, organización para la entrega de productos y seguimiento, supervisión y evaluación.

#### *Tercera Fase: Análisis y Sistematización de Información*

El análisis de la información se realizó en base a la revisión crítica de lo obtenido, centrándose en los modelos de gestión seguidos, las estrategias y mecanismos implementados en los CAPs y en la identificación de buenas prácticas que fueron tomados como ejes centrales de la sistematización.

Para efectos de este informe, las buenas prácticas se entienden como aquellas experiencias que, en su totalidad o parte, han permitido mejorar la gestión y el uso eficiente de los recursos del CAP para una adecuada provisión de los bienes y servicios y el logro de resultados contemplados en los Programas Presupuestales y que, además, pueda ser replicada en otro contexto o situación similar.

En esta fase del proceso de sistematización, se tuvo en cuenta:

- i) la interpretación crítica de la experiencia;
- ii) identificar factores que respaldan la lógica del proceso y su uso; y,
- iii) buscar la generación de conocimientos.

#### *Cuarta Fase: Informe de Sistematización*

La cuarta fase comprende la redacción y elaboración del documento de sistematización, el mismo que responde a los objetivos planteados en los Términos de Referencia y que, en síntesis, está relacionado a la sistematización del proceso de diseño e implementación, aplicación de instrumentos y mecanismos y la identificación de buenas prácticas. Para fines del presente trabajo, la identificación de buenas prácticas se obtiene de algunas preguntas orientadoras, que se precisan en el siguiente cuadro:

---

<sup>4</sup> Ver Guía de Entrevista Tipo en el Anexo 1, del presente documento.

### Cuadro N° 01: Preguntas orientadoras

<b>Preguntas orientadoras</b>	<p>¿De qué se trata la Buena Práctica?</p> <p>¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa? ¿Qué problemas se solucionaron?</p> <p>¿Cuál es su propósito u objetivo básico?</p> <p>Principales logros alcanzados.</p>
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Para comprender cómo se desarrolló la buena práctica, se propuso que ésta se contextualice en tres categorías (Cuadro N° 02):

- Información general sobre el contexto político, de gestión o administrativo que se tenía en el momento en que se tomó la decisión de desarrollar e implementar el cambio; igualmente, se buscó identificar el problema o problemas que se trataban de solucionar, cómo fue el proceso de implementación y cuáles fueron los resultados obtenidos (impacto). Esta sección incluye las preguntas: ¿Cómo se originó?, ¿Quién la realizó?, ¿Qué metodología se usó?,
- Ejecución de la buena práctica, la cual describe los argumentos y especificidades de la práctica, e incluyen las preguntas: ¿Quién y cómo coordinó la ejecución?, ¿Cómo se realizó el monitoreo y seguimiento de la ejecución?,
- Impacto de la buena práctica: la cual busca identificar los principales resultados de la implementación, la forma de implementación, los actores que participaron en este proceso y la(s) metodología(s) usada(s). Incluyen las siguientes preguntas: ¿Qué resultados se obtuvo con la práctica?, ¿Cómo se realizó?, ¿Quién la realizó?, ¿Qué metodología se usó?

### Cuadro N° 02: Categorización de las buenas prácticas

	<b>PROCESO</b>
<b>Información General</b>	<p>¿Cómo se originó?</p> <p>Especificar cómo surgió; de un resultado específico; formulación propia para resolver un problema concreto; o como réplica de algún programa que lo implementó con anterioridad.</p>
<b>Ejecución de la Buena Práctica</b>	<p>¿Quién la realizó?</p> <p>¿Qué metodología se usó?</p> <p>¿Quién y cómo coordinó la ejecución?</p> <p>Describir los argumentos y las especificidades de la práctica.</p> <p>¿Cómo se realizó el monitoreo y seguimiento de la ejecución?</p>
<b>Impacto de la buena práctica</b>	<p>¿Qué resultados se obtuvieron con la práctica?</p> <p>Especificar los resultados obtenidos y a través de qué proceso de gestión (informes, evaluaciones) se demuestra lo obtenido.</p>

	<i>¿Cómo se realizó?</i>	Definir si se realizó: una evaluación interna de la institución; una evaluación por otra entidad; una evaluación por consulta externa; o si se llevó a cabo una evaluación por un organismo de cooperación.
	<i>¿Quién la realizó?</i>	Especificar el nombre del encargado de dicho procedimiento.
	<i>¿Qué metodología se usó?</i>	Plantear la metodología implementada en el tipo de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

---

## *5. Sistematización de la Implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario*

---

La sistematización de los procesos de diseño e implementación de los CAPs se sustenta en dos fuentes de información: primero, la revisión documental; y, segundo, los resultados de la aplicación de una entrevista estructurada dirigida a diferentes informantes o actores clave que tuvieron participación directa e indirecta en la implementación de los CAPs, funcionarios de sedes centrales de diversos sectores del gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local.

La entrevista es una técnica cualitativa que permite obtener información sobre actitudes, valores, creencias, aspiraciones y sentimientos. La finalidad en el proceso de sistematizar, a través de entrevistas dirigidas, es reconstruir el proceso de implementación a partir de diferentes interpretaciones de los actores que intervinieron directa o indirectamente él, y considerando que los CAPs se respaldan en políticas públicas prioritarias, muchas de ellas vinculadas a competencias de diferentes sectores y distintos niveles de gobierno, para el equipo consultor fue fundamental considerar los diversos puntos de vista y reconstruir a partir de ellos los hechos que definen la experiencia.

El análisis crítico de la experiencia se utiliza para obtener los aprendizajes, los cuales servirán para ser usados en la mejora del diseño e implementación de

futuros proyectos, delinear nuevas políticas o fortalecer las actuales, este aspecto se visibiliza en las lecciones aprendidas y en las buenas prácticas.

A continuación, presentamos la sistematización del proceso de diseño e implementación del mecanismo de apoyo presupuestario, la sistematización de los instrumentos y mecanismos desarrollados, y se identifican las buenas prácticas y algunas lecciones aprendidas resultantes del análisis, de conformidad a los objetivos planteados en los términos de referencia de la consultoría.

La sistematización del proceso de diseño e implementación de los CAP, considera entre sus principales ejes de análisis la situación inicial del Programa Presupuestal previa a la implementación del CAP y la asistencia técnica brindada por los órganos correspondientes para fortalecer el proceso de implementación de los mismos.

Es oportuno en el presente punto hacer una descripción de los Convenios materia de análisis, sus objetivos, resultados propuestos, productos a ser alcanzados a la población objetivo, metas comprometidas, ámbito de intervención y estrategias generales, a fin de comprender sus características y facilitar el entendimiento para el lector; sin embargo, por su extensión, esta descripción se traslada a los Anexos Nº 04 y 05.

Las intervenciones de políticas públicas realizadas con el financiamiento de la UE, a través de los CAP, se ejecutan en la compleja organización e interacción de los sectores e instituciones de los tres niveles de gobierno.

En este contexto, el logro de los objetivos está condicionado a factores externos e internos de cada institución involucrada en el programa, siendo el principal de ellos el factor humano, quien es responsable de la implementación de los cuatro procesos que señala cada convenio: programación operativa, soporte logístico para la adquisición y distribución de los insumos, organización para la producción y entrega de productos, supervisión, seguimiento y evaluación.

Por lo antes mencionado, la implementación de los CAP, desde su fase de diseño, requiere de la participación de todos los actores, para adaptarlos a realidades sociales distintas. La experiencia vivida por estos actores es analizada en el proceso de sistematización para interpretarla críticamente a partir de las respuestas de los 32 entrevistados, los cuales expresan sus vivencias y los factores de contexto que, sin depender de ellos, influyeron directamente sobre sus decisiones y acciones.

---

## 5.1. *Sistematización del Proceso de Diseño e Implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario*

---

El conjunto de entrevistados coincide en señalar que la implementación de los CAP promueve un cambio positivo en la dinámica, en los procesos y en la consecución de los logros de los Programa Presupuestales.

La contribución de los CAP se puede evidenciar tanto en la fase de diseño como de implementación.

Ambas fases se beneficiaron de una serie de buenas prácticas implementadas de manera sistemática en todos los CAP evaluados. Entre estos destacan su carácter participativo, el fomento al trabajo cooperativo y de la sinergia, el uso de las evidencias, la flexibilidad de la gestión financiera y el apoyo a la generación o fortalecimiento de las capacidades específicas para su implementación.

Se destaca, así mismo, la importancia del desarrollo o mejora de las herramientas de gestión, el uso de tecnologías de información y la mejora de los procedimientos, incluyendo la producción de guías, manuales de procedimientos o estándares que permiten optimizar el uso de los fondos disponibles.

Las entrevistas han permitido identificar los cambios específicos, así como los procesos que se desencadenaron en cada uno de los CAP a partir de su implementación. A continuación, estos hallazgos son presentados de manera ordenada:

### **A. “Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas” - ENLCD.**

#### **Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - DEVIDA**

La suscripción del CAP ha contribuido a fortalecer los Programas Presupuestales a cargo de DEVIDA, especialmente en otorgarle una orientación basada en resultados. El proceso de diseño, y muy en especial el de la identificación de los resultados prioritarios y las formas de ser medidos, así como la implementación



posterior se realiza con la participación activa de diferentes actores y con la acción articulada con otros sectores y con los gobiernos subnacionales.

Como instrumento de gestión, el CAP también contribuyó en la mejora del diseño de los programas vía la identificación de los procesos críticos para la mejora de la gestión de sus respectivos Programas Presupuestales, identificando indicadores y metas específicas a ser alcanzadas durante su implementación.

Ello ha permitido una gestión e implementación de los Programas Presupuestales de carácter participativo, con un mayor compromiso por parte de los actores involucrados, lo que ha conllevado a otras mejoras tanto en el proceso de implementación, como en el monitoreo y evaluación, pasando por la actualización de guías y directivas vinculadas a la ejecución en donde resalta el desarrollo de múltiples formas de fortalecimiento de capacidades vía la asistencia técnica (realización de talleres y cursos mediante plataforma virtual).

#### **Entrevista - Dirección Regional de Educación de Ayacucho - PP 0051 “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas”**

La principal contribución del CAP ha sido el facilitar el proceso de articulación de las intervenciones de lucha contra las drogas entre diferentes niveles de gobierno, liderados por DEVIDA a través del Programa Presupuestal de Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas, y el compromiso de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ayacucho interesado por fortalecer y ampliar su implementación en su ámbito.

Este compromiso conjunto, respaldado en el CAP, ha permitido la operatividad de las acciones en la región Ayacucho, especialmente con la incorporación de facilitadores sociales que han fomentado un mayor compromiso de los docentes tutores en la zona y un mayor cumplimiento del Programa por parte de la DRE y, con la asistencia técnica de DEVIDA. El CAP permitió desarrollar una estrategia que redujera la resistencia por parte de los mismos docentes.

Este cambio en la operatividad del Programa ha permitido mejorar la gestión, así como ha generado la necesidad de implementar diferentes acciones que contribuyan a fortalecer la labor de los facilitadores sociales, tales como capacitaciones, sesiones de asesoría, monitoreo, acompañamiento (instituciones educativas y familiar).



## **B. Convenio de Apoyo a la “Política Peruana de Promoción de las Exportaciones de Productos Ecológicos”- EURO ECO TRADE**

### **Entrevista MINCETUR. Coordinador de Seguimiento y Evaluación del Programa Presupuestal.**

Las principales contribuciones del CAP han sido: primero, ser el catalizador de la coordinación intergubernamental e intersectorial; y, segundo, utilizar estos nuevos espacios de relación social, para fomentar la participación de diferentes actores con la finalidad de potenciar el uso de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) vía el desarrollo tecnológico (plataforma virtual), con la finalidad de facilitar y simplificar los procedimientos administrativos para la exportación e importación; así como para mejorar la interoperatividad con otros sectores e instituciones vinculadas al Comercio Exterior.

### **Entrevista a PROMPERU: Jefe de Cooperación Internacional**

La institución se ha visto favorecida con una mayor asignación de recursos financieros, los cuales han contribuido a la realización de actividades que sin estos recursos no hubieran sido posibles implementar. Por su parte, se señala que el CAP no fortalece la lógica del programa vertical y aislado de su entorno institucional, sino que su contribución se centra en un enfoque integral con participación de otros actores, lo que ha conllevado a la mejora en la definición de sus indicadores, los cuales inicialmente no eran representativos para el sector.

El cambio generado en el diseño del Programa Presupuestal ha permitido mejorar la identificación de empresas y la definición de rutas exportadoras, que a su vez generan la necesidad de contar con certificación de productos orgánicos, así como la búsqueda de mayores oportunidades para determinados productos de exportación.

Los cambios en el diseño y la implementación del Programa Presupuestal han permitido fortalecer el trabajo a través de seis Oficinas Macro Regionales y la coordinación de las mismas con las respectivas Cámaras de Comercio y la Academia para fomentar su participación con la asistencia técnica.



## **Entrevista a MINAM: Coordinador de Articulación Territorial, integrante de la Oficina de Cooperación y Negocios Internacionales PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.**

La mayor contribución del CAP es haber generado el rediseño del Programa Presupuestal, el cual considera un cambio de enfoque en la intervención con criterios de territorialidad, y considera que las cadenas productivas nacen del ecosistema y por lo tanto, no deberían ser solo vistos desde el lado agrícola. El rediseño del Programa involucró a nuevos actores de los diferentes sectores, así como de los distintos niveles de gobierno.

El rediseño al Programa Presupuestal otorgó una mirada multisectorial al Apoyo Presupuestario, el cual se concreta con una mejor coordinación y retroalimentación con los gobiernos subnacionales[1]. Esto último empodera a los gobiernos regionales en la implementación.

Los cambios en el diseño y la implementación del Programa Presupuestal generaron mayor presencia del sector en términos de elaboración de documentos técnicos y asistencia técnica directa. Las Mesas Técnicas y Consejos Regionales de Productos Orgánicos como espacios de participación contribuyeron al empoderamiento y fortalecimiento de los productores y las organizaciones en producción ecológica.

### **Convenio con el Gobierno Regional de Piura, “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”**

El CAP suscrito ha generado su mayor contribución en lograr una mayor participación de los actores regionales y locales en la definición de las zonas de intervención y establecimiento de metas, aspecto que ha facilitado la implementación, participación, coordinación y retroalimentación del Programa Presupuestal.

El cambio se ha generado en la fase de implementación del Programa Presupuestal, que se concreta con la generación de espacios de diálogo en mesas técnicas y consejos regionales, con participación de diversos actores y mediante la elaboración de documentos técnicos que contribuyen en la gestión del programa.

El cambio produjo mejoras en la toma de decisiones y en la gestión del Programa Presupuestal los cuales se respaldaron en documentos técnicos (Estudios de Zonificación Económica Ecológica), Asistencia Técnica (capacitación, talleres,



visitas técnicas) y actividades vinculadas a la articulación de intervenciones sectoriales con el propósito de fomentar oportunidades para determinados productos y promover la certificación orgánica y registro sanitarios.

### **Entrevista GORE Piura – Coordinadora de Programas Presupuestales**

El CAP aporta su mayor contribución en lograr una mayor participación y coordinación entre los actores regionales y locales, y el Ministerio de Economía y Finanzas. De igual modo, se muestra un nivel de compromiso para co-financiar parte de las actividades del Programa Presupuestal con recursos del Gobierno Regional.

La implementación del Programa Presupuestal es la fase donde se observa el cambio mayor; se evidencia a través de acciones de capacitación (fortalecer capacidades) y organización de productores (para generar planes de negocios de exportación), los cuales se han generado en la fase de implementación del Programa Presupuestal; además se generan espacios de diálogo en mesas técnicas y consejos regionales con participación de diversos actores y mediante la participación en la elaboración de documentos técnicos que contribuyen en la gestión del programa.

El cambio produjo mejoras en la toma de decisiones y en la gestión del Programa Presupuestal, que se respaldaron en documentos técnicos (Estudios de Zonificación Económica Ecológica), Asistencia Técnica (capacitación, talleres, visitas técnicas) y actividades vinculadas a la articulación de intervenciones sectoriales con el propósito de fomentar oportunidades para determinados productos y promover la certificación orgánica y registro sanitarios.

### **Entrevista GORE Piura – Profesional de Cooperación Técnica e Inversiones, de la Oficina General de Planificación y Presupuesto**

La mayor contribución se da en la fase de diseño del Programa Presupuestal, con la definición de productos, identificación de indicadores y establecimiento de metas, así como con la asignación de recursos ordinarios de la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

El cambio también se reflejó en las actividades de seguimiento que recayeron en la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente, y en las acciones de coordinación entre el Gobierno Regional, el MINAM y el MEF.

### **Entrevista GORE Piura – Gerente Regional de Desarrollo Económico (GRDE) y Sub Gerente Regional de Promoción e Inversiones**

La contribución se da en la implementación del Programa Presupuestal, con una participación cada vez mayor de la Gerencia Regional en términos funcionales. El cambio se refleja en las actividades de implementación, especialmente en el fortalecimiento de capacidades.

El cambio produjo mejoras en la toma de decisiones y en la gestión del Programa Presupuestal, que se respaldaron en documentos técnicos (Estudios de Zonificación Económica Ecológica), Asistencia Técnica (capacitación, talleres, visitas técnicas) y actividades vinculadas a la articulación de intervenciones sectoriales con el propósito de fomentar oportunidades para determinados productos y promover la certificación orgánica y registro sanitarios.

### **Entrevista GORE Piura – Director Regional de Agricultura DRA, Director de Planeamiento y Presupuesto, Director de Competitividad Agraria**

La contribución se da en la fase de diseño e implementación del Programa Presupuestal, en la primera se incorporan recursos del Gobierno Regional; sin embargo, aunque el CAP no se gestiona por medio de la Gerencia correspondiente, el CAP se usa para fortalecer capacidades institucionales.

Los cambios observados se concretan en actividades de capacitación, asistencia técnica (MEF), elaboración de Proyectos de Inversión Pública para determinados productos (Banano orgánico). El cambio se refleja en las actividades de implementación, especialmente en el fortalecimiento de capacidades, asistencia técnica y el compromiso del Gobierno Regional por contribuir en parte del presupuesto (con recursos directamente recaudados y provenientes del Canon).

El cambio ha promovido el fortalecimiento de capacidades, mejora de infraestructura, asistencia técnica, elaboración de proyectos de inversión pública, el cofinanciamiento y la mejora de oferta de servicios agrarios.

## **Entrevista GORE Piura – Técnico de la Municipalidad distrital de Montero (Provincia de Ayabaca)**

Si hubo contribuciones del CAP. La contribución se da en la fase de implementación del Programa Presupuestal, especialmente en la identificación de productos a priorizar, cómo mejorar su productividad, cómo enfrentar plagas y para fortalecer las coordinaciones con los actores locales a través del Gobierno Local y brindar asistencia técnica.

El cambio ha promovido el fortalecimiento de capacidades, mejora de infraestructura, asistencia técnica, elaboración de proyectos de inversión pública, el cofinanciamiento y la mejora de oferta de servicios agrarios.

## **C. Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Articulado Nutricional – EUROPAN**

### **Convenio de Apoyo Presupuestario al programa Estratégico Articulado Nutricional, con el Gobierno Regional de Ayacucho**

El Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Articulado Nutricional - EUROPAN con el Gobierno Regional Ayacucho, ha aportado en la mejora de los procesos de programación operativa y en la consolidación de un sistema de monitoreo y evaluación para la implementación del Programa Articulado Nutricional (PAN) en la Región.

En ese sentido, se ha contribuido a la disminución de las brechas en recursos humanos, a la racionalización del gasto para la adquisición de recursos estratégicos del Programa, y a la priorización para llevar a cabo supervisiones y capacitaciones en recursos humanos. Ello con la finalidad de generar el fortalecimiento de capacidades asistenciales y administrativas en el personal de salud de los puntos de atención con menor porcentaje de cumplimiento en las metas establecidas.

El desarrollo de la capacidad técnica y administrativa por parte de personal encargado del manejo del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), como instrumento fundamental para la programación de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos del Programa ha sido, junto con la creación del Tablero de Control (“Dashboard”), las principales herramientas para la gestión



estratégica del Programa Presupuestal. Estos han permitido la actualización del Padrón Nominado, mediante el cual se ha logrado identificar el requerimiento de los recursos humanos en los establecimientos de salud, la reorganización de los mismos en función a las brechas encontradas, y el fortalecimiento de las acciones de supervisión, monitoreo y evaluación para el personal asistencial, técnico y administrativo de cada uno de los establecimientos de salud.

### **Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres “JUNTOS”, entre el MEF y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social**

En relación al CAP al Programa JUNTOS, no se ha logrado identificar una relación directa en cuanto a la mejora de sus procesos de gestión.

Sin embargo, cabe señalar que desde el año 2012, el Programa JUNTOS ha logrado consolidar los procesos a su cargo con el apoyo económico proveniente del Convenio. Al respecto, se pueden poner en consideración las siguientes experiencias exitosas:

- Inclusión financiera: Se ha logrado que las usuarias tengan la capacidad de ejercer sus derechos básicos para que adquieran y ejerzan una ciudadanía plena, a través de mayor acceso a canales de atención financiera (puntos de pago); más seguros y a menor costo para ellas. Para ello, se ejecutaron campañas de tarjetización, se implementaron nuevos canales de pago, se ejecutaron proyectos piloto para la educación financiera de las usuarias, así como se diseñó y se puso en marcha el Plan de Información y Educación Financiera del Programa Juntos.
- Articulación Sectorial: entre el sector Salud y Educación a través de la interoperabilidad de sus sistemas, los cuales se vienen implementando desde el año 2015.

En relación con lo señalado en los párrafos anteriores, las experiencias exitosas han sido posibles no solamente gracias a la gestión por procesos que se desarrolla en el Programa, sino también por la institucionalización del CAP que permitió el acompañamiento y seguimiento para el cumplimiento de las metas pese a los cambios de gestión en la administración pública.



## **Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Acceso de la Población a la Identidad entre el MEF y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC**

La contribución del CAP al Programa de Acceso de la Población a la Identidad, ha sido en materia de gestión organizacional, monitoreo y evaluación. Estos procesos han permitido la generación de un cambio cultural en la sociedad para fomentar el registro de la población, a través del Documento Nacional de Identidad (DNI).

En relación con lo anterior, los cambios que se han suscitado han sido para la mejora de la implementación del Programa.

Los cambios en cuanto a la implementación se sustentan en acciones de comunicación y sensibilización de la población y funcionarios públicos mediante talleres, fortalecimiento de las acciones de monitoreo en la ejecución de metas, la elaboración de documentos y guías de procedimientos internos, y el enfoque extramural. Este último ha conllevado a un acercamiento de los actores involucrados en la gestión del Programa con la población.

## **Convenio de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestarios Estratégicos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Seguro Integral de Salud**

La firma del presente Convenio ha contribuido al fortalecimiento institucional del SIS en materia de estructura organizacional, recursos humanos y tecnologías de la información.

Respecto a lo anterior, el CAP aportó al fortalecimiento de las Unidades Desconcentradas Regionales (UDR), al desarrollo tecnológico de aplicaciones informáticas, al desarrollo de capacidades para el personal técnico administrativo y a la contratación de mayor personal para disminuir las brechas de recursos humanos.

En relación a lo señalado en el párrafo anterior, ello ha permitido que las UDR adquieran un mayor control para los registros de información de los usuarios a través de la incorporación de reglas de contingencia para los formatos únicos de

atención. Así también, se ha logrado mejorar el equipamiento tecnológico para el registro de las atenciones. Por su parte, también se ha logrado contratar mayor personal de médicos auditores y supervisores, así como cubrir con mayores capacitaciones al personal técnico administrativo de las UDR.

#### **D. Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Materno Neonatal**

##### **Entrevista a Gobierno Regional de Amazonas – Oficina General de Planificación y Presupuesto**

El CAP contribuyó con generar la data que justifique el aumento de la contratación de profesionales de salud y equipamiento para los establecimientos de salud, que permitan avanzar en el logro de los objetivos del Programa Presupuestal. De igual modo ha generado cambios en la gestión del Programa.

La contribución específica en la fase de diseño del Programa Presupuestal ha sido en mejorar la definición de las metas a alcanzar en marco al Programa y las metas establecidas en los CAPs (PAN y MN).

La implementación del CAP ha promovido el fortalecimiento de capacidades de gestión, los niveles de coordinación, la mejora en equipos de salud y, como resultado, la mejora de la oferta de servicios de salud en la región.

##### **Entrevista a Gobierno Regional de Amazonas – Gerente de Desarrollo Social**

Una de las contribuciones del CAP es la mayor asignación presupuestal al gobierno regional, que ha permitido disponer de mayores insumos y profesionales de salud que eran insuficientes en determinados momentos. Existía antes del CAP muchas dificultades para la coordinación y comunicación con otros actores locales e institucionales.

La contribución se ha dado en la fase de diseño e implementación del Programa Presupuestal, al disponer de recursos para una mayor cantidad de insumos y recursos profesionales para mejorar los servicios de salud en la región. También ha permitido mejorar los niveles de coordinación y comunicación con otros actores (RENIEC, Mesa de Concertación, Gobiernos Locales).



Por otro lado, se mejoran los mecanismos de articulación en la región (intra e inter institucional). Se mejoran los procesos administrativos y operativos, así como se interrelaciona el sistema administrativo con el sistema sanitario, se unifican criterios normativos y se emiten normas específicas para la adquisición de insumos, equipos y contratación de personal.

*“La incorporación de un padrón nominado de beneficiarios, del cual se ha podido mejorar los servicios, dado que permite saber a quiénes, a cuántos, y dónde se deben entregar los servicios. Con ello se fortaleció el proceso de programación”.*

---

[1] Mesas Técnicas de Cadenas Productivas y Consejos Regionales de Productos Orgánicos (COREPOs).

---

## 5.2. Sistematización de los instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor Insumo-Producto-Resultado

---

Las entrevistas reflejan que la implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario ha servido para el desarrollo o fortalecimiento de nuevos instrumentos de gestión o ha promovido el uso de algunos ya existentes.

El ejercicio también muestra de manera unívoca que los CAP han contribuido a desarrollar nuevos mecanismos de trabajo, los cuales derivan de las nuevas dinámicas y estilos de trabajo que los CAP impone y que fueron descritos en el capítulo anterior.

Los nuevos instrumentos y mecanismos de gestión han sido desarrollados en cada uno de los cuatro procesos de la cadena de valor Insumo-Producto- Resultado (programación operativa, soporte logístico, organización para la producción de productos y, supervisión, seguimiento y evaluación) y en los diferentes niveles de gestión, pero con especial énfasis en el nivel subnacional.

Un elemento importante a señalar es que los nuevos instrumentos y mecanismos tienen algunas de las características que se identifican en el proceso de diseño e implementación, entre ellos el carácter participativo de su desarrollo, el uso de tecnologías de información, así como la generación y uso de las evidencias para el proceso de monitoreo del progreso y la toma de decisiones.

En la siguiente sección se presentan de manera detallada y ordenada los hallazgos que sobre el desarrollo instrumental y de mecanismos de gestión para cada uno de los CAP; así mismo, se presenta un mapeo que refleja el vasto desarrollo instrumental producido en estos procesos (Tabla N°. 1)

### A. “Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas” - ENLCD.

#### Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - DEVIDA

- Como parte de la generación de instrumentos y mecanismos que permitan mejorar la eficiencia en la gestión, DEVIDA cuenta con un sistema de información geográfica de beneficiarios y entidades que participan en sus intervenciones, a fin de garantizar el planeamiento y programación de las intervenciones.

- Se ha mejorado los procesos de adquisición de bienes y servicios, a partir modelos estándar de términos de referencia y especificaciones técnicas para la adquisición y contratación de bienes y servicios vinculados a las actividades de los Programas Presupuestales.
- Se ha promovido la elaboración de estudios específicos para intervenciones concretas y orientadas al desarrollo de actividades como proyectos de inversión, diagnósticos, líneas de base. Asimismo, se han desarrollado estrategias de orientación en línea, como Habla Franco.
- DEVIDA dispone de un sistema de seguimiento y monitoreo en línea, que permite conocer el avance de los proyectos y actividades de sus Programas Presupuestales.

**Dirección Regional de Educación de Ayacucho - PP 0051 “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas”**

- Se ha considerado como el principal instrumento de programación de recursos el SIGA, de tal manera que se ha institucionalizado su uso para los Programas Presupuestales. Se cuenta con la asistencia de DEVIDA.
- Para una mayor efectividad de las actividades de carácter logística, se ha capacitado de manera permanente al personal en el manejo del SIGA.
- Un mecanismo importante para el desarrollo de las actividades del Programa Presupuestal, son los talleres de encuentro de líderes escolares como medio para el intercambio de experiencias. Por otro lado, para fortalecer la organización para la producción y entrega de los productos, se elaboran proyectos de inversión para generar la sostenibilidad de la intervención, así como mecanismos de sensibilización y capacitación permanente a los docentes.

**B. Convenio de Apoyo a la “Política Peruana de Promoción de las Exportaciones de Productos Ecológicos”- EURO ECO TRADE**

**Entrevista MINCETUR. Coordinador de Seguimiento y Evaluación del Programa Presupuestal.**

- Para la programación operativa se han desarrollado matrices de insumos y costos de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), Y como mecanismos de programación se han definido criterios para la identificación y priorización de

productos en los ámbitos de intervención del Programa Presupuestal. Por otro lado, se cuenta con un sistema denominado “Gestor”, implementado por la Oficina General de Administración, cuyo alcance es el manejo de metas a nivel administrativo, planeamiento y presupuesto.

- Se dispone de un sistema de soporte logístico que busca dinamizar los trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), promoviendo la gestión eficiente con una simplificación administrativa.
- La existencia de mecanismos en línea para disponer de firmas y certificados digitales, ha promovido la simplificación administrativa y ha incrementado el número de trámites a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

#### **Entrevista a PROMPERU: Jefe de Cooperación Internacional**

- Se dispone de un mecanismo para la entrega de certificación orgánica, así como mecanismos para la búsqueda de mayores oportunidades de exportación para determinados productos.
- Se han definido criterios y mecanismos para la identificación de empresas productoras y la definición de rutas de exportación.
- También se dispone de un sistema de gestión de información de las cadenas exportadoras, vinculadas a la participación en ferias internacionales y desarrollo de nuevos mercados.

#### **Entrevista a MINAM: Coordinador de Articulación Territorial, integrante de la Oficina de Cooperación y Negocios Internacionales PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.**

- Se han desarrollado mecanismos para incorporar el enfoque territorial y de cadenas productivas para la programación y establecimiento de metas.
- Se ha desarrollado mecanismos de fortalecimiento de capacidades orientado a los principales actores (planificación estratégica y zonificación económica ecológica), así como mecanismos para fortalecer el empoderamiento de los productores locales.
- Se dispone de un sistema para la organización y administración de datos vinculados al Programa Presupuestal.



## **Convenio con el Gobierno Regional de Piura, “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”**

- El Programa Presupuestal ha desarrollado mecanismos para la realización de talleres de programación articulada y espacios de dialogo entre los actores locales; asimismo se ha previsto el equipamiento con insumos especializados.
- Se dispone de mapas de zonificación y mecanismos para hacer efectiva la capacitación y asistencia técnica en campo en colaboración con la cooperación internacional y principales instituciones académicas del ámbito de intervención.

## **C. CONVENIO DE APOYO PRESUPUESTARIO AL PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL - EUROPAN**

### **Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Articulado Nutricional - EUROPAN con el Gobierno Regional Ayacucho**

- En relación a los instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor, el principal aporte del presente Convenio al Programa Presupuestal corresponde a la generación de un Tablero de Control (“Dashboard”) para la implementación de un sistema de control, seguimiento y evaluación en la Dirección Regional de Salud.
- Así también, destaca el uso y dominio del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), el cual ha sido posible gracias a los programas y talleres de capacitación y fortalecimiento de capacidades técnicas – administrativas que se han desarrollado para su manejo.

### **Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres "JUNTOS", entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social**

- En lo que respecta a los instrumentos y mecanismos implementados, sobresale el desarrollo de espacios de intercambio de datos con otras entidades públicas para la interoperatividad en el manejo de la información (SIS, MINEDU, SISFOH y RENIEC). Esto ha permitido, por ejemplo, mantener actualizado el padrón de usuarios del Programa.

- La Unidad de Recursos Humanos cuenta con el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público AIRHSP, de conformidad con la Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01, que aprueba la "Directiva para el uso del Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público – Aplicativo Informático" y con el Modulo de Control de Pago de Planillas MCPP- SIAF. Asimismo, el Programa cuenta un Sistema Integral de Recursos Humanos (ERP).
- Otro aspecto relevante es el desarrollo de tecnologías de la información para el trabajo de campo que realizan los gestores locales. Ello permite realizar los registros de empadronamiento a través de aplicativos móviles (tablets).
- Se ha implementado también una carpeta virtual compartida (ftp), en la que se publican los padrones de hogares abonados y no abonados, para cada operativo de pago bimestral. A través de estas carpetas, las Unidades Territoriales descargan los mencionados padrones para su difusión con las autoridades locales, líderes comunales y las usuarias del programa.
- Se ha dispuesto de un Manual de Operaciones del Programa (aprobado por RM N° 157-2016-MIDIS/PNAP-DE del 26.07.2016), en donde se establecen las necesidades de personal para cada una de las unidades orgánicas que conforman su estructura, incluyendo las 21 unidades territoriales, en el que se señala el número de gestores locales que corresponde.
- Finalmente, los requerimientos por cada Unidad Territorial son realizados de acuerdo al Procedimiento para la Programación, Requerimiento y Conformidad de Bienes y Servicios aprobado con RDE N° 035-2016-MIDIS/PNADP-DE del 11/03/2016.

**Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Acceso de la Población a la Identidad entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC**

- Las contribuciones por parte del Convenio al Programa respecto a instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor, corresponden a la formulación de documentos de gestión, así como guías de procedimientos organizacionales.

- Por otro lado, se ha fomentado el uso intensivo de la tecnología para que el personal realice los registros de la información mediante tablets y/o laptops. Así también, se ha fomentado el otorgamiento de la información en línea.
- A través de la promoción de una gestión descentralizada, se ha logrado incrementar el número de ORA en mayor número de establecimientos de salud públicos y privados.

**Convenio de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestarios Estratégicos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Seguro Integral de Salud**

- La firma del presente Convenio en lo que se refiere al desarrollo de instrumentos y mecanismos en torno a la cadena de valor, corresponden al desarrollo tecnológico de aplicaciones informáticas. Con ello, se han logrado implementar las reglas de contingencia para poder filtrar los FUA y contribuir a la calidad del registro de la información de los servicios que se prestan en los establecimientos de salud.

**D. CONVENIO DE APOYO PRESUPUESTARIO AL PROGRAMA PRESUPUESTAL SALUD MATERNO NEONATAL ENTRE EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO, Y EL GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AMAZONAS**

- En relación al desarrollo de instrumentos y mecanismos en torno a la cadena de valor, se han logrado identificar la gestión para la diferenciación de las remuneraciones para el personal de salud que labora en zonas alejadas.
- Así también, destaca la institucionalización de reuniones de coordinación conjunta entre las Redes de Salud para la definición de las metas, programación y ejecución presupuestal.
- Asimismo, se optimizó el formato y registro del padrón nominado.

**Tabla Nº 1.**

**Mapeo de Instrumentos y mecanismos desarrollados en torno a la cadena de valor por cada Proceso de Gestión**

Convenios de Apoyo Presupuestario	Procesos de Gestión			
	Programación Operativa	Soporte Logístico para la adquisición y distribución de los insumos	Organización para la producción y entrega de los productos	Supervisión, seguimiento y evaluación
ENLCD-DEVIDA	Sistema de programación de metas.	Mejora de los procesos de adquisición de bienes y servicios.	Promover estudios específicos para intervenciones concretas y de desarrollo (proyectos de inversión, diagnósticos, líneas de base). Uso de tecnología para orientación en línea (Habla Franco).	Sistema de seguimiento y monitoreo en línea.
ENLCD-Ayacucho	Institucionalización del uso del SIGA.	Manejo y capacitación permanente del SIGA.	Talleres de encuentro de líderes escolares, como medio para el intercambio de experiencias. Elaboración de proyectos de inversión pública para generar la sostenibilidad de la intervención. Sensibilización y capacitación permanente a los docentes.	
MINAM	Uso de enfoque territorial y de cadenas productivas para la programación y establecimiento de metas.		Fortalecimiento de capacidades a principales actores (planificación estratégica, ZEE). Empoderamiento de productores locales.	Capacitación permanente y organización de datos.
MINCETUR	Matrices de insumos y costos de la VUCE. Criterios para la identificación y priorización de productos en los ámbitos de intervención. Uso del Sistema Gestor, implementado por la Oficina General de	Sistema de soporte logístico que busca dinamizar los trámites de la VUCE, promoviendo la gestión eficiente con una simplificación administrativa	Sistema de simplificación administrativa alcanzada con las firmas y certificados digitales, ha logrado incrementar el número de trámites a través de la VUCE	

	Administración (OGA), y cuyo alcance es a nivel administrativo, de planeamiento y presupuestal.			
PROMPERU		Sistema para entrega de certificación orgánica y búsqueda de mayores oportunidades para determinados productos.	Criterios para la identificación de empresas y definición de rutas exportadoras.	Sistema de gestión de información de las cadenas exportadoras, vinculada a la participación en ferias internacionales y desarrollo de mercados.
EURO ECO TRADE-Piura	Talleres de programación articulada.	Equipos e insumos especializados.	Mapas de zonificación. Capacitación y asistencia técnica.	
EUROPAN JUNTOS -		Requerimiento y Conformidad de Bienes y Servicios	Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público AIRHSP  Empadronamiento a través de aplicativos móviles  Carpeta virtual compartida	
EUROPAN RENIEC -	Formulación de documentos de gestión		Tecnología de la Información para que el personal realice los registros de la información mediante tablets y/o laptops.  Implementación de las ORA.	
EUROPAN - SIS			Desarrollo tecnológico de aplicaciones informáticas.  Implementación de las reglas de	



			contingencia para el registro de las FUA.	
EUROPAN - Gobierno Regional de Ayacucho	Uso del SIGA			Tablero de Control (Dashboard).
SMN AMAZONAS -	Reuniones de coordinación con las Redes de Salud.	Padrón nominado.	Remuneraciones diferenciadas para el personal de salud.	

---

### **5.3. Identificación de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y los desafíos en la implementación del mecanismo de Apoyo Presupuestario**

---

Esta sección presenta de manera ordenada y sistemática las Buenas Prácticas desarrolladas por las diferentes instituciones involucrados en el proceso de diseño e implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario. Las Buenas Prácticas se entenderá como aquella experiencia, en su totalidad o parte de la misma, que permite mejorar la gestión y el uso eficiente de los recursos, para una adecuada provisión de los bienes y servicios, y el logro de resultados contemplados en los Programas Presupuestales, y que pueda ser replicada en otro contexto o situación similar

De la misma manera, se ha considerado presentar algunas lecciones aprendidas, así como los principales desafíos identificados por los informantes clave en este estudio.

Las Buenas Prácticas y las lecciones aprendidas se han identificado para cada uno de los procesos de gestión y para cada uno de los CAP. El resumen de las buenas prácticas se presenta en la Tabla Nº 2. Se hace lo propio con las lecciones aprendidas, las cuales se presentan en la Tabla Nº 3. Posteriormente, se presenta con mayor nivel de detalle, el contexto en el cual se desarrollaron estas buenas prácticas, así como las lecciones aprendidas en cada caso, acompañadas de la identificación de los principales desafíos que los entrevistados identificaron para el futuro desarrollo y expansión de los CAP.

Si bien el énfasis se ha puesto en los procesos de gestión, también se han identificado buenas prácticas en las fases previas. Vale decir, en el proceso de diseño y durante la conducción de los procesos de gestión. Estas buenas prácticas han sido señaladas en la sección 5.1 del presente documento. De esta manera, las buenas prácticas y lecciones aprendidas se pueden organizar en dos secciones: de gobierno y de gestión.

#### **Buenas prácticas**

En relación con las **buenas prácticas para el diseño e implementación** de los CAPS se rescatan las siguientes:

1. Participativo. Contrariamente a la práctica regular de los programas nacionales, los cuales se caracterizan por ser definidos y diseñados en el gobierno central, con escasa o nula participación de los gobiernos sub nacionales, los informantes clave resaltan el hecho de haber sido consultados y haber participado en el proceso desde su fase de diseño. Así también, que dicha práctica se ha mantenido durante todo el proceso de implementación.
2. Colaboración y sinergia. Los CAP han generado los incentivos para la colaboración y sinergia entre los diferentes niveles de gobierno, así como entre las diferentes agencias al interior del Gobierno. Se fortalece el trabajo intersectorial e intergubernamental.
3. Basado en evidencias. Un elemento muy valorado, tanto para el proceso de diseño como para el de gestión, es el uso de la información disponible en el sistema. Información que es producida Ad-hoc para los propios programas presupuestales, como la información producida por las diferentes agencias de gobierno. La información ha sido usada también para la retroalimentación del proceso.
4. Flexibilidad. Los informantes clave rescatan y valoran esta característica que la hace diferente a otros programas gubernamentales, los cuales son muy rígidos. Además, esta flexibilidad permite incorporar las opiniones de los varios actores involucrados y adaptar la gestión de la implementación a las diversas condiciones de contexto en que se desarrollan los CAP.
5. Generación de capacidades específicas. Los CAP necesitan de la generación o fortalecimiento de competencias y capacidades específicas para el desarrollo de la gestión. En ese sentido, tener fondos flexibles para desarrollarlas es considerada una buena práctica si se la compara con los programas de capacitación regular, los cuales son de carácter genérico y no específico.

En relación con las **buenas prácticas para la gestión** de los CAPS se rescatan las siguientes:

1. Generación de espacios de diálogo y participación. Este es considerado un atributo fundamental para el éxito del proceso de gestión dada las características de los programas, los cuales involucran a diversas agencias de gobierno, tanto nacional como sub-nacional. La participación de los diferentes actores en estos espacios de diálogo, además de la participación en las fases de diseño y monitoreo, elevan el grado de empoderamiento y apropiación con respecto a la iniciativa. Un buen ejemplo es el logrado por EURO ECO TRADE con las Mesas Técnicas de Cadenas Productivas y los Consejos Regionales de Productos Orgánicos (COREPOs).
2. Soporte técnico y transferencia tecnológica. La asistencia técnica permanente y específica, así como el desarrollo de múltiples iniciativas de fortalecimiento de capacidades, son valorados como buena práctica por el hecho que los mismos se ajustan a las necesidades particulares de cada experiencia. El uso de Tablet y aplicativos móviles constituye una acertada iniciativa para verificar la afiliación del usuario en determinados servicios (EUROPAN, casos RENIEC y JUNTOS).
3. Desarrollo de normas y estándares. Los CAPs sirvieron para el desarrollo de normas y estándares necesarios para su propia operación; fundamentalmente, para el éxito de los programas presupuestales con los que se encontraban vinculados. Los fondos adicionales y la flexibilidad de su manejo permitieron movilizar asistencia técnica directa para facilitar el desarrollo de las mismas.
4. Generación o fortalecimiento de capacidades específicas. La asistencia técnica directa, así como las capacitaciones, sirvieron para desarrollar capacidades específicas en el manejo instrumental. Un ejemplo es el soporte del proceso de institucionalización del SIGA.
5. Fortalecimiento de la cultura del uso de las tecnologías de información y el uso de la data. Los CAP han contribuido de manera intensa al desarrollo y uso de instrumentos novedosos, basados en tecnologías modernas de manejo de la información. La plataforma virtual para las operaciones de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, implementar un “Tablero de Control” para el monitoreo mensual del personal, equipamiento, metas e indicadores en el caso de EUROPAN Ayacucho o para el intercambio de información en el CAP EUROPAN RENIEC. El manejo de padrones nominados y mecanismos de focalización en algunos Programas Presupuestales también es muestra del uso de criterios y datos específicos para la programación.

## Lecciones Aprendidas

Con relación a las lecciones aprendidas, se han identificado algunas que son consideradas relevantes para el caso específico de esta experiencia:

1. La generación de espacios de diálogo y participación aumentan la apropiación de la iniciativa, mejoran la incidencia política e institucional, la articulación entre los agentes involucrados, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas.
2. La flexibilidad en el manejo de los fondos permite adaptarlos a las necesidades específicas de entornos diversos y con dinámicas complejas.
3. El manejo de indicadores mensurables, vinculados a incentivos institucionales, fomenta el compromiso del personal.
4. El manejo de información, facilitado por tecnologías de información, es considerado como un potente facilitador de los procesos de gestión, incluyendo el de la negociación entre los actores involucrados.
5. Factores estructurales sistémicos limitan un mayor desarrollo de las iniciativas. Entre estos resaltan la alta rotación del personal en los puestos de dirección y gestión; y, en algunos casos, la limitada penetración de servicios de comunicación (internet).
6. Factores culturales vinculadas a determinadas comunidades campesinas (quechua hablantes) e indígenas (Aguarunas, Huambisas) también es un elemento a resaltar como lección de aprendizaje, toda vez que es necesario requerir facilitadores, promotores o gestores locales como parte de la estrategia de intervención.

La Tabla N° 01 presenta el mapeo de buenas prácticas, y la Tabla N° 02 resume las lecciones aprendidas. El Anexo 02 contiene una descripción detallada de los hallazgos en cada uno de los CAP.

**Tabla N° 02.**

**Mapeo de Buenas Prácticas**

CAP	Procesos de Gestión				General
	Prog. Operativa	Soporte Logístico	Organización Dist. Servicios	Seguimiento y Evaluación	
ENLCD DEVIDA	- Uso de documentos técnicos para la programación de metas, en concordancia con compromisos en el CAP.	Especialización para definir procesos específicos en la adquisición de insumos y servicios.	1. Desarrollo de programas de capacitación en las instituciones educativas para brindar servicios de orientación en prevención y tratamiento en consumo de drogas.	Visitas de campo y acciones de asistencia técnica fortalecen la gestión de la intervención. Actualización permanente de información en la web.	
ENLCD Ayacucho	- Programación anual de entrevistas a escolares y padres de familia por parte de la “Asociación de Alcaldes y Líderes Regionales” para recoger opiniones sobre las actividades desarrolladas en	Institucionalización del uso del SIGA para el alineamiento entre la planificación y programación.		Seguimiento con participación de facilitadores sociales y participación del GR.	

	relación al Programa de Lucha contra las drogas.				
<b>MINAM</b>	La Conformación de Mesas Técnicas de Cadenas Productivas y, los Consejos Regionales de Productos Orgánicos han facilitado los mecanismos de coordinación y programación, asimismo se han constituido en espacios de dialogo y participación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha propiciado el Empoderamiento de productores y organizaciones en producción ecológica, como mecanismo de fortalecimiento.</li> <li>2. Asistencia técnica y fortalecimiento de los niveles de coordinación y retroalimentación con gobiernos subnacionales, así como en la elaboración de documentos técnicos como la Zonificación Económica Ecológica (ZEE).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar un enfoque integral basado en el concepto que las cadenas productivas nacen de un ecosistema y no de un espacio agrícola, así como del concepto de territorialidad.</li> <li>2. Elaboración de ZEE y Micro ZEE</li> </ul>
<b>PROMPERU</b>	Generación de espacios de coordinación con proveedores y sectores como MINAM, MINAGRI, PRODUCE para el desarrollo de		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Reciprocidad de entidades vinculadas al comercio exterior para operar a través de la VUCE (multisectorial)</li> <li>2. Empoderamiento de los usuarios de la VUCE.</li> </ul>	Incorporación del uso de indicadores para el monitoreo de la gestión, como actividad rutinaria	

	productos y rutas de exportación.			
<b>MINCETUR</b>		Equipamiento y acceso a tecnología para operar de manera efectiva, reduciendo tiempos y costos de tramitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de empresas y definición de rutas exportadoras.</li> <li>2. Empoderamiento de usuarios de la VUCE.</li> </ul>	<p>Reciprocidad de entidades vinculadas al Comercio Exterior para operar a través de la VUCE. Se ha extendido el uso de la VUCE a nivel nacional.</p> <p>Funcionamiento de la VUCE 24 horas del día y 7 días de la semana, así como el soporte de la misma. Lo cual permitió aumentar el número de transacciones realizadas.</p>
<b>EUROECO TRADE- Piura</b>	Asignación de recursos financieros por actividades, lo cual permitió realizar un mejor cumplimiento de las metas físicas y financieras.	Elaboración de especificaciones técnicas para la adquisición de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia técnica para la elaboración de documentos técnicos como la Zonificación Económica Ecológica.</li> <li>2. Permanente capacitación de actores involucrados.</li> <li>3. Acompañamiento continuo y permanente por parte del MEF y Cooperación.</li> </ul>	<p>Se incorporó la práctica del reporte, monitoreo, seguimiento y análisis de indicadores en las diferentes unidad orgánicas del Gobierno Regional de Piura inmersas en el EUROECOTRADE.</p> <p>Asignar a una unidad orgánica (Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente) la conducción del CAP, y las coordinaciones con otras unidades orgánicas inmersas en el EUROECOTRADE</p>

<b>EUROPAN - Juntos</b>	<p>1. Desarrollo de documentos normativos que permiten cumplir con compromisos de gestión (registro y afiliación).</p> <p>2. Utilización de sistema de focalización y padrón nominado para definir metas.</p>	<p>1. Adecuación de la estructura organizacional a diversidad geográfica (20 unidades territoriales).</p> <p>2. Manejo administrativo del SIGA.</p>	<p>1. Elaboración de documentos normativos relacionados a garantizar procesos de la gestión administrativa y prestacional del Programa.</p> <p>2. Implementación de visitas domiciliarias.</p>	<p>1. Verificación de cumplimiento de compromisos y controles del trabajo de campo.</p> <p>2. Uso de Tablet y aplicativos móviles (con GPS) para verificación de afiliación.</p>	
<b>EUROPAN - RENIEC</b>		Permanente Actualización de Guías, Procedimientos Internos (incluye enfoque intercultural)	<p>1. Ampliación de servicios y mitigación de riesgos (la oferta de servicios considera la diversidad geográfica del país)</p> <p>2. Presencia en zonas de la selva, con enfoque intercultural.</p>	<p>1. Mejora del seguimiento y monitoreo con el Uso de Tablet/laptop para brindar información en línea (captar fotos/firmas).</p> <p>2. Conformación del Comité de Seguimiento del Gasto para adoptar decisiones de carácter financiero (frecuencia mensual).</p> <p>3. Actualización de reportes estadísticos en la web.</p>	Implementación de las Oficinas Registrales Auxiliares (ORA).
<b>EUROPAN - Ayacucho</b>	Implementación del SIGA (Sistema Integrado de	Institucionalización para el uso del SIGA.	<p>Generación de convenios intersectoriales.</p> <p>Desarrollo de actividades y</p>	<p>Implementación de un “Tablero de Control” para el monitoreo mensual del personal,</p>	Incorporación de actividades realizadas en el marco del CAP

	Gestión Administrativa) que ha permitido vincular las acciones y productos de los programas presupuestales con la programación administrativa.	talleres para fortalecer el compromiso institucional por parte del personal asistencial y administrativo.	equipamiento, indicadores metas e	EUROPAN al POA, con la finalidad de darles sostenibilidad financiera.
<b>SMN-Amazonas</b>	Mejor asignación de recursos con instrumentos de gestión desarrollados para la programación.	Garantizar la calidad de la oferta de servicios de salud a través de mejores ingresos de RRHH, implementación con equipos e insumos de salud, desarrollo de capacidades y promoción a cargos directivos.		El equipo de gestión implementador continuo y se empoderó durante el proceso. Desde el EESS hasta la DIRESA.

Fuente: Entrevistas actores clave. Elaboración propia.

**Tabla N° 03.**

**Mapeo de Lecciones Aprendidas**

CAPs	Procesos de Gestión				General
	Prog. Operativa	Soporte Logístico	Organización Dist. Servicios	Seguimiento y Evaluación	
ENLCD - DEVIDA	Programación articulada con otros sectores y gobiernos subnacionales		Participación de facilitadores sociales	Mecanismos de seguimiento articulado con actores locales	
ENLCD - Ayacucho		Capacitaciones al personal técnico administrativo de las distintas UGEL para el manejo y dominio del SIGA.	Necesidad por lograr un alcance a las escuelas privadas, involucrar más a la familia para la participación conjunta en el Programa, y generar reconocimientos a los tutores y docentes destacados durante el año. Garantizar la sostenibilidad de los procesos de gestión desarrollados por el incentivo de los Convenios de Apoyo Presupuestal mediante la generación de Proyectos de Inversión Pública.	Trabajo conjunto y coordinado con facilitadores sociales.	

<b>MINAM</b>	Cambio de diseño del programa presupuestal.	1. Alta rotación de personal en GL y GR 2. Incidencia política en algunas zonas de intervención.		Cambio de diseño del programa presupuestal.
<b>PROMPERU</b>	Mayor disponibilidad de recursos financieros que han permitido la realización de actividades.	Acción articulada a través de la VUCE de los sectores.		Fomento de productos alcanzan mayores oportunidades si disponen de certificación orgánica.
<b>MINCETUR</b>		Infraestructura informática es clave para hacer sostenible el servicio.	Acción articulada a través de la VUCE de los sectores.	
<b>EUROECO TRADE-Piura</b>	Coordinación directa con actores locales como Cámara de Comercio, Mesa de			
<b>EUROPAN - Juntos</b>	Labor de sensibilización (promover la demanda) y acompañamiento familiar para	1. Servicios de orientación al Usuario (familias) a través de gestores locales. 2. Dificultades para la interoperabilidad con otras entidades	Gestor local debe ser de origen local o con conocimiento de la zona (para labor de residente-quechua hablante).	Necesidad de mejorar cumplimiento de compromisos entre actores e instituciones locales.

	cumplimiento de compromisos.				
<b>RENIEC</b>	El desembolso o transferencia de recursos no concuerdan con fechas previstas para la implementación de actividades, se requiere relacionar el proceso presupuestal con el técnico.		Sensibilización de la población para el registro del recién nacido, ha permitido cambiar la percepción de inscripción en tres meses a de manera inmediata (solo si existe un ORA en hospital de nacimiento).	1. El uso de tecnología (Tablet, aplicativos) otorga posibilidades para hacer frente a las dificultades en el acceso a servicios de Internet, aún es una limitante.  2. Las Publicaciones es un medio que permite compartir la experiencia y avances en términos de gestión	Cambio cultural en el registro del recién nacido (genera la necesidad de ampliar la estrategia a través del ORA y por consiguiente la oferta del servicio).
<b>EUROPAN - Ayacucho</b>			Fomentar el compromiso del personal de salud.  Alineamiento de los compromisos de gestión de las Redes de Salud en "Acuerdos de Gestión".		
<b>SMN-Amazonas</b>	1. Hace falta fortalecer la programación en las comunidades Aguarunas-Huambisas (existen	Profesionales de salud, ven poco atractivo el brindar sus servicios en el ámbito	1. Poca participación de otros actores importantes (RENIEC), especialmente en comunidades alejadas.  2. Fortalecer la labor de la unidad regional y instancias	1. Fortalecer el seguimiento y verificación de resultados.  2. Fortalecer asistencia técnica, capacitación y  3. Mejorar accesibilidad a comunidades	El sistema sanitario debe ser trabajado de manera integral y conjunta, con compromiso de principales actores.

brechas de atención).	2. Fortalecer los derechos a la identidad.	operativas.	
-----------------------	--	-------------	--

Fuente: Entrevistas actores clave. Elaboración propia.

---

## 6. Conclusiones

---

El proceso de sistematización a la implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario, muestra que este mecanismo de incentivo a los Programas Presupuestales no solo ha contribuido a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, sino que además ha permitido fortalecer el accionar de las instituciones responsables de la ejecución de los programas, fomentar la articulación institucional<sup>5</sup>, dinamizar el accionar de los diferentes actores, así como empoderar a usuarios y beneficiarios de diferentes programas.

Por otro lado, ha permitido fortalecer capacidades de gestión en los diferentes niveles de gobierno a través de la asistencia técnica de diferentes sectores rectores de las diversas políticas públicas que respaldan las intervenciones de los programas presupuestales. El proceso de sistematización recoje asimismo, un conjunto de herramientas y procesos de gestión que se generaron bajo su influencia; igualmente, presenta de manera ordenada un conjunto de buenas prácticas, lecciones aprendidas, así como desafíos y retos que enfrentar, por parte de los Programas Presupuestales y lograr con ello el propósito de los Convenios de Apoyo Presupuestario: contribuir al uso eficiente de los recursos para una adecuada provisión de los bienes y servicios públicos, y el logro de los resultados esperados por los propios Programas Presupuestales.

---

<sup>5</sup> De manera horizontal y vertical.

En el marco expuesto, se alcanzan a continuación algunas conclusiones resultantes del proceso de sistematización y que, de igual forma, deben ser consideradas como aportes del presente estudio.

- El marco normativo de los CAPs está compuesto por normas con rango de ley que por mandato constitucional y conforme a la jurisprudencia constitucional tiene una duración anual (leyes de presupuesto del sector público) y esto puede generar problemas de sostenibilidad del instrumento el tiempo. Además, revela la necesidad de renovar la fuente normativa de este instrumento respetando la naturaleza de las leyes de presupuesto en armonía con la Constitución y de cara a fortalecer las fuentes normativas de estos instrumentos.
- El modelo de estado asumido constitucionalmente es uno unitario y descentralizado, dentro de este esquema y en armonía con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo –Ley N° 29158- la coordinación es un medio de especial importancia para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles de gobierno. En este marco, aunque los CAP han probado ser un catalizador para la participación y la coordinación, es necesario fortalecerlas con los otros niveles de gobierno en el desarrollo, ejecución, evaluación y supervisión de los convenios.
- Hay ciertos cambios normativos que deben ser introducidos en la directiva de CAPs y que podrían afectar la continuidad y sostenibilidad de estos. Por la naturaleza y relevancia constitucionales de los servicios y bienes públicos que busca garantizar este instrumento, deberían ser revisadas
- Las instituciones ejecutoras de los Programas Presupuestales han encontrado en los Convenios de Apoyo Presupuestario, el mecanismo a través del cual<sup>6</sup> pueden disponer de documentos técnicos y

---

<sup>6</sup> A partir de la transferencia de recursos financieros.

especializados<sup>7</sup>, así como de instrumentos de gestión<sup>8</sup> que les permita fortalecer la dirección de los Programas, con orientación estratégica y participativa de diferentes actores vinculados a sus respectivas intervenciones<sup>9</sup>. Ello a su vez, ha contribuido al fortalecimiento de las coordinaciones para la gestión de los Programas a nivel intergubernamental y multisectorial

- En algunos casos los Convenios de Apoyo Presupuestario han generado el rediseño de programas presupuestales, propiciando con ello intervenciones integrales y más eficaces, aspecto que ha contribuido a fomentar la participación de muchos actores, aunar esfuerzos y recursos, así como a definir resultados específicos a diferentes niveles de gobierno.
- Una gran contribución de la implementación, es el desarrollo de diversos mecanismos e instrumentos de gestión, los cuales han sido promovidos para intervenciones concretas y orientadas al desarrollo de actividades específicas. Estrategias de intervención en línea, como “Habla Franco”<sup>10</sup>, constituyen estrategias que vincula directamente al usuario con la instancia responsable de prestar el servicio al ciudadano. Otro ejemplo ha sido el desarrollo e implementación de sistemas de control, monitoreo y evaluación, tales como como el Tablero de Control.

---

<sup>7</sup> Estudios de línea de base, zonificación económica ecológica, planeamiento estratégico, etc.

<sup>8</sup> Identificación y uso de indicadores de desempeño, como mecanismo de medición de cumplimiento de compromisos.

<sup>9</sup> El EURO ECO TRADE ha muestra que a través de documentos técnicos especializados y asistencia técnica permanente y continua, se puede lograr también el empoderamiento de los usuarios. Igual experiencia nos muestra el MINCETUR con la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

<sup>10</sup> Del Programa Presupuestal Prevención y Tratamiento de Consumo de Drogas.

---

## ANEXOS

---

## Anexo N° 01:

### Guía de Entrevistas

#### Preguntas generales

##### 1. ¿Cómo era la situación previa a la implementación del CAP?

¿Cuáles eran los problemas principales que se pretendieron resolver con el CAP? (Por qué?)

¿Cuál(es) era(n) la oportunidad(es) que se presentó (aron) para desarrollar el CAP? (Para qué?)

##### 2. ¿Cómo se implementó el CAP?

¿Cuáles han sido los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar el CAP? ¿Qué instrumentos de gestión fueron los más útiles?

¿Cuáles fueron las estrategias que se adoptaron para cumplir con los compromisos y metas previstas en el CAP?

##### 3. ¿Cuáles fueron los hitos/ procesos claves en la implementación del CAP?

¿Qué experiencia exitosa/ innovadora considera relevante entre la situación inicial y la situación actual del CAP?

¿Qué aspectos de coyuntura política, económica, social del sector y/o sub sector influyeron en CAP? (en cuanto a continuidad / sostenibilidad)

##### 4. ¿Cuál es la situación actual tras la implementación del CAP?

Cuáles cree que constituyen los retos y desafíos de los CAP

##### 5. ¿Cuáles considera que han sido buenas prácticas y/o lecciones principales durante el desarrollo del CAP?

¿Qué modelo(s), estrategia(s) se ha(n) institucionalizado a partir del CAP?

## **Preguntas específicas**

Desde su perspectiva y/o opinión:

<b>Procesos de los compromisos de gestión</b>	<b>Preguntas relacionadas</b>
<b>Programación Operativa</b>	<p>¿Cuáles son los criterios básicos para la programación operativa y participación de los principales actores y entidades involucradas con los PP?</p> <p>¿Se han desarrollado e implementado normas, lineamientos y/o directivas específicas para la programación operativa?</p> <p>¿Cuáles son los criterios para la identificación y priorización de beneficiarios, parcelas asistidas con proyectos productivos y obras de infraestructura en los ámbitos de intervención de los PP?.</p> <p>¿Cómo se utiliza el registro de entidades beneficiarias en la programación operativa? ¿Cuál es su aporte en la fase de planificación y/o retroalimentación?</p> <p>¿Cómo se han identificado y priorizado los productos entregables al beneficiario?<sup>11</sup> ¿Se han elaborado estructuras de costos por productos?</p> <p>¿En términos de cobertura de atención de los PP, qué criterios se han utilizado para la definición de metas físicas y financieras?<sup>12</sup> ¿Cuál ha sido la contribución?</p> <p>¿Cómo ha contribuido el diseño e implementación del CAP a la gestión de los PP, especialmente en su fase de programación? ¿Cuál es la contribución a la fase de planificación – presupuesto de los PP?<sup>13</sup></p> <p>¿Cuál es la principal contribución del CAP en la gestión de los PP?</p>

<sup>11</sup> Para la priorización de los proyectos y actividades a ejecutarse en los respectivos ámbitos de intervención de los PP.

<sup>12</sup> Están relacionados a las metas y objetivos de mediano y largo plazo?

<sup>13</sup> Se cuenta con estudios especializados para las intervenciones (diagnósticos, líneas de base, evaluaciones intermedias).

<b>Soporte Logístico para la Adquisición y Distribución de Insumos</b>	<p>¿Qué mecanismos se han implementado para la contratación y adquisición de bienes y servicios vinculados a las actividades de los PP?</p> <p>¿Se disponen de registros actualizados de proveedores especializados para la adquisición de bienes específicos?. ¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de selección?</p> <p>¿Los proveedores de bienes especializados han logrado cumplir con estándares de calidad? ¿Qué mecanismos se han desarrollado al respecto?</p> <p>¿El presupuesto previsto para la contratación y adquisición de bienes y servicios de los PP se han previsto de manera oportuna? ¿Cuáles han sido las principales dificultades y/o limitaciones?</p> <p>¿Cómo ha contribuido el CAP a la dinámica del Plan Anual de Contrataciones?</p> <p>¿Qué mecanismos se han implementado para la distribución de los bienes y servicios a las instancias o entidades ejecutoras? ¿Cuál ha sido la mejora desde la implementación del CAP?</p> <p>¿Las instancias o entidades ejecutoras cuentan con las herramientas necesarias para la recepción de bienes adquiridos y las condiciones necesarias para la prestación de servicios? ¿Qué mecanismos de gestión se han desarrollado y/o mejorado para fortalecerlos?</p>
<b>Organización para la producción y entrega de productos</b>	<p>¿Cómo está organizada la entrega de productos? ¿Existen procedimientos establecidos y formales? ¿Qué roles asumen los principales actores de los PP?</p> <p>¿Para la entrega de los productos se consideran algunos aspectos específicos de carácter social, cultural? ¿Qué aspectos en este sentido se han desarrollado o mejorado a partir de la implementación del CAP?</p> <p>¿Se han desarrollado documentos normativos para establecer roles, responsabilidades, procedimientos y flujos para la administración y gestión del padrón de usuarios, la programación operativa, gestión de RRHH, gestión logística y recepción de obras? ¿Qué documentos se han desarrollado al respecto? ¿Cómo ha sido su implementación?</p>

	<p>¿Se ha implementado mecanismos de sistematización de información relacionada a la entrega de productos y prestación de servicios, según beneficiarios y/o entidades ejecutoras?</p> <p>¿Se ha generado mecanismos de cooperación, asistencia técnica y/o capacitación a las instancias ejecutoras en cuanto a los objetivos y resultados de los PP, así como del CAP? ¿Cuáles o en qué consiste las acciones de asistencia técnica?</p> <p>¿Cómo parte del apoyo, se han promovido la elaboración de planes o programas específicos por PP y según ámbitos de intervención? ¿Cómo apoya DEVIDA esta acción? ¿El CAP que contribución ha fomentado para ello y la sostenibilidad regional y local de sus PP? ¿Cuáles han sido los mecanismos de gestión que se han desarrollado al respecto?</p>
<b>Supervisión, seguimiento y evaluación</b>	<p>¿En cuánto a la supervisión, seguimiento y evaluación se han desarrollado documentos normativos para su implementación? ¿Se cuenta con sistemas de seguimiento y evaluación en línea? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de los actores, procedimientos, flujos y frecuencias de información? ¿Cuáles son las herramientas cuantitativas y cualitativas utilizadas?</p> <p>¿El sistema de información considera data específica para los indicadores de gestión? ¿Se cuenta con el equipo técnico y tecnologías adecuadas para el funcionamiento eficaz del sistema?</p> <p>¿Se cuenta con RRHH especializado en supervisión, seguimiento y evaluación? ¿Realiza el análisis correspondiente de la información, con el uso de los indicadores priorizados por el CAP en los PP?</p> <p>¿Cómo el CAP ha contribuido a la mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación<sup>14</sup>? ¿Se elaboran informes de evaluación, reportes técnicos? ¿Con qué frecuencia y qué grado de profundidad?</p> <p>¿Se han generado mecanismos para la identificación de lecciones aprendidas y/o buenas prácticas? ¿Se han</p>

<sup>14</sup> Resultados y/o Impacto.

	<p>generados sistematizaciones de procesos y resultados, evidencias prácticas? ¿Qué mecanismos se han desarrollado para su generación?</p> <p>¿Se realiza publicación de los estados de avance y compromisos de gestión de los PP? ¿Con que frecuencia se informa? ¿Es pública la información o existen restricciones para su acceso?</p>
--	---

## PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Para la identificación de buenas prácticas de gestión se han elaborado algunas preguntas orientadoras, que se precisan en el siguiente cuadro:

Preguntas orientadoras	<b>¿De qué se trata la Buena Práctica?</b>
	<b>¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa? ¿Qué problemas solucionó?</b>
	<b>¿Cuál es su propósito u objetivo básico?</b>
	<b>Principales logros alcanzados.</b>

Para entender cómo se desarrolló la buena práctica, se propone que se contextualice en tres categorías: Información general sobre la buena práctica; ejecución de la buena práctica; y el impacto. Respondiendo de manera narrativa a las preguntas orientadoras en cada sección, de la siguiente forma:

Información General	<b>¿Cómo se originó?</b> <b>¿Quién la realizó?</b> <b>¿Qué metodología se usó?</b>	Especificar como surgió; de un resultado específico; formulación propia para resolver un problema concreto; o como réplica de algún programa que lo implementó con anterioridad.  Describir los argumentos y las especificidades de la práctica.
Ejecución	<b>¿Quién y cómo coordinó</b>	

de la Buena Práctica	la ejecución?	
	¿Cómo se realizó el monitoreo y seguimiento?	
	¿Qué resultados se obtuvo con la práctica?	Especificar los resultados obtenidos y a través de qué proceso de gestión (informes, evaluaciones) se demuestra lo obtenido.
	¿Cómo se realizó?	Definir si se realizó: a través de una evaluación interna de la institución; una evaluación externa implementada por otra entidad o si se llevó a cabo por un organismo de cooperación.
	¿Quién la realizó?	Especificar la instancia que coordino dicho procedimiento.
	¿Qué metodología se usó?	Describir la metodología implementada en la evaluación.

## Anexo N° 02: Cronograma para las Entrevistas / Focus Group y Trabajo de Campo

Nº	ENTIDAD	LUNES	MARTES	MIÉRCOLE S	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLE S	JUEVES	VIERNES
		12/09/2016	13/09/2016	14/09/2016	15/09/2016	16/09/2016	19/09/2016	20/09/2016	21/09/2016	22/09/2016	23/09/2016	26/09/2016	27/09/2016	28/09/2016	29/09/2016	30/09/2016
1	Validación Instrumentos	Ochoa/Larrea/Reynoso - DGPP/MEF														
2	MINCETUR						Ochoa/Larrea									
3	MINAR						Ochoa/Larrea									
4	PROMPERU						Ochoa/Reynoso									
5	DEVIDA						Ochoa/Reynoso									
6	MININTER						Ochoa/Larrea									
7	MINAGRI						Ochoa/Larrea									
8	MINEDU						Ochoa/Reynoso									
9	JUNTOS						Ochoa/Reynoso									
10	SIS							Reynoso/Larrea								
11	Arista							Ochoa/Larrea								
12	Luis Cordero											Ochoa/Larrea/Reynoso				
13	Ariela Luna												Martin Ochoa			
14	Salhuana												Nelson Larrea			
15	Piura												Guillermo Reynoso			
16	Amazonas															
17	Ayacucho															

### Anexo 3. Listado de entrevistados

Nº	Sector/Institución	Convenio de Apoyo Presupuestal	Cargo/Oficina	Nombres	Apellidos	Entrevista
1 al 7º	DEVIDA - Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas	ENLCD - Estrategia de Lucha Contra las Drogas	Dirección de Articulación Territorial de Control de Drogas, Dirección de Promoción y Monitoreo, Dirección de Asuntos Técnicos, Oficina de Planificación.	Julia	Ronceros	1
8º	Gobierno Regional de Ayacucho	ENLCD - Estrategia de Lucha Contra las Drogas	Director Regional de Educación	Simón	Cáceres Mendoza	2
9º	Gobierno Regional de Ayacucho	ENLCD - Estrategia de Lucha Contra las Drogas	Coordinadora del Programa Presupuestal	Marisol	Marquina Chuchón	
10º	Gobierno Regional de Ayacucho	ENLCD - Estrategia de Lucha Contra las Drogas	Coordinadora del Área de Auditoría	Teresa		
11º	MINCETUR/VUCE (Ventallina Única de Exportación)	EUROECOTRADE- Programa de Apoyo a la Política Peruana de Promoción a las Exportaciones de Productos Ecológicos	VUCE Coordinador de Seguimiento y Evaluación del Programa Presupuestal	Gastón	Otero	3

12º	MINCETUR/PROMPE RU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)	EUROECOTRADE- Programa de Apoyo a la Política Peruana de Promoción a las Exportaciones de Productos Ecológicos. PP 065 "Aprovechamiento de las Oportunidades Comerciales Brindadas por los principales Socios Comerciales del Perú"	Jefe de Cooperación Internacional	César	Freund	4
13º	MINAM/Ministerio del Ambiente	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Coordinador de Articulación Territorial	Nicolas	Cedrón	5
14º	MINAM/Ministerio del Ambiente	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Funcionaria de la Oficina de Cooperación y Negocios Internacionales	Danilia	Rojas	
15º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Gerente Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente	Ronald	Ruiz	6
16º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Profesional, Coordinadora de los Programas Presupuestales	Sarahí	Santoyo	7
17º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Oficina General de Planificación y Presupuesto/Profesional de Cooperación Técnica e Inversiones	Carmen	Sola, Fulchi	8

18º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Gerente Regional de Desarrollo Económico	Juan	Herran	9
19º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Sub Gerente Regional de Promoción de Inversiones	Mario	Arellano	
20º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Director Regional de Agricultura	Mario	Larrain	10
21º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Director de Planeamiento y Presupuesto	David	Reyes	
22º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Director de Competitividad Agraria	Roberto	Salazar	
23º	Gobierno Regional de Piura	PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.	Municipalidad Distrital de Montero/Coordinador del PP 035	Manuel	Guerrero, Quispe	11
23º	Gobierno Regional de Amazonas	Programa Presupuestal Salud Materno Neo Natal PPSMN	Oficina General de Planificación y Presupuesto	Elvis	Becerra	12
24º	Gobierno Regional de Amazonas	Programa Presupuestal Salud Materno Neo Natal PPSMN	Diresa Amazonas	Enrique	Purisaca	13
25º	Gobierno Regional de Ayacucho	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Coordinador de PpR	Wiliam Joel	Pineda, Salas	14

26º	Gobierno Regional de Ayacucho	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Sectorista SIGA	Lourdes Yuliana	Naña	
27º	RENIEC	EUROPAN/Programa Estratégico a la Población a la Identidad	Coordinador del Proyecto	Pablo	Concha, Valencia	15
28º	JUNTOS/Programa de Apoyo Directo a los más pobres	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Jefe de Planeamiento	Diana	Silva	16
29º	JUNTOS/Programa de Apoyo Directo a los más pobres	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Jefe de Cooperación Internacional	Silvia	Esquives	
30º	SIS/Seguro Integral de Salud	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Profesional de Cooperación Técnica e Inversiones	Carmen	Solar, Fulchi	17
31º	Actores claves/EUROPAN	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Informante Clave	Ariela	Luna	18
32º	Actores claves/EUROPAN	EUROPAN/Programa Estratégico Articulado Nutricional	Informante Clave	Luis	Cordero	

## ANEXO Nº 04

### **ENTREVISTAS - Análisis detallado de la sistematización del proceso de diseño e implementación del mecanismo de apoyo presupuestario**

#### **E. “Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas” - ENLCD.**

El Convenio fue suscrito por la Unión Europea (UE), representada por la Comunidad Europea y la República del Perú, representada por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), quien actúa como Coordinador Nacional, y como Organismo Ejecutor de financiación, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La UE apoyará financieramente con treinta y dos millones doscientos mil euros al “Programa de Apoyo de Estrategia Nacional de Lucha Contra Las Drogas 2012-2016”-ENLCD. El apoyo a la ENLCD se implementa con el Apoyo Presupuestario (Contrato de Reforma Sectorial), con gestión centralizada directa que incluye una Ayuda Complementaria.

El objetivo general, del Apoyo Presupuestario, se basa en la colaboración y responsabilidad mutua, comprende diálogo político, transferencias financieras a la cuenta del Tesoro Nacional, evaluación de los resultados y desarrollo de las capacidades, para contribuir al objetivo estratégico nacional de gobernabilidad y seguridad nacional de acuerdo al Plan Bicentenario (2011-2021). El objetivo específico, es apoyar al Gobierno del Perú en la implementación de su Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2012-2016.

El Convenio tiene un plazo que va del año 2012 al 2016, una fase de ejecución operativa y otra de cierre. La fase operativa del Apoyo Presupuestario se inicia con la vigencia del Convenio de Financiación y la segunda fase (cierre) se inicia cuando termina la fase operativa. La Ayuda Complementaria incluida en el Apoyo Presupuestario para la Asistencia Técnica se firmará a más tardar a los tres años a partir de la vigencia del Apoyo Presupuestario, excepto las actividades de auditoría y evaluación.

Un propósito fundamental del CAPs es coadyuvar al uso eficiente de los recursos para una adecuada provisión de los bienes y servicios públicos, y el logro de resultados contemplados en los Programas Presupuestales “Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible” - PIRDAIS, “Gestión Integrada y Efectiva del Control de Oferta de Drogas”, “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas” y, “Mejora de la Articulación de Pequeños Productores al Mercado”, en el marco del PpR.

## **Resultados previstos.**

En relación al Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible en las zonas de intervención:

- a) Crear oportunidades generadoras de nuevos ingresos alternativos al cultivo de coca y fortalecer el desarrollo sostenible en las zonas cocaleras.
- b) Mejora de infraestructura rurales que facilitan el acceso a los servicios sociales y a los mercados.
- c) Presencia activa de los tres niveles de gobierno y articulación fortalecida y ampliada de actores de la sociedad civil.

En relación a la Interdicción y Sanción:

- a) Reducir la superficie total de cultivos de coca con fines ilícitos.
- b) Crear y operativizar los mecanismos integrados para el control y reducción de la producción y tráfico de drogas.

En relación a la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas:

- a) Difundir las mejores prácticas en las medidas de rehabilitación, tratamiento integral, problemas de salud, reinserción.
- b) Crear y mejorar la infraestructura y servicios de atención a personas consumidoras de drogas, considerando las buenas prácticas.

En relación al fortalecimiento de Capacidades institucionales y de monitoreo:

- a) Mejorar el monitoreo en su marco legal, institucional, financiero y capacidades.
- b) Fortalecer las capacidades de gestión a nivel central y local de: DEVIDA, MININTER para mejorar la implementación de la ENLCD.
- c) Informar con contenidos actualizados, de calidad, importante y comparable del Observatorio Nacional de Drogas.

El gobierno nacional, regional y local implementará intervenciones programadas en los siguientes programas presupuestales, para lograr los resultados antes señalados:

1. Programa Presupuestal para el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - PIRDAIS.

2. Programa Presupuestal para la Gestión Integrada y Efectiva del Control de Oferta de Drogas.
3. Programa Presupuestal para la Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas.
4. Otras intervenciones o líneas presupuestarias que den sostenibilidad e implementación a la ENLCD<sup>15</sup>.

Los tres primeros están a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas-DEVIDA.

### **Principales actividades relacionadas a implementar el Apoyo Presupuestario**

- Desarrollar el diálogo político en el sector de la lucha contra la droga, entre la UE, y el gobierno del Perú.
- Fomentar espacios de coordinación intersectorial, especialmente con el MEF, DEVIDA, MININTER y SUNAT.
- Mejorar los sistemas de información estadística.
- Fomentar la participación de los donantes en los espacios de coordinación.
- Supervisar las acciones previstas en los Contratos de Ayuda Complementaria.
- Especial seguimiento a los indicadores de los tramos variables de la ENLCD.
- Preparación de los dossiers de desembolso.

**Ayuda Complementaria.** Está incluida como parte de la asistencia técnica en el CAP para mejorar la ENLCD.

Partes de la Ayuda Complementaria:

Contratos de Subvención directa	Contratos de servicios
<b>Para controlar la exportación de droga: crear grupos de trabajo en puertos y aeropuertos</b>	Para diseñar más eficientemente futuras intervenciones de la ENLCD y otros Programas Presupuestales con enfoque de Resultados: mejorar en las instituciones públicas claves las habilidades del área de planificación estratégica.
<b>Para controlar acciones de interdicción para el tráfico ilícito de droga y otros delitos como el lavado de dinero:</b>	Para mejorar los programas presupuestales y las instituciones públicas relacionadas a la ENLCD: mejorar las capacidades para implementar más eficazmente las

<sup>15</sup> Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas

<b>fortalecer acciones de inteligencia.</b>	actividades y proyectos.
<b>Para judicializar los casos: mejorar las capacidades de investigación criminal.</b>	Para mejorar el desarrollo rural y alternativo: apoyar técnicamente estos dos aspectos en las instituciones públicas y privadas encargadas de estos temas.

**Contratos de la Ayuda Complementaria.** Son tres los contratos de Ayuda Complementaria; los servicios y productos que comprenden cada uno de ellos, se definen y especifican en los Términos de Referencia acordados previamente con el Gobierno del Perú:

**Contrato de subvención directa.** Este contrato se establece con un consorcio de los de agencias públicas de los Estados Miembros de la UE, especializadas en el sector del control de la oferta. Incorpora:

- a. Apoyo institucional a DEVIDA, MININTER y otras entidades públicas.
- b. Coordinación inter institucional.
- c. Experticia en temas policiales.
- d. Investigaciones e inteligencia.

**Contrato de servicios (Asistencia Técnica).** Los contratos de servicios se definen después de la firma del Convenio de Financiación, pudiéndose considerar el servicio de expertos a largo corto plazo, con experiencia en varios subsectores (tales como el desarrollo alternativo), sistemas de recolección y procesamiento de datos, prevención y rehabilitación al consumo de drogas, entre otros. Este contrato incluye:

- a. Asistencia Técnica para tareas nacionales y regionales de articulación intersectorial.
- b. Mejora en la recolección y procesamiento de datos, para evaluar la implementación de la ENLCD.
- c. Asesorías, estudios y/o encuestas.

**Contrato de servicios** Destinados a la evaluación, monitoreo, la visibilidad y la comunicación del Apoyo Presupuestario.

La ejecución de los recursos de los Programas Presupuestales tiene una metodología de asignación y monitoreo para el control, revisión y evaluación de los progresos. El MEF y otros pliegos presupuestarios son responsables de la misma.

Los indicadores de tramo fijo son base de datos estadísticos y públicos de acceso a través de la web. Los indicadores para tramos variables son de

producto y resultado de los Programas Presupuestales, que aseguran el control y el seguimiento desde el MEF a las instituciones encargadas de implementar las acciones.

### Criterios de los desembolsos:

*Adeuada implementación de la ENLCD 2012-2016 basada en 5 tareas claves.*

1. Implementación de la política sectorial y de los programas presupuestales en su conjunto.
2. Ejecución del presupuesto y perspectivas a mediano plazo.
3. Coordinación inter sectorial y con los principales donantes.
4. Capacidad y marco institucional a nivel nacional, regional y local.
5. Sistemas de monitoreo del rendimiento de desempeño.

### Elementos de especial interés:

- a. Mejora de las condiciones económicas, sociales y ambientales que permitan desvincular a la población del cultivo ilícito y favorezcan el desarrollo de una economía lícita.
- b. Control de la producción, comercialización y tráfico ilícito de drogas y delitos relacionados, la desarticulación, judicialización y penalización de las organizaciones del crimen organizado.
- c. Acciones para disminuir el consumo de drogas, ampliar y mejorar las intervenciones terapéuticas.
- d. Incremento del gasto público en los Programas Presupuestales vinculados y la sensibilidad de estos Programas Presupuestales al enfoque de igualdad y género.

### Transparencia y rendición de cuentas.

Los desembolsos están condicionados a Informes de Verificación de Resultados, que permiten cuantificar los resultados del Convenio de Financiación, a través de indicadores para evaluar la ejecución de los tramos variables. Estos indicadores se elaboraron de manera consensuada con el Gobierno del Perú (MEF) y la Comisión Europea.

El objetivo de este CAP suscrito entre el Gobierno de Perú y la Unión Europea, era fortalecer una estrategia de lucha contra la droga focalizada en las zonas de intervención, las cuales abarcan diversos territorios en varias regiones; Sin embargo, para el caso de la sistematización se ha entrevistado a representantes sólo de Amazonas y Ayacucho.

Zonas	Regiones
VRAEN	Ayacucho, Cusco, Junín
Marañón, Putumayo, Bajo Amazonas	Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Loreto

Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2014, UNDOC.

La matriz de indicadores<sup>16</sup>, nos señala la definición de cada uno de ellos y su importancia. El documento técnico del Convenio de Financiación DCI-ALA/2013/023-715, en el Anexo II Disposiciones Técnicas y Administrativas, precisa la línea de base y la meta que se estimaba alcanzar en el año 2014, por cada uno de éstos indicadores. Para su cumplimiento, la institución beneficiaria del Convenio a su vez debía implementar y desarrollar procesos de gestión, en sus distintas fases.

### Situación Inicial

Para conocer de parte de los propios responsables de la gestión del CAP las experiencias vividas en la construcción del proceso para gestionar el Convenio, se aplicó una entrevista estructurada a los siguientes actores o informantes claves:

- Representantes de DEVIDA. Participan siete funcionarios de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), relacionados a la Dirección de Articulación Territorial de la DIRCOTE de Control de Drogas, VRAE, Dirección de Promoción y Monitoreo, Dirección de Asuntos Técnicos y de la Oficina de Planificación.
- Representantes de la Dirección Regional de Educación - PP 0051 "Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas". Ayacucho Interviene el Director Regional de la DRE, Coordinadora del Área Presupuestal del PP 0051 y una representante del Área de Auditoría.

### A.1 Comisión Nacional de Desarrollo y Vida sin Drogas-DEVIDA.

#### Situación inicial antes de la implementación del CAP en DEVIDA.

Antes que se establezcan los PpR, DEVIDA gestionaba dos programas presupuestales: el PIR (Programa de Impacto Rápido) y el TIR (Programas Institucionales). A partir del 2007, estos se transforman tres programas presupuestales (051, 052, 074) que se ejecutaban con recursos ordinarios y

<sup>16</sup> Ver Anexo N° 2. Matriz de Indicadores.

fuentes de financiamiento internacional. A partir del 2012 estos programas se incorporan a la modalidad de apoyo del CAP, estableciéndose de manera conjunta con el MEF los indicadores de gestión y de resultados.

*"... era una experiencia para trabajar un programa por el tema de resultados, pero se pasó a la dinámica de presupuestos por resultados el 2012, ya digamos con todo el modelo operativo y toda la directiva con mayor presupuesto, tuvimos acompañamiento en todos los diseños".*

Con el inicio del CAP, DEVIDA deja su rol protagónico para cederlo al Ministerio de Economía, *"Economía lideraba todo el diseño, el diseño era muy limitado, pero la idea era darle acompañamiento técnico. Sí, tuvimos acompañamiento técnico para todos los diseños, en realidad era el Ministerio de Economía el rector"*.

**Asistencia técnica.** En términos de asistencia técnica generada desde la implementación de los Convenios de Apoyo Presupuestario, se realizan las siguientes actividades:

#### **DEVIDA.**

- Desarrolla la “Directiva de clasificación de metas financieras” que orienta el recojo de información.
- Brinda asistencia técnica a través de las Oficinas Zonales.
- Realiza de Talleres de inducción al personal de las Direcciones Regionales de Educación.
- A nivel de Regiones, está en fase de programación la realización de Talleres de intercambio de experiencias.
- Imparten cursos virtuales a las unidades ejecutoras, estos cursos están orientados a brindar conocimiento sobre los programas presupuestales, logística, capacidades en contrataciones y otros.

#### **MEF**

- Para el monitoreo, el trabajo es permanentemente coordinado con el MEF.

#### **Procesos de gestión para implementar el modelo del CAP-DEVIDA.**

Programación operativa. Se designó como interlocutor único ante el MEF a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, se acordó que esa área interna asuma la responsabilidad de las coordinaciones con las otras áreas de la institución, que a su vez designaron a un responsable.

Soporte logístico. DEVIDA evaluó los requerimientos logísticos.

Producción y entrega de productos. a) Actualización del personal y mejoramiento de algunas directivas b) precisar el perfil del recurso humano, c) buscaron la articulación para mejorar la entrega de productos.

Supervisión, seguimiento y monitoreo. En el programa presupuestal 051 se ejecutan talleres para evaluar cualitativamente la experiencia.

Cuentan con un sistema de monitoreo en el marco del programa de desarrollo alternativo con presupuesto de USAID, pero con los programas presupuestales se han ido mejorando. Se realizan encuestas de verificación de metas y evaluación de resultados, metodología que está bastante fortalecida. La evaluación de procesos y resultados del 051, no cumplía el requisito porque no se podía medir el incremento de grupos intervenidos y de control porque no había una línea de base, si bien ahora ya cuentan con líneas de entrada y calidad, no tienen grupos de control. En el caso de familias fuertes, están intentando hacer líneas de salida y grupos de control.

Para la evaluación de tutoría y sus resultados ya tienen un primer reporte de 5 indicadores, las han aplicado a través de los indicadores y guías metodológicas de evaluación, elaboradas en coordinación con los programas presupuestales. Monitoreo anual de áreas cultivadas, seguimiento mensual a las metas físicas en el programa a 051 – “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas” metas financieras semestralmente”.

#### **A.2. Dirección Regional de Educación de Ayacucho • PP 0051 “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas”**

**Entrevista al Director Regional de la DRE, Coordinadora del Área Presupuestal del PP 0051 y una representante del Área de Auditoría.**

**Situación inicial antes de la implementación del PP 0051.**

Antes del convenio con el MEF, el PP 051 interviene en 7 instituciones en Huanta y 8 en Huamanga. EL CAP no modificó las actividades que ya se venían desarrollando en el marco del PP 051. Sin embargo, se resalta que la mayor dificultad para la implementación de las mismas era la falta de compromiso con algunos docentes-tutores para la realización de las sesiones.

La firma del CAP fue impulsada por los hallazgos encontrados en un estudio realizado por DEVIDA en el año 2012, el cual revela un alto consumo de drogas entre los estudiantes de Ayacucho. Ese mismo año, el MEF firma el CAP con DEVIDA y esta con la Dirección Regional de Educación (DRE).

El CAP permite ampliar la intervención a 4 instituciones educativas en Huanta y 19 en Huamanga. Se trabaja dos actividades: “Familias Fuertes” y “Sesiones” en aula dirigidas a los estudiantes para prevención del consumo de droga” y otros el como el embarazo y la presión de grupo. Con el presupuesto asignado y metas asumidas por compromiso de la DRE, los docentes-tutores realizan las sesiones. El director de la Institución Educativa firma el compromiso.

#### **Asistencia técnica de la DRE Ayacucho.**

La DRE al inicio de cada año sensibiliza a los directores de las instituciones educativas sobre la importancia del programa, sus dos actividades y el cumplimiento de las sesiones. Los Directores transmiten el mismo mensaje a los docentes-tutores.

Los Directores firman un compromiso del cumplimiento del programa. La DRE designa facilitadores para interactuar permanentemente con los directores y los docentes/tutores. Los Facilitadores que venían trabajando el tema antes del convenio, están empoderados y comprometidos: *“el equipo técnico conoce el tema, son profesionales capacitados con experiencia en sesiones de asesoría, monitoreo, ellos hacen el acompañamiento a las instituciones educativas en el ámbito educativo y familiar, a pesar que las sesiones familiares son fuera del horario de clases y a veces se tienen que quedar y eso es por el compromiso ya de cada uno de ellos, por eso se ha podido cumplir casi casi el 100% de las metas”*.

#### **Procesos de gestión para implementar el modelo del PP 0051**

Programación operativa Para el caso del tema de familias fuertes, los docentes-tutores imparten sesiones a jóvenes entre 10 y 14 años quienes

acompañados de sus padres asisten a la charla. Para el tema de prevención de drogas son sesiones a los estudiantes en el aula.

Soporte logístico. Las charlas para “Familias Fuertes” son fuera del horario de la jornada laboral, a los docentes les asignan un pago por movilidad por las horas adicionales que trabajan en el tema considerando, que en muchos casos son zonas alejadas y que la sesión se da fuera del horario establecido. La asignación por movilidad con recurso de RO, se entrega al cumplimiento de 7 sesiones, de las 12 establecidas.

Producción y entrega de productos. Entrega al docente una guía metodológica con todas las sesiones, el docente-tutor de las sesiones a las “Familias Fuertes” y a los estudiantes en el aula.

Supervisión seguimiento y evaluación Una facilitadora monitorea las sesiones y da asistencia técnica a los docentes-tutores.

Articular con la Asociación de Alcaldes, Regidores y Líderes Escolares AARLE, conformado por grupo de estudiantes que realizan labor de vigilancia en el tema educativo a través de aplicación de encuestas a los escolares, los resultados son presentados a la mesa de Concertación, que también la integra la DRE, le permite conocer los resultados. Uno de los resultados, mostró la queja de los estudiantes porque algunos docentes habían dirigido las 38 sesiones a la prevención del consumo de drogas, y ese tema de acuerdo a la guía metodológica, sólo correspondía 12 sesiones. Reunión con los Directores de las instituciones educativas, para que de acuerdo al compromiso firmado, se cumpla el contenido de las sesiones del plan establecido, debiendo darse las otras 24 sesiones en los temas dispuestos en la metodología.

## F. Convenio de Apoyo Presupuestal a la “Política Peruana de Promoción de las Exportaciones de Productos Ecológicos”- EURO ECO TRADE

La Unión Europea de una parte, y la República del Perú, representada por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional en su calidad de Coordinador Nacional y el Ministerio de Economía y Finanzas, como Organismo Ejecutor de la financiación han convenido en la suscripción de un Convenio para apoyar financieramente y técnicamente la política de promoción de las exportaciones de productos ecológicos peruanos.

- El objetivo general: el Apoyo Presupuestario se basa en la colaboración y la responsabilidad mutua, comprende diálogo político, transferencias financieras a la cuenta del Tesoro Nacional, la evaluación de los resultados y el desarrollo de las capacidades.
- El objetivo específico: apoyar financieramente y técnicamente la mejora de las capacidades de los actores que intervienen en la cadena de producción – exportación de los productos ecológicos.

### Acciones Concretas

- ✓ Promoción de prácticas de cultivo respetuosas con el medio ambiente
- ✓ Conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales
- ✓ Responsable actuación de la autoridad encargada de la promoción de las exportaciones ecológicas.
- ✓ Autoridad en la supervisión del uso adecuado de la tierra y el agua.
- ✓ Adecuado tratamiento de los productos desde su origen hasta su exportación.

**Plazo:** La duración del programa de apoyo es de 48 meses. La fase de ejecución operativa se iniciará al momento de la firma del Convenio de financiación, tendrá una duración de 42 meses. La fase de cierre tendrá una duración de 6 meses y comenzará al momento de conclusión de la fase de ejecución operativa.

### **Socios**

La intervención de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR -, Ministerio de Agricultura – MINAG - y el Ministerio del Medio Ambiente – MINAM - deberán asegurar la sostenibilidad y adecuada implementación de la política de promoción de la exportación de productos ecológicos.

## **Resultados Previstos**

Fortalecimiento de las capacidades en las entidades públicas que cumplen funciones relacionadas al comercio exterior y al cuidado del ambiente.

- ✓ Incremento de las capacidades de exportadores y potenciales exportadores de productos ecológicos.
- ✓ Fortalecimiento de capacidades de los actores que intervienen en las cadenas de productos alimenticios ecológicos, especialmente granos andinos, frutas de la agricultura ecológica y el manejo sostenible de los bosques tropicales.
- ✓ Mejora de la oferta de productos ecológicos para la exportación en particular e todos los eslabones de las cadenas referidas a granos andinos (quinua, kiwicha) (mango, banana) y castañas.
- ✓ Implementación de prácticas de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la conservación del ecosistema y de a la diversidad biológica.

Deberá considerarse en esta línea acciones de prevención contra los efectos climáticos y el adecuado uso del agua.

## **Zonificación Ecológica Económica**

La zonificación ecológica – ZEE es un proceso técnico base del ordenamiento territorial para la ejecución del programa. Se determinaron los siguientes Gobiernos Locales Provinciales en los departamentos y Distritos que se señalan:

Departamento	Distritos
<b>Arequipa</b>	Camaná, Caylloma, La Unión, Ayabaca.
<b>Cusco</b>	Calca, Urubamba
<b>Madre de Dios</b>	Tambopata, Tahuamanú
<b>Piura</b>	Huancabamba, Morropón, Sullana
<b>Puno</b>	Azángaro, San Román

## **Actividades que acompañan el Programa EURO-ECO-TRADE**

Para la consecución de resultados en el programa, las diferentes instituciones del gobierno nacional, regional y local implementará actividades, que aseguren

la sostenibilidad y adecuada implementación de la política de promoción de la exportación de productos ecológicos.

- ✓ Desarrollo del diálogo con el Gobierno para implementación de la política de exportación de productos ecológicos.
- ✓ Fomento de espacios de coordinación intersectorial (MEF, MINAM, MINCETUR, MINAG).
- ✓ Seguimiento a los programas sectoriales de fortalecimiento de capacidades (instituciones públicas y privadas).
- ✓ Diálogo con los gremios y el Gobierno para la mejora de los sistemas de información estadística.
- ✓ Fomento y participación en los espacios de coordinación comprometidos en el sector comercio exterior, sector ambiental y de la gestión de finanzas públicas.
- ✓ Contratación y supervisión de las actividades de Ayuda Complementaria (Asistencia Técnica).

### **Criterios de desempeño**

A ser empleados para el monitoreo de la política nacional de exportaciones de productos ecológicos, se emplean criterios de elegibilidad que son analizados antes de cada desembolso y son producto del trabajo de las instituciones públicas peruanas. Incide la estabilidad macroeconómica y la correcta implementación de la política nacional.

### **Áreas de medición**

- ✓ Evolución del volumen total de exportaciones de productos ecológicos  
Tema Que se informa: Sobre pertinencia de la política nacional – Fuente: MAPEX
- ✓ Incremento del número total de hectáreas bajo certificación orgánica  
Tema que se informa: Sobre la eficiencia de la política – Fuente: SENASA
- ✓ Incremento del gasto público en los programas presupuestales asociados  
Tema que se informa: Sobre la prioridad y respaldo de las autoridades a la política

### **De los indicadores**

Son empleados para el desembolso de fondos en tramos variables (según cumplimiento de metas e Indicadores). Los Indicadores no son seleccionados a nivel de resultados, sino de productos, y deben ser relevantes para la consecución de resultados, señalados previamente, como son:

**Se establecen:**

- ✓ Porcentaje promedio de avance del proceso de Zonificación Ecológica ZEE a nivel MICRO de los Gobiernos Locales Provinciales seleccionados en los Departamentos de Piura, Cusco, Arequipa, Puno y Madre de Dios.
- ✓ Porcentaje promedio de avance del proceso de la Zonificación Ecológica Económica a nivel MACRO en los Departamentos seleccionados.
- ✓ Incremento del índice promedio del Potencial Exportador (IPE).
- ✓ Número de procedimientos administrativos incorporados al Sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

**Supervisión, evaluación y auditoría**

De acuerdo a los lineamientos vigentes de la Comisión Europea (representa a la U.E.) puede realizarse una evaluación de medio término y una de final de programa.

Se requiere efectuar coordinaciones con el Gobierno Peruano y otros cooperantes sobre la evaluación de la implementación política, de los sistemas de recojo, procesamiento y publicación de la data con cargo a los recursos de Ayuda Complementaria.

Se podrán realizar auditorías financieras a los componentes de la Ayuda Complementaria, así como a los sistemas de recolección y procesamiento de datos.

**Análisis de la entrevista.** Para conocer de los responsables de la gestión del CAP (Convenio de Apoyo Presupuestal), las experiencias vividas en la construcción del proceso para gestionar el Convenio, se realizaron las siguientes entrevistas:

**B.1 Entrevista MINCETUR. Coordinador de Seguimiento y Evaluación del Programa Presupuestal.**

**Situación inicial.**

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), como aplicativo de plataforma virtual, tenía antes del CAP 180 procedimientos y operaba con inconvenientes por que los trámites se hacían de manera presencial.

Actualmente la VUCE ahorra tiempo en el trámite para un certificado ya que ha migrado a una plataforma tecnológica que cual permite recibir los certificados de manera virtual. Los trámites que ahora demoran unas cuantas horas solían demorar entre 4 a 7 días, a horas; además ha permitido incorporar 93 procedimientos adicionales.

Una contribución adicional es que ha mejorado la operatividad con DIGEMID, DIGESA, SENASA, SUCAME y SERFOR.

### **Procesos de gestión para implementar el modelo de gestión.**

Programación Operativa. El proceso de programación operativa del CAP ha estado centrado en la estrategia de implementar y fortalecer la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), centrando la definición de metas en la identificación de procedimientos administrativos que dinamicen la VUCE en beneficio de las exportaciones e importaciones. Ello ha conllevado a elaborar determinadas matrices de insumos y costos, este último incluso orientado a generar ingresos propios como mecanismo progresivo para la recaudación. El CAP en este proceso ha contribuido a disponer de recursos para cumplir metas que solo con recursos ordinarios no habría sido posible.

Por otro lado, se han desarrollado e implementado normas y lineamientos basados en la Programación Operativa Institucional (POI) los cuales están plasmados en el plan operativo anual. Los criterios para la identificación y priorización de productos y su relación con el VUCE en los ámbitos de intervención de los PP están basados en tres componentes:

- a) **Mercancías Restringidas (MR)** que permite a los usuarios realizar, a través de Internet, los trámites para la obtención de los permisos, certificaciones, licencias y demás autorizaciones para el ingreso, tránsito o salida de mercancías restringidas, como por ejemplo: alimentos, medicamentos, animales, vegetales, equipos de telecomunicaciones, juguetes.
- b) **Componente de Origen (CO)**, sistema para la emisión y gestión de calificación y certificados de origen, exportador autorizado y Resoluciones anticipadas de origen, integrando a productores, exportadores, entidades competentes y Aduanas.
- c) **Componente Portuario (CP)**, que permite realizar, vía Internet, todos los trámites que se requiere para la recepción, estadía y despacho en los puertos, como por ejemplo: anuncio de arribo y zarpe, ficha técnicas,

relación de carga, mercancías peligrosas, información de protección de buques e instalaciones portuarias.

El planeamiento y programación de metas físicas de los productos priorizados, se realiza a través del Sistema Gestor, implementado por la Oficina General de Administración (OGA), y cuyo alcance es a nivel administrativo, de planeamiento y presupuestal.

En términos de cobertura de beneficios de la VUCE, este es a nivel nacional y cuenta con 31,560 usuarios (información del año 2015) que ya han realizado trámites y está disponible para 400 funcionarios públicos quienes utilizan la VUCE (evaluadores). Un dato adicional, es que el 5.3% de trámites se realizan desde el exterior.

La VUCE se actualiza periódicamente sobre los procesos en trámites de licencia. Tienen una “Mesa de Ayuda” para situaciones eventuales.

Soporte logístico. En relación al soporte logístico para la adquisición y distribución de insumos, se ha logrado el fortalecimiento de infraestructura informática con el desarrollo de un sistema de información interoperable que ha permitido el adecuado funcionamiento de los aplicativos informáticos con la obtención de licencias, servidores y equipos, que garanticen disponer de un sistema óptimo para brindar los servicios y cumplir con los objetivos del programa presupuestal. Este sistema busca dinamizar los trámites de la VUCE, promoviendo la gestión eficiente con una simplificación administrativa.

Se ha realizado la Contratación de consultores (para dinamizar a la VUCE) y adquisición de servidores, inscritos en la OSCE y cumplir los requisitos del concurso. Mejoran el sistema de operatividad.

Capacitaciones tutoriales virtuales para el uso de la VUCE, en las oficinas de PROMPERU.

#### Producción y entrega de productos.

En el proceso de gestión concerniente a la organización para la producción y entrega de los productos, la simplificación administrativa alcanzada con las firmas y certificados digitales, ha logrado incrementar el número de trámites a través de la VUCE, ha propiciado el ahorro en papel y mejorado los procedimientos, otorgando una mayor dinamicidad e inter operatividad de las instituciones vinculadas al comercio exterior. También ha fortalecido las capacidades de diferentes actores a través de cursos, pasantías, visitas de

asistencia técnica y otros, generando un mayor vínculo entre instituciones ligadas a la cadena exportadora.

Las capacitaciones buscar dar visibilidad al producto entregado a los usuarios y desde el año 2012 se han capacitado a cerca de quince mil personas (actores de la cadena exportadora), de quince entidades incorporadas a la Ventanilla Única tales como DIGESA, SENASA, SANIPES, DIGEMID, MTC, MINAGRI, SUCAMEC, Biblioteca Nacional del Perú, Ministerio de Cultura, Archivo de la Nación, Biblioteca Nacional de la Nación, IPEN y la Dirección General de Flora y Fauna Silvestre (DGFFS).

Es importante señalar que la VUCE no se ha articulado territorialmente debido a que los servicios que entrega nacen como producto de una Herramienta Informática que está al alcance de cualquier usuario de la cadena exportadora.

En suma se ha fortalecido al personal de la VUCE, se han incrementado los procedimientos de 170 a 260, se han incorporado a más entidades, de 7 a 15, como: DIGESA, SENASA, SANIPES, DIGEMIT, MTC, MINAGRI, SUCAMEC, Biblioteca Nacional del Perú, Ministerio de Cultura, Archivo de la Nación, Biblioteca Nacional de la Nación, IPEN y la Dirección General de Flora y Fauna Silvestre (DGFFS).

Incorporar dos procedimientos portuarios, de uno que tenían: Mercancía restringida, portuario y de origen. “...se trabajaba por niveles incorporando el tema portuario ha incrementado los procesos, por ejemplo se tiene un certificado para exportar un maíz del Cusco”

La VUCE no tiene TUPA, no cobra por el trámite, porque se trabaja con el ECO TRADE. La cobertura de la VUCE es a nivel nacional. Son 31,560 usuarios, al 2015 400 funcionarios públicos utilizan la VUCE (evaluadores). El 5.3% de trámites se realiza desde el exterior.

La VUCE tiene virtualmente en la página Web:

- Manual del Usuario.
- Listado de los trámites por cada entidad o sector.
- Relación de mercancías restringidas.
- Consultas técnicas para: MTC, DIGESA, DIGEMID, PRODUCE y SENASA

Supervisión, seguimiento y evaluación. Valida datos.

El proceso de seguimiento y evaluación se realiza en el marco a las normas establecidas para llevar a cabo estas acciones. Es de vital importancia las herramientas informáticas disponibles, que permiten disponer de un sistema de información para la toma de decisiones.

La validación es con SUNAT a través del RUC, y de manera limitada con el RENIEC. Se realizan Evaluaciones trimestrales a través del POI.

17 profesionales dan el soporte técnico a la VUCE y una línea de “Call Center”, como apoyo para el usuario.

El responsable del Seguimiento y Monitoreo del PPR 0065 “Aprovechamiento de las Oportunidades Comerciales con los Principales Socios Comerciales”, realiza actividad de monitoreo y seguimiento al convenio de apoyo presupuestal ECO TRADE.

La información del planeamiento de la VUCE, se cuelga como información dentro de la web oficial del Mincetur <http://ww2.mincetur.gob.pe/transparencia/>

## B.2 Entrevista a PROMPERU: Jefe de Cooperación Internacional

### Situación inicial.

Inicialmente el diseño del programa presupuestal lo hace MINCETUR, sin participación de PROMPERU. MINCETUR y PROMPERU intervienen en el programa presupuestal 065 y trabajan con 6 Oficinas en las regiones, y 1 en Lima, no se interviene con los Gobiernos Regionales para el cumplimiento de indicadores.

El MINAM, contrariamente, sí se apoya en los Gobiernos Regionales para el cumplimiento de sus indicadores.

Se firma el convenio con la participación de MINCETUR - PROMPERU y el MINAM. Por las características de los productos, debió incorporarse al Ministerio de Agricultura y al de la Producción, y no solo al Ministerio del Ambiente.

*“Yo hubiera cambiado a MINAM por el Ministerio de Agricultura. Acá faltan un montón de actores claves de la cadena, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, si queremos agregar valor agregado a la cadena y el programa debería incorporar a estos sectores...”*

*“Pero este convenio se hace a través del Tratado del Libre Comercio, para un tema meramente comercial para incrementar las exportaciones y ahí no queda muy evidente, cómo fue el tratamiento del ordenamiento territorial y apunta al objetivo grande para apoyar el Tratado de Libre Comercio, pero si se quería llegar el objetivo de exportar más productos ecológicos ahí hubiera entrado el Ministerio de Agricultura, el CONAPO, que puedan hacer producción orgánica.*

*“...pero tal como está mi enlace es más con Agricultura y Produce, y con MINAM, más que con el tema de biodiversidad, y en el tema orgánico está la CONAPO y los COREMOS que son organismos regionales, son actores más relevantes, este es un convenio para que surja”. Ahora los indicadores sólo miden el sector ecológico, “debe haber una reformulación del programa y de los indicadores”.*

*“...la lógica de intervención debe estar en el programa presupuestal y no en el convenio de apoyo, el convenio solo hace formalizar un apoyo adicional, condicionado a ciertos compromisos de gestión y resultados de tramo variable que son los indicadores del programa, pero la lógica no se define en el apoyo sino en la elaboración del programa presupuestal.” Para el convenio, se puso más atención a los productos ecológicos.*

### **Procesos de gestión para implementar el modelo.**

#### Programación operativa.

El proceso de programación operativa del Convenio se vio beneficiado con una mayor disponibilidad de recursos financieros, que contribuyó a la programación de actividades que sin una mayor asignación de recursos no hubiesen podido ser implementadas. Ha sido también importante el rediseño del Programa Presupuestal a partir del trabajo coordinado con MINAM, lo que se concretó en un nuevo plan de trabajo bajo la perspectiva de presupuesto por resultados.

El convenio contribuye a la sostenibilidad de las funciones de PROMPERU, porque son los mismos productos que se desarrollan con fondos del Tesoro Público. PROMPERU trabaja con instituciones públicas y privadas. No tienen un plan de trabajo específico para las coordinaciones y/o articulaciones, porque está en función a los aliados que puedan conformar la red.

Se prioriza 5 productos y 5 regiones. Levantan información sobre el avance del índice potencial del exportador.

Soporte logístico. La Cámara de Comercio y la universidad, son aliados, para implementar el convenio y/o buscar empresas que puedan ser proveedoras de servicios.

Con el CAP se ha hecho visible el departamento de Comercio Sostenible Amigable con el Medio Ambiente, permite consolidar actividades de los productos.

En las regiones se hacen actividades relacionadas a las empresas, para esos productos, para mover el indicador. El recojo de la información fue específica, en esta línea de base para garantizar que todas esas empresas fueran medidas año a año. Empresas referidas al bio comercio y certificación orgánica.

Producción y entrega de productos. PROMPERU da servicios a través de la Ruta Exportadora.

*“Para lograr los objetivos del Convenio, no la dinámica del trabajo, es la que siempre realizamos. El convenio apoya los mismos productos, y la lógica no cambia por el origen de los recursos”*

El Programa Presupuestal tiene pocos productos, uno está en relación al fortalecimiento de capacidades, promoción y capacitación; flexible para la organización y entrega de servicios.

*“A nosotros como PROMPERU, como organización nos tienen que medir por los indicadores, no entrar a esas particularidades no si son orgánicos o no orgánicos, sino como productos no tradicionales”*

Supervisión, seguimiento y evaluación. Los indicadores están en función a las empresas que están en la “Ruta Exportadora”.

**B.3 Entrevista a MINAM: Coordinador de Articulación Territorial, integrante de la Oficina de Cooperación y Negocios Internacionales PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.**

#### **Situación inicial antes de la implementación del PP**

A partir del CAP se cambia el diseño. Se rediseñó porque el anterior programa presupuestal era débil, “...lo que pasa es que muchos programas presupuestales han sido diseñados básicamente tratando de hacer que el programa presupuestal encaje con la estructura del sector, cuando debería ser al contrario, el programa...”

En consecuencia, se buscó un diseño más consistente de acuerdo al Sector. Los servicios están dirigidos a la conservación del ecosistema y no a la diversidad biológica. Con la Unión Europea se conversó sobre la implementación sólo para el Ministerio de Ambiente.

APCI a la vez estaba tratando con MINCETUR otro proyecto para la exportación de productos. A partir de ahí la UE cambia y propone un trabajo en conjunto MINCETUR y MINAM. Estas fueron las principales acciones y escenarios que se manifestaron de manera simultánea al CAP.

Asimismo, se establece trabajar en base a cadenas productivas y el MINAN resaltó que la exportación de productos es importante, también había que priorizar el ecosistema para asegurar la producción. MINAM propone la denominación de productos ecológicos trabajados ancestralmente, el tema se trabaja con el ECO TRADE para la quinua y la kiwicha.

La UE facilita la política del MINAM a través del programa presupuestal, para trabajar con este la promoción de productos peruanos ecológicos, que no es lo mismo que productos orgánicos. Tratar producción ecológica y diferenciarla de la orgánica.

### **Asistencia técnica del MINAN.**

Capacitaciones a gobiernos regionales, provinciales y distritales participan funcionarios públicos y estos a su vez lo imparten al agricultor, o a las diferentes gerencias, “porque si vemos la parte pública vemos el ecosistema a cargo del MINAM y cada una de estas cadenas hay temas ambientales que atender, de agua, de residuo, etc.”

Por otro lado, se ha apoyado a los gobiernos regionales que solicitan asistencia para elaborar informes dirigidos al MEF; así como se ha realizado un evento clave con el ECO TRADE, donde se convoca a la población civil, para crear oportunidades en coordinar temas que deben ser trabajados por todos los involucrados: asociación de productores, la academia y los sectores. También

se ha prestado apoyo a los agricultores de Castaña en Madre de Dios, de Quinua en Puno, y se brinda orientación a los funcionarios a través de la capacitación con la finalidad de fortalecer sus competencias.

Elaboración del estudio “Estudio Económico de cinco cadenas de productos ecológicos en costa, sierra y selva”.

### **Asistencia técnica de la UE**

Se trabajó de manera directa con la UE en el campo.

Asistencia técnica internacional.

### **Procesos de gestión para la implementación.**

Programación operativa. La parte pública del ecosistema lo ve Ambiente, la productiva MINAGRI, la parte de exportación MINCETUR, la de valor agregado PRODUCE, a su vez en las regiones lo ve la Regional Ambiental, y cada sector tiene sus pares.

Trabajo en conjunto, para atender las cadenas productivas.

Se ha activado las mesas directivas y las mesas regionales de productos orgánicos.

Se articula y coordina con otros sectores se ha involucrado a través de alianzas, apoyo de asistencia técnica internacional de MINAGRI y PRODUCE que resolvieron porque tenían los recursos y los expertos.

Articulación continua con los Gobiernos Regionales.

El Convenio contribuyó con el rediseño del Programa Presupuestal, se desarrolló con el concepto que las cadenas productivas se generan del ecosistema como enfoque integral y no solo del punto de vista agrícola, como inicialmente fue conceptualizado. Este enfoque se complementa con el concepto de territorialidad que está presente en la intervención del Programa Presupuestal.

Enfoque multisectorial, por las cadenas productivas.

Soporte logístico. Contratación de 13 personas adicionales, para que realicen labor de coordinaciones en temas concretos, para cumplir los indicadores.

Adquisición y distribución de insumos realizada a través de estrategias locales, promovidas por ordenanzas Regionales.

Producción y entrega de productos. La meta final del MINAM estaba en relación al cumplimiento de metas del Gobierno Regional, por eso se trabaja en base a la territorialidad.

En la organización para la producción y entrega de productos, el fortalecimiento de capacidades implementó instrumentos de planificación estratégica y ordenamiento territorial en los diferentes niveles de gobierno.

Las actividades de capacitación a las organizaciones vinculadas al desarrollo de productos y sistemas productivos sostenibles, como el mango; fortaleció el empoderamiento de productores y organizaciones en producción ecológica.

Supervisión, seguimiento y evaluación. Uno de los indicadores era publicar los avances en la página web, con información retroalimentada por los gobiernos subnacionales, organización de datos e información relacionada a los productos.

#### **B.4 GOBIERNO REGIONAL DE PIURA PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”**

##### **Entrevista GORE PIURA - Gerente Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente.**

###### **Situación inicial de la implementación.**

El MEF comunica sobre el CAP a la Región Piura, la cual reunía las condiciones para que el convenio se implemente, al igual que con otras 4 regiones más. El MINAM da el financiamiento de S/ 30,000 soles en recursos ordinarios.

El Especialista de la Gerencia Recursos Naturales formula el documento de sustentación. (Actual Gerente Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente), donde se seleccionan a las provincias y una muestra demostrativa de las provincias y distritos: Ayabaca el distrito de Montero, Sullana el distrito de Sullana, Morropón distrito de Morropón y, Huancabamba distrito de San Miguel de Faique.

Mapean las necesidades de los distritos seleccionados, que ya se tenía desde el año 2013 aprobado por una Ordenanza Regional para la producción orgánica, se firma el convenio con el MINAN y se van viendo los componentes del 035.

### **Asistencia técnica por la Dirección Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente.**

Se realiza Capacitación de Especialistas en plagas del Mango a Asociaciones y Productores, con Talleres realizados en Tambo Grande, San Lorenzo y con participación de especialistas de Costa Rica para combatir las plagas y de Europa por los problemas del cambio climático.

Asimismo, se realizó el Congreso Internacional del Banano Orgánico y Festival de la Panela.

### **Asistencia técnica de la Cooperación.**

La Cooperación ha estado presente en el campo, a través de visitas técnicas y de orientación en las zonas.

### **Procedimientos de gestión para la implementación**

Programación operativa. Dos componentes: una de ellos la micro zonificación.

Se hace una cartografía de micro zonificación con imágenes satelitales.

El otro componente se dividía en dos:

- Mejoramiento de las capacidades de las Organizaciones para la producción y aprovechamiento sostenible de la bio diversidad.
- Alternativas de Aprovechamiento Sostenible de la bio diversidad

Se enfocó en biodiversidad y producción, para trabajarlos con los agricultores.

Conformación de Mesas Técnicas del Mango y el Banano Orgánico.

Trabajo coordinado y articulado con otros sectores.

*“El enfoque sectorial ridículo que tienen las instituciones limeñas de cumplir su POA independiente de lo que hacen las Regiones es lo peor, recién he conocido a la gente de PROMPERU, acá que me dice ya tiene 2 años. Hacen programas nacionales y no es bueno, por ejemplo Sierra Exportadora hacia*

*trabajos y nadie sabía y ¿cómo asegura resultados cuando no estén quién continua la institucionalidad?.”*

*“¿Si no lo hace el Gobierno Regional que va a permanecer con los cambios, quien lo sigue? Las ONG ya lo han entendido.”*

#### Soporte logístico. Articulación multisectorial.

Se trabaja con los municipios, PROMPERU, las ONG, las asociaciones de productores, la Dirección General de Agricultura y el MEF.

Articulaciones al margen de las posiciones políticas, plataformas institucionales para todos los trabajos.

Producción y entrega de productos. Trabajar con tres productos mango, banano orgánico y panela.

Organización de la Feria Anual Agro Ecológica Regional del 9 de diciembre con todos los sectores, especialmente con Agricultura, hemos colocado productos de la zona andina y del Bosque Seco en esta feria, los dulces, la miel, la mermelada, la artesanía.

Se ofertará las canastas agroecológicas a los sindicatos a un costo de 100 soles, la venta es para el productor.

Se tiene 15,000 hectáreas de banano orgánico.

Producción rural de licor de uva verde dulce sin semillas, se tiene 4,000 hectáreas.

### **B.5 Entrevista GORE Piura – Coordinadora de Programas Presupuestales**

#### **Situación inicial.**

Las coordinaciones del CAP se inician con el MEF el año 2014 y se firma en abril del mismo año. El GR de Piura da la contrapartida. Se conforma el equipo técnico. Se contrata por servicios por terceros en noviembre del. Se inician las actividades con la implementación de los tres productos del convenio.

Para el primer presupuesto se cumple el requisito del MEF presentando el informe cero con siete criterios: administrativos y logísticos en coordinación con otras Áreas.

El MEF lo observa, se levantan las observaciones. Al inicio realizan coordinaciones con otros sectores. “...la Sub Gerencia de Gestión Ambiental, con la Gerencia de Desarrollo Económico, la Dirección de Agricultura, SENASA, CORECO primero identificados a todos los actores que podíamos trabajar en conjunto y vimos las necesidades en la cual podíamos fortalecer para cumplir con el objetivo del programa.”

### **Asistencia técnica.**

Para las cadenas productivas de mango y banano, articular con las comunidades campesinas, fortalecer sus capacidades, identificar productos priorizados en las provincias de Ayabaca y Huancabamba: panela orgánica, mango, limón, maracuyá, café.

Conformar asociaciones en las comunidades, para elaborar planes de negocios para exportar con prácticas amigables de medio ambiente y presentarlos en fondos concursables a nivel nacional.

Capacitar a más de 1,000 productores de mango, en normas de regulación técnica de exportación. Participan gobiernos locales de Tambo Grande, Chulucanas, Piura, Sullana. PROMPERU, SENASA, CORECO, APEN. Talleres de socialización en Piura y Tambo Grande.

Capacitaciones en el equipo técnico para levantar información geográfica, al Gobierno Regional y Municipios Locales.

### **Procedimientos de gestión para la implementación.**

Proceso operativo. Se propone coordinar acciones con Ministerio de Agricultura, SENASA, CORECO; para elaborar el plan operativo y evitar duplicidad en las acciones institucionales, para cumplir indicadores de avances en la micro zonificación en 4 provincias y ámbitos focalizados: Montero, Sullana, Morropón, San Miguel de Faique.

Los primeros meses tratar de cumplir con el indicador del 76% de avance en zonificación.

MINAM y la Dirección de Ordenamiento Territorial, aprueban una nueva tabla para medir el avance a nivel micro y no mazo; con el nuevo instrumento pueden cumplir el indicador.

El CAP mejoró los niveles operativos dentro de la región en temas administrativos, logísticos, en implementar con equipos tecnológicos.

Soporte logístico. El convenio ha impulsado la creación de las micro ZEE en el SIAR (Sistema Informativo Ambiental Regional) y un servidor para el MINAM, para la cartografía de todos los temáticos.

Algunas actividades se realizan, con aportes económicos y/o valorizando la gestión de otras instituciones o actores.

Producción y entrega de productos. Primer año: fortalecer capacidades en bio diversidad.

Sólo se participa en un Congreso. “...en el primer año hicimos muy poco en ese producto prácticamente fue la participación en el Cuarto Congreso Internacional del SIBAC participamos en un Seminario Internacional de Tris de Mancha Roja del Banano Orgánico, esos dos eventos fueron desarrollados en la Mesa Técnica Regional de Banano.”

Segundo producto: identificar alternativas, para implementar el proyecto en recursos naturales y diversidad biológica. Instalan la Mesa Técnica Regional de Mango, conformada con Agricultura, Desarrollo Económico, y Gobiernos Locales.

En octubre/2016, estarían registrándose en el marco del convenio, 5 cooperativas.

Supervisión, seguimiento y evaluación. Los resultados de las mesas técnicas y fortalecimiento de capacidades, no están en un sistema, se difunden con folletos. “...estos estudios que te acabo de mencionar sobre la Mesa Técnica y fortalecimiento de capacidades en un sistema no lo tenemos como tal, pero sí lo difundimos como folleto, algunos de ellos están en el SIAR”.

Para este proceso, el MINAM desarrolla una metodología de seguimiento trimestral, la Región la modifica en unos ítems, se reporta internamente a la Gerencia de Planeamiento.

## B.6 Entrevista GORE PIURA – Profesional de Cooperación Técnica e Inversiones, de la Oficina General de Planificación y Presupuesto

### Situación inicial.

Inicialmente la única Gerencia que tuvo presupuesto en Recursos Ordinarios para aportar para el Convenio, fue la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente. Con la propuesta elaborada por esta Gerencia, el MEF aprueba y remite los clasificadores de productos. Se consideran tres productos:

- El producto 3,342 - Instituciones Públicas con Capacidades para la Conservación y Aprovechamiento de los recursos naturales y diversidades biológicas.
- El producto 3,470 - Instituciones cuentan con alternativas de aprovechamiento sostenible para los recursos naturales y diversidades biológicas.
- El 3,473 - Gobiernos Sub nacionales cuentan con zonificación económica ecológica y ordenamiento territorial.

En esta fase se contó con el apoyo del sectorista del MEF en Lima, con la elaboración de los productos del CAP, los indicadores y las metas, que se coordinaron con el MINAM de Lima y en el Gobierno Regional, con las Gerencia Regionales de Recursos Naturales y Medio Ambiente, Agricultura, Desarrollo Económico y Comercio. No se establecieron acuerdos escritos en relación con indicadores para el diseño y metas para determinar cómo se cumplirían.

Se definió para el seguimiento y cumplimiento que la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente era responsable de remitir información de la parte presupuestal. La Oficina de General de Planeamiento y Presupuesto facilitar el reporte de gastos.

### Procedimientos de gestión de la implementación.

Programación operativa. Se hacen Mesas de Trabajo. Coordinar con las otras Gerencias o Direcciones e invitarlos siempre a todas las capacitaciones.

Soporte logístico. Las especificaciones técnicas las hizo la Gerencia de Recursos naturales. La certificación presupuestal, las entrega la Oficina General de Planificación y Presupuesto.

Para la continuidad del personal CAS, con el recurso nuevo resuelven el problema.

Compran computadoras, se dan capacitaciones. Se hace trabajo de campo.

**B.7 Entrevista GORE PIURA – Gerente Regional de Desarrollo Económico – GRDE – y Sub Gerente Regional de Promoción e Inversiones - Implementación para incorporar a la GRDE al trabajo de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente en el marco del PP 035**

**Situación inicial**

La Gerencia Regional de Desarrollo Económico, no participó en un inicio por desconocimiento del CAP. Conocen el tema por la organización de capacitaciones en planes de negocios de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

La DRDE se comunica con la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente (GRNMA), observando que se duplican funciones. De acuerdo a la DRDE la GRNMA maneja el convenio por razones de amistad. “*Por razones de amistad se dio el manejo del convenio y hasta ahora lo siguen manejando así, pero debieron pasarlo a quien corresponde*”. “*Porque eso debemos manejarlo nosotros como Gerencia o se defina bien las funciones*”.

*“...porque nosotros no tenemos recursos, tenemos el presupuesto más bajo de la historia, este año menos, este año se cayó el canon al piso, estos programas nos caerían a pelo, estos programas van a la productiva...”*

*“Porque eso debemos manejarlo nosotros como Gerencia o se defina bien las funciones”*

Asisten a reuniones de la DRRN cuando los convocan. No existe coordinación permanente. No han recibido cursos de parte de la DRRN. Excepto un diplomado de tres meses sobre medio ambiente, en el que participó un integrante de la DRDE.

## B.8 Entrevista GORE PIURA – Director Regional de Agricultura DRA, Director de Planeamiento y Presupuesto, Director de Competitividad Agraria - Implementación para incorporar a la DRA al trabajo de la Dirección Regional de Recursos Naturales y Medio Ambientes en el marco del PP 035

### Situación inicial.

La Gerencia Regional Agraria (GRA) no tuvo conocimiento del CAP del EURO ECO TRADE, ni que podían intervenir transversalmente de manera conjunta. El convenio lo maneja la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente (GRNMA).

No se les asigna recurso presupuestal del CAP EURO ECO TRADE 035/Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica". El liderazgo no fue compartido, "el dinero no entró a la DRA, eso hay que puntualizar, pero sí nos ha ayudado el dinero a ejecutar acciones directas a los productores, la idea es independizar cuál es tu labor de Agricultura en el marco de ese convenio y tu Recursos Naturales." "La queja es mejor manejar los fondos acá porque son acciones de Agricultura."

Promueven acercarse a la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente. Proponen trabajar de manera conjunta en temas de su competencia, "... lo único que podemos observar es que no hayamos tenido una participación directa con el MEF o con el Gobierno Regional para que venga a nosotros, porque siempre tenemos que tocar las puertas a Recursos Naturales siendo, nosotros los que tenemos la batuta de la agricultura".

La Gerencia Regional de Agricultura elabora el PIP de banano orgánico, para financiar el proyecto. En esos momentos el PP 035 tenía 500 mil dólares, que pudo complementar el PIP de la DRA. Con recursos limitados, solicitan el año 2015 asignación presupuestal del EURO ECO TRADE.

Coordinan las dos Gerencias, establecen conversaciones. Acuerdan una agenda conjunta de trabajo validada por otros sectores y los productores.

### Otros financiamientos de la GRA.

PP 042 Aprovechamiento de Recursos Hídricos. La GRA está articulada al PP 042 Aprovechamiento de Recursos Hídricos para uso agrario, a cargo de la

Dirección Hidráulica. El presupuesto es de 70 millones, se destina al Proyecto de Ejecución del Alto Piura, a la GRA se le transfiere 24,000 soles anuales.

El MEF tiene un convenio con el Gobierno Regional para la articulación operativa territorial, con el presupuesto de 24,000; la GRA se articula para intervenir directamente en Huancabamba y San Miguel de Faique y dar asistencia técnica en riego en el PP 042..."*cuanado vino el sectorista del MEF les dijimos que ese programa tiene que ir con el 121, porque si bien le damos la asistencia técnica al productor para que tenga una buena cosecha, quien va a dar las capacidades para el mercado es la GRA y ese programa necesita su complemento que es el programa 121".*

Programa 121 del PIP del Banano, programado para finalizar el 2017, por retrasos en la transferencia se solicitó se postergue para el 2018.

Mejora de la oferta de los servicios agrarios, proyecto de inversión de S/ 7'400,000, solicitados al Gobierno Regional para potenciar la Dirección Regional de Agricultura.

La GRA tiene un presupuesto anual de S/. 1'400,000 y S/. 900,000 se van para pagos de CAS, pagos de mantenimiento, luz, agua, seguro de vehículos, queda S/. 70,000 anual. La GRA tiene 4 componentes:

- Fortalecimiento de Capacidades.
- Adquisiciones y repotenciamiento de maquinaria.
- Mejora de infraestructura.
- Asistencia técnica

El Gobierno Regional tiene un presupuesto de 20 millones anuales, 15 es pago de planillas de cesantes

#### Fuentes de financiamiento de la GRA.

- Recursos Ordinarios, por recursos directamente recaudados.
- Recursos Determinados Canon sobre Canon, para el financiamiento del PIP del Banano.

#### **B.9 Entrevista GORE Piura – Técnico de la Municipalidad distrital de Montero (Provincia de Ayabaca) PP 035**

##### **Situación inicial.**

Peritos evaluadores del proyecto 035 llegan a la municipalidad de Montero para hacer evaluaciones en los terrenos de los caseríos, se buscaba la coordinación con los representantes para permitir la evaluación. Existía la desconfianza por el tema de la minería.

Se les convoca. Se explica que la evaluación es para conocer el gobierno local y los productores: qué cultivos se pueden sembrar, cómo mejorar por las plagas y qué se podría implementar para la economía familiar. Se realiza la reunión informativa, explicando que la evaluación será de utilidad para todos.

### **Procedimientos para las convocatorias y capacitaciones.**

Se hizo una primera reunión invitando a 100 personas y sólo asistieron 15. Esta reunión la organizó relaciones públicas de la municipalidad.

Una segunda reunión se invita personalmente a uno por uno, alcanzando un oficio con su nombre y explicándoles de qué se trataba solicitándoles su compromiso para asistir y apoyar al gobierno regional y a la municipalidad, si no podían asistir delegaran a otra persona, para que el caserío esté representado y puedan explicar a los demás el tema que se trató.

Participantes: autoridades de caseríos, directores de educación nivel primaria, inicial y CEBA, instituto tecnológico, la policía, sector salud, sub prefecto, Presidente de Comunidades Campesinas, las rondas campesinas, Presidente de las Juntas de Agua.

El compromiso es asistir una vez al mes a la convocatoria del proyecto. Son reuniones en que también se tratan otros temas de la comunidad.

### **G. Convenio de Apoyo al Programa Presupuestal de Apoyo Materno Neonatal entre el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Presupuesto Público y el Gobierno Regional del Departamento de Amazonas.**

El Convenio fue suscrito entre el Gobierno Regional del Departamento de Amazonas y el Ministerio de Economía y Finanzas-MEF a través de la Dirección General de Presupuesto Público, con la participación del Seguro Integral de Salud-SIS actuando como Organismo Ejecutor de financiación de la Unión Europea, el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Objetivo general,** Impulsar la implementación del Programa Presupuestal Salud Materno Neonatal con recursos que asigna el Estado Peruano.

**Objetivo específico,** coadyuvar al uso eficiente de recursos para brindar bienes y servicios públicos de calidad para el Programa Salud Materno Neonatal en el Departamento de Amazonas.

**Plazo,** la duración estipulada es de tres años desde la firma de Convenio por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, el SIS y la Entidad Pública en el marco de la Directiva N° 002-2014-EF/50.01 para el desarrollo de la programación operativa, soporte logístico para la adquisición y distribución de los insumos; Organización para la producción de los productos y su entrega a los beneficiarios; Supervisión, seguimiento y evaluación.

### **Resultados previstos**

- **Final** Mejorar la salud Materno Neonatal
- **Intermedios**
  - ✓ Conducción de la gestión de la estrategia materno neonatal
  - ✓ Población con conocimientos en salud sexual y reproductiva que accede a métodos de planificación familiar
  - ✓ Reducción de la morbilidad y mortalidad materna
  - ✓ Reducción de la morbilidad y mortalidad neonatal
- **Inmediatos**
  - ✓ Acceso de gestantes a servicios de atención del parto calificado y puerperio normal
  - ✓ Acceso de gestantes a servicios de atención prenatal de calidad y sus complicaciones
  - ✓ Acceso a métodos de planificación familiar y servicios de consejería en salud sexual y reproductiva
  - ✓ Acceso de gestantes a referencia y contra-referencia materna y/neonatal
  - ✓ Acceso de Neonatos a servicios con capacidad resolutiva para atender complicaciones neonatales
  - ✓ Acceso de neonatos a servicios de cuidados intensivos neonatales
  - ✓ Población informada en salud sexual y reproductiva

### **En relación a los productos priorizados:**

Población Pre-natal enfocada

- ✓ Población accede a métodos de planificación familiar
- ✓ Población accede a servicios de consejería en salud sexual y reproductiva

**En relación a la intervención del Programa se estableció en tres momentos de vida:**

- ✓ Antes del embarazo
- ✓ Durante el embarazo y el parto
- ✓ Durante el periodo neonatal

**El gobierno regional y local se compromete a la eficacia del programa a través de:**

- Programación Operativa
- Soporte Logístico para adquisición y distribución de insumos
- Organización para producir y entregar productos a beneficiarios
- Seguimiento, supervisión y evaluación

### **Actividades referidas a la implementación del Programa Salud Materno Neonatal**

- ✓ El Gobierno Regional de Amazonas remitirá el Informe de cumplimiento de los compromisos de gestión y metas del Seguro Integral de Salud - SIS y a la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.
- ✓ El SIS realizará la verificación del cumplimiento de los compromisos y metas de Indicadores e informará al MEF.
- ✓ La entidad pública debe elaborar el Informe de Verificación del Cumplimiento del Convenio.
- ✓ De acuerdo a los resultados de la verificación el MEF procederá a la transferencia de recursos del apoyo presupuestario.
- ✓ Dichos plazos están asociados al tramo fijo (compromisos de gestión) y tramo variable (cumplimiento de Indicadores).

Destino de la ayuda complementaria según provincias y distritos en el departamento de Amazonas.

### **Destino del Producto del Programa Presupuestal Materno Neonatal**

Provincias	Distritos
Chachapoyas	Asunción, Balsas, Chiliquin, Chuquibamba, Granada, Jalca, Leimebamba, Levanto, Olleros, Quinjalca, Sonche
Bagua	Imaza
Condorcanqui	Nieva, El Cenepa, Rio Santiago

Luya	Camporredondo, Cocabamba, Colcamar, Longuita, Luya, Ocumal, Pisquia, Providencia, San Cristóbal, San Francisco del Yeso, San Jerónimo, San Juan de Lopécancha, Santa Catalina, Santo Tomás
Rodríguez de Mendoza	Chirimoto, Vista Alegre
Utcubamba	Cumba, Lonya Grande, Yamón
Bongara	Corosha, Florida, Recta, Valera,

### Indicadores seleccionados

- ✓ Proporción de mujeres afiliadas al SIS procedentes de distritos de quintiles 1 y 2 con parto institucional que durante su embarazo tuvieron 4 exámenes auxiliares (examen completo de orina, hemoglobina./hematocrito, tamizaje VIH, tamizaje Sífilis) en el primer trimestre y al menos 4 atenciones prenatales con suplemento de hierro y ácido fólico.
- ✓ Proporción de gestantes afiliadas al SIS procedentes de distritos del quintil 1 y 2 que tienen parto institucional en Establecimientos de Salud FONB y FONE
- ✓ Proporción de mujeres afiliadas al SIS procedentes de distritos del quintil 1 y 2 con consejería en planificación familiar.
- ✓ Proporción de mujeres en unión procedentes de los quintiles I y II que usan algún método moderno de planificación familiar.

### Informes de cumplimiento

**Los informes correspondientes en materia del Convenio son de dos tipos:**

- a) Uno que sustenta la transferencia de los recursos del Tramo fijo (Compromisos del Convenio) conforme a Directiva N° 002-2014-EF/50.01. El mismo debe incluir:
  - ✓ Resumen
  - ✓ Antecedentes
  - ✓ Verificación de la información remitida al MEF
  - ✓ Verificación de los Compromisos de Gestión
  - ✓ Conclusiones y recomendaciones
- b) Un segundo tipo es el Informe que sustenta la transferencia de recursos en el tramo variable (cumplimiento de metas e indicadores fijados en el convenio)
 

Este debe incluir:

  - ✓ Antecedentes
  - ✓ Evolución de los principales indicadores de resultado y/o producto del Programa Presupuestal

- ✓ Metas alcanzadas en los Indicadores priorizados del Convenio
- ✓ Conclusiones

## **Definición de términos empleados en el convenio PPSMN**

### **Programa Presupuestal**

Categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados. Es considerada una Unidad de programación de las acciones de las entidades públicas las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado.

### **Resultado Final**

Es un cambio en las condiciones o características inherentes a una población identificada en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.

### **Resultado Específico**

Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez contribuye al logro de un resultado final.

### **Entidad pública**

Es todo organismo público con personería jurídica de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local.

### **Apoyo presupuestario**

Recursos públicos provenientes de donaciones que recibe el Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas para impulsar uno o más resultados del programa presupuestario y que son asignados a las entidades públicas previa suscripción del Convenio.

### **Compromiso de gestión**

Acto que contiene las acciones que la entidad pública se compromete a ejecutar con el fin de mejorar el diseño y eficacia de los Programas Presupuestarios-PP. En el caso de los Convenios de Programas Presupuestarios un Compromiso de Gestión se desagrega en Procesos a mejorar, a su vez cada Proceso se divide en Subprocesos Críticos y para cada uno de ellos se establece uno o más criterios de evaluación con su correspondiente Nivel de Cumplimiento.

## Criterios

Son parámetros establecidos para medir y verificar de manera objetiva el desempeño de la institución para ejecutar el Sub-Proceso Crítico. Por cada subprocesso crítico se puede formular uno o más criterios, y éste tiene su propio nivel de cumplimiento.

## Nivel de cumplimiento

Son los valores o condiciones que se espera alcanzar en cada uno de los criterios

## FONB

Función Obstétrica y Neonatal Básica

## FONE

Función Obstétrica y Neonatal Esencial

## Proceso

Es un conjunto estructurado de tareas que se establecen para conseguir un producto bien

## Entrevista a Gobierno Regional de Amazonas – Funcionario Oficina General de Planificación y Presupuesto - PPSMN

### Situación inicial

#### Alto índice de desnutrición, especialmente en la provincia de Condorcanqui.

Asignación de mayor presupuesto, para las provincias con mayor índice de desnutrición.

Indicadores sanitarios negativos, como muerte materna y la desnutrición infantil. Escasez de recursos humanos.

#### Personal médico y asistencial en número insuficiente.

Elevada rotación de personal de salud. No existe política de gestión ni desarrollo de recursos humanos.

#### Bajas remuneraciones.

*“en el año 2010 una enfermera ganaba 1,500 soles, un médico 2,200 soles, por eso la gente no quería ir a Condorcanqui, con el EUROPAN se pudo cambiar eso”*

Certificación de remuneraciones en toda la provincia. La remuneración estaba en relación a la lejanía y accesibilidad de los centros de atención.

Se prioriza las zonas alejadas otorgando mayor remuneración.” a *las zonas más alejadas se le incrementó la remuneración, por ejemplo en la zona de Choque de Campaenza se le pagó 6,200 soles, ahí antes no había médico”*

### **Asistencia técnica.**

#### **Gore Amazonas**

Coordinaciones frecuentes con los responsables de las micro redes, a través de reuniones conjuntas para la definición de sus necesidades que permitan elaborar sus metas para la programación y ejecución presupuestal.

#### **MEF**

Reuniones con el MEF de contenido práctico, para el uso de herramientas que permitan mejorar la gestión.

### **Proceso de gestión de la implementación**

#### Programación operativa.

Se definieron las metas físicas y financieras considerando las alcanzadas en años anteriores.

Durante el proceso de implementación se realizaron reuniones periódicas con todos los actores, para generar el compromiso respecto al cumplimiento del CAP.

#### Soporte logístico.

Se contrató a personal de apoyo para fortalecer el área y se designó a un coordinador responsable para la contratación y procesos de compra.

### **Entrevista Gore Amazonas – Gerente de Desarrollo Social Past-Director Dirección Regional de Salud PP SMNN**

#### **Situación inicial**

La DIRESA Amazonas antes de la implementación del convenio tenía limitada asignación presupuestal, y como consecuencia de ello en los centros de atención los insumos y los recursos humanos eran insuficientes.

Tras la firma del Convenio, se contó con un mayor número de recursos financieros, que permitieron financiar diversas actividades.

Reducida participación de otras instituciones relacionadas a brindar servicios complementarios para el buen funcionamiento del Programa, sea RENIEC el Gobierno Regional y la Mesa de Concertación.

Se da la articulación intra e inter institucional. Asumen compromisos el Gobernador Regional, Alcaldes y decisores de la Región de Salud.

Mejoran los procesos administrativos y operativos.

El sistema administrativo se relaciona con el sistema sanitario.

Se unifican criterios normativos. Se emiten normas para la adquisición de insumos, equipos y contratación de personal.

#### Ausencia de un padrón nominado

Se identifica a los niños y niñas permitiendo tener un padrón nominado. “...ahora con el padrón nominado, esta personalizado podemos saber a quiénes y a cuantos y en donde teníamos que entregar el servicio, a partir de ahí todo el proceso de programación y finalmente el empleo de servicio ha mejorado.”

#### **Proceso gestión de la implementación**

Programación operativa. Contar con un padrón nominado, que identifique con nombre y apellido a cada niño.

Producción y entrega de productos. Identificación del usuario “sabemos que el niñito equis y que vive en tal sitio que tenía que recibir su quinto control no viene, hay que visitarlo o el niño suplementado con micronutriente no está viniendo este mes identificando al usuario el seguimiento se hace más puntual”.

## H. CONVENIO DE APOYO PRESUPUESTARIO AL PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL - EUROPAN

En el marco de los compromisos asumidos por el Perú y la Unión Europea – UE, así como de conformidad al Acuerdo Nacional suscrito en 2002, que considera políticas específicas para reducir la pobreza y los niveles de desnutrición en el país, la Unión Europea decidió apoyar financiera y técnicamente al Programa Articulado Nutricional (PAN). Esto debido a que el PAN estaba identificado como uno de los programas estratégicos priorizados para luchar contra la pobreza, basado en un modelo elaborado sobre evidencias de impacto de las intervenciones sobre resultados, con incidencia sobre algunos factores determinantes de la desnutrición.

El Programa EUROPAN consiste en un apoyo presupuestario por parte de la Comisión Europea. Busca contribuir financiera y técnicamente a la implementación del PAN con el fin de acelerar el proceso de reducción de la desnutrición infantil crónica. Ello como medio efectivo de lucha contra la pobreza en el Perú, a través de las entidades responsables del Gobierno Nacional como de los Gobiernos Regionales y Locales para su implementación, teniendo como marco la metodología de Presupuesto por Resultados.

Con dicho propósito, se identificaron los Programas presupuestales para la implementación del Convenio, los cuales deberían contribuir a los objetivos del Convenio suscrito. Los Programas Presupuestales fueron:

- PP 001 “Programa Articulado Nutricional, y
- PP 0079 “Acceso de la Población a la Identidad”, suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).

Para la transferencia del Apoyo Presupuestario del MEF al MINSA, RENIEC. JUNTOS y Gobiernos Regionales, la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) suscribió con dichas entidades Convenios de Apoyo Presupuestario (CAP) por una vigencia de tres años.

### D.1 Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Estratégico Articulado Nutricional - EUROPAN con el Gobierno Regional Ayacucho

En el año 2010, la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, suscribió el Convenio de Apoyo Presupuestario al

Programa Estratégico Articulado Nutricional - EUROPAN con el Gobierno Regional Ayacucho en el marco de la Ley N° 29465. En dicho marco legal, se dispuso que las donaciones recibidas por el Estado sean asignadas a las entidades públicas mediante la suscripción respectiva de Convenios. A través de los mismos, se establecieron metas y compromisos que deberían ser cumplidos por las Entidades, a fin de percibir la asignación respectiva por parte del MEF de los montos definidos en el Convenio.

En el marco del Convenio, se establecieron el objetivo general y objetivos específicos, así como el plazo de vigencia.

**Objetivo general:** el apoyo presupuestario se basa en la colaboración y responsabilidad mutua, comprende diálogo político, transferencias financieras a la cuenta del Tesoro nacional, evaluación de los resultados y desarrollo de las capacidades.

**Objetivo específico:** apoyar al Gobierno del Perú en la reducción de la desnutrición en niñas y niños menores de 60 meses, inmersa en el Eje 1 de la Estrategia Nacional de Superación de la Pobreza.

**Plazo:** La ejecución del Convenio abordaría los años 2010-2013.

### **Destino de productos del PAN – Ayacucho**

El departamento de Ayacucho fue seleccionado conjuntamente con sus siguientes provincias y distritos para la ejecución del Convenio de Apoyo Presupuestario.

Provincias	Distritos
Huamanga	Acocro, Acos, Vinchos. Socos, Tambillo, Vinchos
Cangallo	Chuschi, Paras
Huancasancos	Santiago de Lucanamarca
Huanta	Ayahuanco. Santillalna
La Mar	Anco, Chungui, Tambo
Lucanas	San Cristóbal

### **Las intervenciones del PAN**

#### **Reducción de la Morbilidad**

Para la reducción de la mortalidad por enfermedades diarreicas e infecciones respiratorias y la deficiencia de micronutrientes con énfasis en niños y niñas de 06 a 24 meses, se establecieron las siguientes acciones:

- ✓ Incrementar la práctica de lactancia materna exclusiva hasta los seis meses; lavado de manos con agua y jabón; aspectos que se pueden conseguir con las sesiones demostrativas y la entrega del complemento nutricional como sulfato ferroso y Vitamina A.
- ✓ Promover un sistema de vigilancia comunal a través de la participación de municipios y escuelas saludables en los cuales se fortalezca el vínculo comunidad-gobierno local y la promoción de las referidas prácticas saludables, consideradas prioritarias.
- ✓ Disminuir la duración y severidad de episodios diarreicos agudos e infecciones respiratorias mediante el correcto diagnóstico clínico

### **Reducción de la anemia**

En relación a la reducción de la prevalencia de la anemia, se definieron las siguientes metas:

- ✓ Disminuir las infecciones, especialmente en el primer trimestre del embarazo.
- ✓ Incrementar el inicio de la atención prenatal en el primer trimestre, promoviéndose dentro del sistema de vigilancia comunal.
- ✓ Mejorar la calidad de consejería del Programa Articulado Nutricional como la prescripción del sulfato ferroso y del ácido fólico.

### **Resultados previstos**

Los resultados previstos estuvieron abocados a la consecución de los siguientes componentes:

- Mejorar la alimentación y nutrición del menor de 36 meses
- Reducción de la morbilidad en infecciones respiratorias agudas (IRA); enfermedades diarreicas agudas (EDA)
- Reducir la incidencia de bajo peso al nacer

### **Resultados Inmediatos**

En relación a los resultados inmediatos, a continuación se especifican los siguientes:

- Mayor número de comunidades que promuevan prácticas saludables para el cuidado infantil y adecuada alimentación del menor de 36 meses.

- Mayor número de hogares que adopten prácticas saludables para el cuidado infantil y adecuada alimentación del menor de 36 meses
- Alimentos disponibles y de calidad para la alimentación del menor de 36 meses
- Incrementar el acceso al uso de agua segura
- Incrementar el acceso al diagnóstico y tratamiento de la infección respiratoria aguda, diarreas agudas
- Mejorar la nutrición de la gestante

### **De los compromisos de gestión**

Los compromisos de gestión del Convenio se consideran como un conjunto estructurado de tareas interrelacionadas denominadas “proceso”, para la consecución de un producto definido. En razón a ello, se deben emplear insumos, los cuales transformados generan nuevos bienes y servicios denominados “productos”.

Los procesos identificados dentro del Convenio fueron:

Proceso 1: Programación Operativa

Proceso 2: Soporte Logístico para la adquisición y distribución de los insumos

Proceso 3: Organización para la obtención de productos y su entrega a los beneficiarios directos

Proceso 4: Supervisión, seguimiento y evaluación

### **De los criterios de priorización**

Para la asignación de recursos económicos, en el Convenio se adoptaron dos criterios de priorización:

El primer criterio referido a privilegiar cuatro productos:

- 1) Niños con Vacuna Completa según edad
- 2) Niños con Carnet de Crecimiento y Desarrollo-CRED Completo según edad
- 3) Niños con suplemento de hierro y vitamina A
- 4) Gestante con suplemento de hierro y ácido fólico

El segundo criterio fue orientado a determinados distritos de las provincias de Ayacucho pertenecientes al primer quintil según Mapa de Pobreza:

- Niños y niñas residentes en los distritos seleccionados del primer Quintil de Pobreza de las Provincias de Huamanga, Cangallo, Huancasancos,

Huanta, La Mar, Lucanas, Paucar del Sara Sara, Víctor Fajardo y Vilcashuamán del Departamento de Ayacucho.

En los párrafos siguientes, se presentará la sistematización por cada uno de los Convenios suscritos en el marco del Programa Nacional Articulado Nutricional, producto de las entrevistas realizadas a los actores clave seleccionados.

**Entrevista GORE Ayacucho – DIRESA Sub Director Regional DIRESA, Coordinadora Regional Atención Integral al Niño, Ex Coordinadora SERUMS**

**Situación inicial**

Al firmarse el Convenio no contaban con el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).

El personal técnico administrativo realizaba la programación basándose únicamente en el SIAF (Sistema Integrado de Información Financiera).

Carecían de procesos de gestión y de insumos. Cada punto de atención realizaba individualmente la programación, según sus criterios.

Posteriormente, se incorpora el sistema SIGA a la gestión.

Tener un padrón nominado y el SIGA les permitió hacer los requerimientos para determinada actividad.

No trabajaban con el Padrón Nominado

Desconocimiento de su población beneficiaria. Limitaciones para focalizar los distritos más pobres.

**Firma del Convenio**

El convenio se firma entre el Gobierno regional y la Dirección Regional de Salud. Luego, la Dirección Regional de Salud estableció compromisos de gestión con cada Red de Salud.

**Planificación política del Convenio**

En el esquema de presupuesto por resultados (2007) se discutían primordialmente los marcos lógicos causales de las intervenciones en desnutrición infantil y materno infantil, las mismas que se encontraban en las agendas nacionales y regionales.

En el marco de la política CRECER, en Ayacucho se planificó “Crecer Huari”, lo cual permitió visibilizar el tema de las intervenciones en la agenda regional y

local como política. A su vez, ello contribuye con la operatividad para la intervención de los CAP.

Se incorporaron los procesos de gestión para cada punto de atención.

El padrón nominado, el SIGA y el presupuesto por resultados permitió la identificación de sus productos.

Carecen de procesos de gestión y de insumos.

La programación se realizaba sin el soporte de un sistema. En ese contexto, cada punto de atención realizaba la programación de manera aislada.

## **Asistencia técnica de la DIRESA**

Una de las actividades primordiales subyace en la realización de talleres de inducción. Se brinda asistencia técnica a través de reuniones de información y coordinación en los centros de salud. Se realiza capacitaciones en las que se brindan las pautas para su organización en el marco de la programación, requerimientos y cumplimiento de indicadores.

De manera bimensual, los directores de las Redes son convocados por la Dirección Regional. En las reuniones se dan a conocer las debilidades y deficiencias de gestión, a fin de establecer recomendaciones, toma de decisiones y reportes de las acciones implementadas. A pesar de dicho ejercicio, algunas Redes continúan presentando los mismos errores y debilidades.

Por su parte, las Coordinadoras del Programa Materno Infantil y Neonatal brindan asistencia técnica personalizada. Durante las visitas de supervisión, identifican los puntos críticos de cada centro de salud y verifican las debilidades en el lugar. Así también, realizan visitas de seguimiento en el domicilio de las familias usuarias con el objetivo de verificar la vacunación y el control CRED de los niños y niñas.

## **Procedimientos de implementación**

Programación operativa. Implantar el uso del SIGA en todos los procesos, para planificar sus necesidades y ordenar el gasto.

Trabajar con criterios y con fechas establecidas para el cumplimiento de los indicadores y metas.

*“En los presupuestos igual informe tras informe y con qué criterio el administrador y el logístico nos aceptaban, si había gente sin criterio nos podía aceptar. Ahora no. Ahora hacemos un plan y los requerimientos y este año el MEF también ha puesto candado a ciertos requerimientos, que son innecesarios, ahora tienes que estar enfocado de acuerdo a las metas”.*

Las metas de ejecución presupuestal van asociadas a la cobertura de las intervenciones de manera focalizada.

Mejora de procesos en:

- El ordenamiento.
- El trabajo articulado
- El padrón nominado

Soporte logístico. “...desde la DIRESA puedo ver qué establecimiento le falta vacunas, le falta chispitas, y ver en dónde se está comprando innecesariamente, un establecimiento quería comprar una refrigeradora y ya tenía dos y si no veíamos en el sistema podíamos comprar por gusto”

Todas las Redes son ejecutoras y presupuestan de acuerdo a su demanda. Permite que los recursos vayan asociados a los productos. Contratación de transportistas para la entrega de los insumos en los mismos puntos de atención.

#### Producción y entrega de productos.

Uso y manejo administrativo del SIGA. Los recursos se ejecutan de acuerdo a lo programado en el SIGA. Control de los servicios a través del padrón nominado, el SIGA y el HIS. Permite tomar decisiones ágiles y precisas. La DIRESA integra en un trabajo conjunto al niño y a la madre.

*“Porque la Red antes manejaba una sarta de formatería para inmunizaciones, un formato a mano, y eso no sincera bien porque en un mes tenían 10 en el otro 30. No había un seguimiento de estos niños. Al mismo niño le ponían la misma vacuna pentavalente cinco seis veces porque sabían que era cobertura; por ejemplo ahora con el padrón nominado al niño Quispe Canchari si le pusieron la tercera [vacuna] ya no te permite la cuarta, en ese orden y en todas las Redes ya no permite la formatería. Tenemos solo dos sistemas de información el HIS y el SIS; los dos sí o sí tienen que llenar; ya no te permite otro informe paralelo.”*

Supervisión, seguimiento y evaluación. Se facilitó el monitoreo del Programa con la incorporación de profesional técnico en programación y presupuesto. Trabajar con un sistema integrado (SIGA) permitió el monitoreo continuo, así como la evaluación sobre el cumplimiento de los indicadores.

La DIRESA monitorea el cumplimiento de los indicadores. En base a los resultados remite memorándums a los centros de atención.

Se realizan evaluaciones trimestrales y semestrales. “...con cada RED hacíamos evaluaciones trimestrales, semestrales, juntábamos al equipo para saber y ayudaba mucho mirar como estaban en el otro lado en y hacer competencias entre redes y nos ha ayudado muchísimo a bajar hasta los niveles más operativos, este monitoreo y supervisiones integrales nos ha ayudado también a ir a mirar, porque una cosa es que vengan y te digan y otra es que uno vaya a mirar.”

Las supervisiones se realizan con un enfoque integral, viendo los componentes administrativo y prestacional. Las reuniones con los equipos de gestión se programan cada dos meses. Se utilizan nuevas herramientas, tales como el uso de fichas estandarizadas como soporte para el HIS y el SIGA. Se ha logrado también identificar el uso del servicio por cada usuario a través del padrón nominal.

### **Entrevista Gobierno Regional Ayacucho – Coordinador de enlace y Sectorista del SIGA**

#### **Situación inicial**

##### Débil etapa de programación

Se utiliza el SIGA como herramienta para la programación.

##### Identifican los puntos claves del Programa Articulado Nacional y los puntos de atención

Los puntos de atención tuvieron que ceñirse al cumplimiento de lo que estipulaba la cadena de valor, tales como las metas físicas y la programación de insumos y equipos críticos.

##### Base de datos de recursos humanos desactualizada.

Se realizó la actualización de base de datos del personal. A través de la misma, se consignó la evaluación de la permanencia y la producción de atenciones en el primer nivel de atención.

#### Fortalecimiento de las Redes para el cumplimiento del CAP

A nivel de Gobierno Regional, se conformó un equipo Directivo - Técnico. El Equipo Directivo estuvo conformado por el Gerente General, el Gerente de Desarrollo Social, el Gerente de Salud, Gerentes de Educación y Vivienda. El Equipo Técnico estuvo conformado por los sectoristas de cada una de las Gerencias, en el marco de los programas presupuestales.

#### Desconocimiento de servicios y equipos de los centros de atención

En el año 2012, se estableció mediante Resolución Directoral el instrumento “Cartera de Servicios”. Mediante dicho documento se pudieron establecer las brechas en recursos humanos y equipamiento, pues permitía verificar los servicios que deberían ser prestados para cada establecimiento de salud. Por otro lado, mediante la implementación del SIGA se pudo sincronizar el número de establecimientos de salud a nivel Regional.

#### **Procedimientos operacionales**

Soporte logístico. La adquisición de equipos e insumos se desarrolla en base a una Directiva. En función a la misma, cada establecimiento de salud programa sus requerimientos.

La entrega de productos se realiza por un transportista hacia el mismo centro de atención. Hace tres años cuentan con un “Plan de Distribución de Productos Farmacéuticos”, establecido con presupuesto en el PIA de la DIRESA (RO) para la entrega de estos productos. Cada unidad ejecutora programa la entrega a su punto de atención.

Supervisión, seguimiento y evaluación. Se lleva a cabo el seguimiento a las madres para el cumplimiento de las vacunas y el control CRED.

Está en prueba la emisión de mensajes telefónicos gratuitos a través de celulares a las madres para el recordatorio de las fechas de los controles programados. Este aplicativo, que busca mejorar la cobertura y el servicio, se ha puesto en uso por acuerdo entre el sector Salud y Transportes. Se ha realizado con una operadora móvil, pero aún se tienen que incorporar otras más.

En relación al cumplimiento de los compromisos, se firman acuerdos de gestión con las Redes y se realizan reuniones mensuales de seguimiento a la gestión, a fin de asegurar el cumplimiento de los indicadores.

El desarrollo e implementación de un Tablero de Control “Dash Board” se ha constituido en una herramienta que permite el monitoreo y evaluación del Programa.

También se realiza la socialización de resultados a la población. La DIRESA emite un comunicado sobre los resultados de la desnutrición crónica infantil y la anemia. Se garantiza que esta información sea comunicada a los Agentes de Desarrollo Comunal y a los Gobiernos locales.

#### **D.2 Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres "JUNTOS", entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social**

El presente Convenio adoptó dos criterios de priorización para la asignación de los recursos económicos disponibles. El primer criterio está referido con privilegiar cuatro productos del Programa, y el segundo, en priorizar la atención de los distritos, que de acuerdo al mapa de carencias se ubican en el primer quintil.

##### **Producto priorizado**

Hogares JUNTOS acceden al incentivo monetario por cumplir compromisos asumidos en salud- nutrición y/o educación de sus niños afiliados hasta los 14 años de edad.

##### **Poblaciones priorizadas**

Niños y niñas menores de 36 meses residentes en los distritos JUNTOS del Departamento de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Amazonas, Cajamarca y Huánuco.

##### **Entrevista a JUNTOS – Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres – Funcionarias de Planeamiento y Cooperación internacional.**

##### **Situación inicial**

El Programa JUNTOS tiene un diseño único que se aplica para todo el país. Es un Programa de transferencias de incentivos monetarios para hogares en situación de pobreza que cumplen determinadas responsabilidades, en los sectores más vulnerables de la sociedad. Se enmarca en la ley del presupuesto público. Presenta limitaciones para verificar el cumplimiento de las actividades.  
El CAP se firmó el 03.08.2012.

Asumen compromisos de mejora en su organización y procesos operativos, orientados a fortalecer los servicios a los ciudadanos, focalizándose en zonas de pobreza en el país.

Los mecanismos que utilizan para verificar la focalización de los hogares son mediante la presencia en las asambleas comunales, así como las visitas a instituciones educativas.

La estructura organizacional del Programa no ha variado desde el año 2012.

### **Asistencia técnica de JUNTOS**

Alrededor de 80 mil usuarias (9.6% de la población usuaria) fueron informadas y educadas en 07 pilotos de educación financiera, ejecutados desde el 2011 con diferentes aliados estratégicos y en diversas zonas del país.

### **Asistencia técnica con el MEF**

En situaciones que se requería asesoría técnica, el equipo técnico de JUNTOS acudía a reuniones de trabajo con el MEF.

### **Procedimientos para implementar el CAP**

#### Programación operativa.

Se designan a las unidades responsables por cada uno de los cuatro procesos identificados en el CAP. Con ellos, se realizan reuniones de trabajo con la participación del MEF. La implementación del CAP se lleva a cabo con el Manual de Operaciones del Programa JUNTOS, el cual fue aprobado mediante R.M. N° 176-2012-MIDIS, y modificado por la R.M N° 181-2013-MIDIS. Como parte del rediseño y mejoras en los procesos y procedimientos que han impulsados por el Programa Juntos, se han aprobado documentos normativos internos.

El ingreso de datos del usuario se realiza a través del uso de la ficha de actualización de datos (FAD) y el módulo de mantenimiento de padrón en el SITC.

Todos los recién nacidos son registrados en el SIS. Así, la madre tendrá la obligación de cumplir con las corresponsabilidades que señala el Programa JUNTOS, las mismas que serán verificadas periódicamente por el Programa.

El registro de gestantes se realiza a través de la Ficha de Actualización de Datos.

Por otro lado, se sostienen reuniones con la Unidad Central de Focalización - UCF, mediante las cuales se ejecuta el intercambio de información relacionada al Padrón General de Hogares (PGH).

En relación a la información de Centros de Salud, éste se encuentra en el Padrón de Hogares Afiliados del Programa JUNTOS, el cual se corresponde a los registros realizados por los gestores locales de las unidades territoriales del Programa.

#### Soporte logístico.

Las contrataciones del personal CAS han sido financiadas con recursos ordinarios.

Las visitas a los hogares de los usuarios del Programa iniciados en el año 2015, se registran en tablets en el mismo momento.

Mediante la RM N° 157-2016-MIDIS/PNAP-DE del 26 de julio del 2016, se aprueba el Manual de Operaciones del Programa JUNTOS. En el mismo se establecen las funciones del personal para cada una de las unidades orgánicas que conforman su estructura. Así también, se establece el cruce de información entre el SIS, MINEDU, RENIEC, SISFOH y JUNTOS.

#### Producción y entrega de productos.

*"Hemos ido revisando las metas de cada año y revisando los indicadores que son muy parecidos a los que tiene el convenio, se han ido trabajando en algunos casos hemos ido superando, cumpliendo los indicadores del Convenio, pero como todo plan, programa nuevo se plantearon metas pero no se pudieron cumplir pero se ha ido midiendo y se ha ido trabajando."*

El Programa JUNTOS, tiene dos productos para los hogares en extrema pobreza, cuya población objetivo es de 0 a 19 años. La entrega de un bono monetario y la visita domiciliaria.

#### Supervisión, seguimiento y evaluación.

La Coordinación Técnica del Programa JUNTOS participa en las reuniones de trabajo y en el proceso de monitoreo.

La Unidad de Planeamiento y Presupuesto (UPP) lidera el seguimiento de la implementación del CAP. Así también, consolida toda la información para que sea reportada al MEF.

El padrón de beneficiarios se ha incrementado de 460 mil hogares en el año 2012 a 800 mil en el 2015.

Se ha institucionalizado el trabajo con el SISFOH (Sistema de Focalización de Hogares)

Se ha diseñado y elaborado un Tablero de Gestión Institucional del Programa JUNTOS para el control y seguimiento de indicadores en la herramienta QuickView.

En cuanto al proceso de liquidación y transferencia del incentivo monetario, este presenta mecanismos de actualización del padrón de hogares a abonar, padrón de hogares con suspensión de pago y bonos pendientes.

Se ha Implementado una carpeta virtual compartida (ftp). En las mismas, se publican los padrones de hogares abonados y no abonados para cada operativo de pago bimestral. A través de estas carpetas, las Unidades Territoriales descargan los padrones para su difusión con las autoridades locales, líderes comunales y usuarios del Programa.

También se han implementado procedimientos y normativas para la supervisión, seguimiento y evaluación.

Finalmente, los reportes periódicos son publicados en la página web del Programa JUNTOS: [http://www.JUNTOS.gob.pe/modulos/mod\\_infoJUNTOS/](http://www.JUNTOS.gob.pe/modulos/mod_infoJUNTOS/).

#### **D.3 Convenio de Apoyo Presupuestario al Programa Acceso de la Población a la Identidad entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a**

## través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC

Para enfrentar la brecha de indocumentación en el Perú, el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil - RENIEC, ha implementado una serie de intervenciones focalizando la atención en los distritos con mayor índice de pobreza y desnutrición, así como a grupos de población más vulnerables.

Las intervenciones que han logrado reducir notoriamente la indocumentación especialmente de menores se ha venido dando a través de la implementación del Programa Presupuestal "*Acceso de la Población a la Identidad*".

Debido a que la población objetivo establecida en el Convenio es la de 0 a 36 meses de edad, se han diseñado dos estrategias diferenciadas, en el marco de la implementación del programa presupuestal

- Implementación de Oficinas Registrales Auxiliares - ORAS.- Estas oficinas se instalarán en los hospitales y centros de salud, de tal forma que se identifique al menor cuando nace. A diciembre de 2011 se instalaron un total de 47 ORAS a nivel nacional, las que han permitido identificar con el DNI aproximadamente 500,000 menores.
- Campañas a zonas alejadas.- Si bien es cierto estas campañas acogen un gran número de indocumentados, pues sólo se realiza esporádicamente, no siendo permanente, ya que imposibilita mantener la cobertura de identificación oportuna, en las zonas que se visitan.

### Criterios de priorización

El presente Convenio adopta dos criterios de priorización para la asignación de los recursos económicos disponibles. El primer criterio está referido con privilegiar un producto del Programa Presupuestal, y el segundo, en priorizar la población menor de 12 meses ubicados en los distritos, que de acuerdo al mapa de pobreza del INEI, se ubican en el quintil más pobre de la región.

### Producto priorizado

Población con documento nacional de identidad

### Poblaciones priorizadas

Niños y niñas de 0 a 12 meses residentes en los distritos del quintil más pobre de los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Amazonas, Huánuco y Cajamarca.

## Entrevista a RENIEC – Coordinador de proyectos

### Situación inicial

Desde el año 2008, RENIEC se gestiona bajo la modalidad de Presupuesto por Resultados.

En el año 2012, se firma con el MEF el Convenio de Apoyo Presupuestal. Inicialmente el ámbito correspondió a 06 departamentos. Para el año 2015, se incorporaron 10 más. El producto principal del CAP consistió en la identificación de los recién nacidos “Población de 0 - 3 años con documento nacional de identidad”.

En este Programa se identificaron los productos y servicios que entregaba RENIEC a la población a través de las oficinas registrales (OR), oficinas registrales auxiliares (ORA) y de los registradores itinerantes. En ese contexto, las actividades estuvieron orientadas al cumplimiento de los siguientes componentes:

- Reducir el tiempo del proceso de identificación de los menores de 3 años de edad después de nacido.
- Focalizar la intervención hacia los sectores vulnerables, de los distritos del primer y segundo quintil de pobreza.
- Identificar la implementación de las Oficinas Registrales Auxiliares (ORA) en los Hospitales de Salud con mayor porcentaje de parto institucional.
- Proporcionar insumos básicos a las ORAs.

### Asistencia técnica RENIEC

La asistencia técnica por parte del RENIEC consistió en el desarrollo de talleres regionales para informar sobre los servicios que prestaban. Estos talleres fueron llevados a cabo con participación del SIS, gobiernos regionales, personal de centros asistenciales, algunos municipios y sectoristas del MIDIS.

### Asistencia técnica con el MEF

La asistencia técnica con el MEF se realizaba para consensuar las metas. Sin embargo, el número insuficiente de técnicos por parte del MEF así como la

rotación constante del mismo, conllevaba a la discontinuidad y demoras de las asesorías para el uso adecuado del SIGA.

### **Procedimientos de implementación.**

#### Programación operativa.

La organización interna se corresponde con documentos normativos desarrollados en la Institución.

Se utilizan los documentos de gestión tales como el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, el Plan Estratégico Institucional – PEI, normas y directivas elaboradas. Todos estos documentos están orientados a mejorar la atención de la población. En el caso de RENIEC, ésta constituye la identificación de niños y niñas menores de 0-3 años de edad.

#### Soporte logístico

Se han establecido alianzas estratégicas con los Hospitales del MINSA para agilizar la identificación de la población de niños y niñas de 0-3 años de edad.

Se distribuyen en los hospitales folletos y afiches sobre los procedimientos para los registros al Programa. Asimismo, se realiza la difusión del servicio de registro mediante las obstetras y médicos en las consultas que realizan hacia las madres.

Hasta que RENIEC culmine los procesos de adquisición para la implementación de oficinas en los nosocomios, se ha dispuesto la utilización de espacios físicos en los hospitales para la instalación de las ORA.

El control de la distribución de los insumos a los puntos de atención se realiza través del SIGA-Patrimonio.

#### Producción y entrega de productos

Se ha desarrollado un cambio tecnológico a través del aplicativo electrónico del CNV y el Acta de nacimiento. De esta manera, se puede ver el registro del CNV de cada niño en el sistema al momento de ser llenado.

Se ha realizado la estandarización de los códigos de los Puntos de Atención RENIEC.

La captura de datos en línea (CVN y Acta de nacimiento) permite saber el número de niños en cada departamento. En la página web del Ministerio de Salud se puede visualizar dicha estadística.

#### Supervisión, seguimiento y evaluación

El seguimiento se realiza a través del aplicativo “Explotación de Apoyo Presupuestario con actualizaciones diarias Datos Microstrategy”, el cual proporciona el avance de los indicadores el tramo variable del Convenio. Asimismo, se consignan reportes semanales/mensuales a la Gerencia de Operaciones Registrales.

La información es pública y se encuentra en la página web institucional

#### **C.4 Convenio de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestarios Estratégicos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, y el Seguro Integral de Salud**

El presente Convenio adopta dos criterios de priorización para la asignación de los recursos económicos disponibles. El primer criterio está referido con privilegiar cuatro productos del Programa, y el segundo, en priorizar la atención de los distritos que, de acuerdo al mapa de pobreza, se ubican en el primer quintil de pobreza.

#### **Productos priorizados**

Niños con Vacuna Completa según edad  
Niños con CREO Completo según edad  
Niños con Suplementos de Hierro y Vitamina A  
Gestante con suplemento de hierro y Ácido Fálico

#### **Poblaciones priorizadas**

Niños y niñas residentes en los distritos del primer quintil de pobreza del Departamento de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Amazonas, Cajamarca y Huánuco.

#### **Entrevista al Sistema Integral de Salud – SIS**

## Situación inicial

### Reducido presupuesto

Se transfieren los recursos a las Unidades Desconcentradas Regionales. La mayor parte de los recursos asignados se programaron para los servicios asistenciales. Lo restante para los gastos corrientes.

### Debilidad de capacidades del personal

Si bien se desarrollan actividades de capacitación, se consideran insuficientes para el fortalecimiento de capacidades.

### Existencia de normas y directivas que requerían precisión para su ejecución

Se llevaron a cabo mejoras en documentos normativos y de gestión.

## Procedimientos para implementar

### Proceso logístico.

Es indispensable dotar de equipamiento a las UDR, así como dotarlas de tecnología moderna.

*“En la medida de las posibilidades del SIS todos están equipados, las UDR nadie está desabastecida están fortalecidas..., lo que hacemos con ellos por decir si una máquina tiene una tecnología pasada que es lenta, la cambiamos por una tecnología moderna,...nosotros actualizamos los equipos con esta donación...”*

## I. Entrevista ACTORES CLAVE

### Situación inicial

El año 2006 la desnutrición crónica infantil en el gobierno de Alan García, era un tema que estaba en la agenda del Presidente de la República, el Premier y el Ministro de Economía.

El Ministro de Economía (Luis Carranza) muy interesado en el tema, solicita primero a Salud se encargue de la DCI, y luego al MIMDES, pero ambos sectores rechazan la responsabilidad.

El Ministro de Economía asume el compromiso y lo plantea como presupuesto por resultado, sin colocar como meta el PpR, sino la desnutrición crónica.

El referente para iniciar una política pública en el MEF sobre la DC, fueron los documentos sistematizados, que con evidencias difunde el PAR 2, sobre sus 24 intervenciones y su causal.

Se reorienta el presupuesto para la DC, reduciendo el del PRONAA y de 32 programas más. *“Tú estabas compitiendo con servicios huérfanos sin capital político, con otros con mucho capital político que era la entrega de alimentos. Este arreglo de intereses el CRED es uno, la vacuna, la atención; y entonces cómo le daban vuelta.”*

En la Ley de Presupuesto del año 2007, el MEF hace que el congreso apruebe la intervención del PAN – Programa Articulado Nutricional, como Presupuesto Por Resultado.

El año 2008 modifican el presupuesto y el 2009 se asigna un presupuesto ordenado a las regiones para la disminución de la desnutrición crónica infantil. El presupuesto fue 12 veces más que años anteriores

No tuvieron los resultados esperados *“...y cuando miras a ENDES en agosto del 2009 ves que la cobertura de vacunas no se dio como pensamos, más bien bajó, se paró y ves la ejecución 1%.”*

Se crea la necesidad de generar opiniones y sectores comprometidos con la DCI, se atrae capital político de CRECER, sociedad civil, PCM, gobiernos regionales y locales.

El ministro de Salud del 2009, no mostró interés en el tema *“lo más difícil era que un Ministro de Salud (Oscar Ugarte) salga a decir compramos esta idea, jamás dijo yo compró esa idea, esta es la apuesta, nunca dijeron ni siquiera eso”.*

Desde la Dirección de Promoción de la Salud se coordina con Iván Hidalgo de CRECER de la PCM, que tenía como meta reducir la pobreza y uno de los indicadores era la reducción de la DCI.

### **Procedimientos de implementación**

#### Darle sostenibilidad con el apoyo político.

Si bien el CAP se podía firmar con cualquier entidad, el MEF decidió priorizar la participación de los Presidentes Regionales.

*“¿Quién tiene problemas ahorita en CRED? Lima. Es Lima Metropolitana acá no se firmó convenio, Lima no entra al SIGA, está el MINSA, los actores del EUROPAN fueron los Gobernadores de los Gobiernos Regionales”*

#### Otros convenios con la misma modalidad

Hacer siempre la línea de producción.

*“...Necesitas algo así como EUROPAN que se haga la línea de producción, la micro gestión, el portafolio de servicio, la cadena de valor y la calidad de la prestación y necesitas la cadena de valor”*

Hay otros programas con la lógica del EUROPAN, como los CAP`s del Ministerio de Educación, el MECEP y otros.

El ECO TRADE, en un inicio no funcionó bien, porque el RENIEC no tenía ni línea de producción ni local.

*“Tienes que tener la política armada, un PAN armado funciona, tienes que tener el elefante armado si no, no camina”*

*“El ECO TRADE tuvo un problema de origen, cuando se da para el Ministerio de Comercio Exterior y Ambiente, no tenía una política establecida.”*

#### La anemia, ¿falla la evidencia o la operación?

Unicef en el año 2007 hace un piloto con las chispitas en Pisco, y como resultado del estudio se decide que lo compre PRONAA y vaya a las regiones, pero sólo pudo comprar para los niños de su Programa Integral de Nutrición –

PIN. Salud al ver que se tuvo éxito le solicita a PRONAA que compre para 14 regiones y para todos los niños, eliminando el jarabe que se venía dando. El año 2011 PRONAA compra y entrega las chispitas pero un lote registra hongos y retiran todos los lotes a nivel nacional.

*“El año 2013 MINSA compraba 30 millones y su necesidad era de 130 millones, la norma para la compra la saca MINSA en diciembre del 2013 y el stock recién se completó el 2015. Un estudio ha dado como resultado que sólo se atendió a un porcentaje menor y de ese porcentaje sólo otro porcentaje lo ingiere bien “la tecnología la chispita es bien complicada independiente de la dosis”. El MINSA está decidiendo hoy con 350 millones \_de soles cambiar todo un back up, ya lo presentó”*

*“A mí lo que me preocupa es cambiar otra vez de modelo Baden y no tienes stock en hierro y tienes que comprar, y eso demora un año, año y medio en internacional, otra vez los chicos se quedan sin eso”.*

*“La anemia bajó 10 puntos, en la entrega del gobierno del APRA a Humala, en estudios revisados ahora ha bajado entre 2 y 3 puntos”*

*“A nivel de los Gobiernos Regionales, no pudieron decidir la compra de las chispitas como parte de su gestión, porque es un medicamento y eso está normado desde el nivel central del MINSA”.*

## ANEXO 05.

### **ENTREVISTAS - Análisis detallado de la sistematización de buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos en la implementación del mecanismo de apoyo presupuestario.**

#### **A. “Programa de Apoyo a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.”**

##### **Buenas Prácticas**

<b>¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa ?</b> <b>¿Cómo se originó, quién realizó, qué metodología usó?</b> <b>¿Cuál fue su objetivo?</b> <b>Resultado - ¿Qué problemas solucionó?</b>				
Cumplimiento de metas	Lo organiza Planificación	Establecer coordinaciones entre las áreas	Los fortaleció como institución porque se tuvo que promover las articulaciones internas entendiendo la importancia del cumplimiento en cada área en el plazo previsto, para que no afecte la gestión de otra área.	
Apoyar a otras entidades para cumplir con la planificación del convenio	"Nos fuimos y nos explicaban su carencia de personal, gente que no entendía la lógica del convenio y fuimos a armar todo el diseño, el General nos pidió ayuda y en cinco días armamos el convenio, hubo una interacción externa porque nos interesaba que se apruebe el convenio, también compartimos indicadores para que no se repitan".	Aprobación del convenio	Se elaboró el diseño y los indicadores	
Uso del sistema georefencial	Necesidad de identificar a las parcelas intervenidas	marcar con GPS las parcelas beneficiarias del programa, pasar los datos a la web	Identificar zonas con mayor producción de droga.	

		para verificar los puntos	
Mejorar las coordinaciones para el cumplimiento de metas	Articulación intra e intersectorial	Planificar futuras intervenciones	Conocer qué estrategias aplicar
Mejorar los almacenes	Identificar los productos de manera más práctica y uniforme para todos	Uso del código informático	Mejorar los procesos y tenerlos estandarizados, identificar a los usuarios y conocer qué servicios reciben
Conocer las necesidades de las intervenciones	Mapeo de las zonas	Saber qué intervenciones se dan por zona	A cortar brechas y solucionarlas oportunamente
Mejorar el proceso de evaluación	Generación y mejora de herramientas informáticas	Conocer oportunamente qué exigir para el cumplimiento de metas	Información exacta

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Sugerencias para procesos futuros
<b>Programación operativa</b> , uno de los procesos de los cuatro compromisos de gestión, quizás el más importante es la elaboración del plan de intervención para el cumplimiento de metas	La Unidad de Planeamiento no tuvo la organización técnica para conducir un proceso más consistente, "Creo en DEVIDA estamos débiles en procesos de información y yo trabajo en la Unidad de Planeamientos. Existe Inconsistencia en la organización	Reforzar técnicamente a la Unidad de Planeamiento. Desarrollo de herramientas
Identificación de los padrones de las	No contar con la base de datos porque no todos los directores las	Establecer coordinaciones previas con la Dirección

Instituciones educativas	proporcionaron	Regional de Educación socializando el tema informando el objetivo del CAP y promover su articulación
Criterios básicos para elaborar el proceso de la programación operativa y la participación de los principales actores involucrados,	Al haberse tenido que reformular la pregunta debido al silencio de los entrevistados, y dar una respuesta imprecisa "Ahí tienes que ver en realidad la participación de cada uno de los responsables de los modelos". Se deduce que la programación no tuvo un debido soporte (está por determinarse si fue técnico, logístico o en recursos humanos)	Asistencia técnica permanente para asegurar las condiciones adecuadas y óptimas del proceso.
<b>Proceso logístico</b> identificación de parcelas intervenidas y precisar las zonas de mayor producción de coca	Falta adquirir el software	Incluir presupuesto de implementación dentro de los CAP de acuerdo a las necesidades previamente definidas, acorde a los indicadores establecidos
<b>Proceso logístico</b> Las necesidades en insumos agrícolas y proveedores aptos en la zona, para el suministro de semillas y herramientas.	Restringido estudio de mercado para el registro de proveedores en herramientas y semillas en las zonas de intervención	Se sugiere considerar una etapa previa a la ejecución de los CAP, etapa de implementación a fin establecer este registro previo que permitan cumplir los procesos y las metas
<b>Proceso logístico</b> Necesidades de equipos con especificaciones técnicas precisas	Debilidad en la formulación de especificaciones técnicas de equipos técnicos necesarios, ejemplo el escáner aeronáutico.	Se sugiere considerar una etapa previa a la ejecución de los CAP, especialmente en la etapa de implementación a fin establecer un registro previo que permitan cumplir los procesos y las metas
<b>Proceso logístico.</b> Necesidad de contar con un sistema informático amigable	Carencia de un sistema amigable para difusión de los avances en la web	La información es pública y requiere se trabaje con un programa más amigable

## **Desafíos de DEVIDA.**

Cumplimiento de metas. El nivel de coordinación se tuvo que dar a nivel interno y externo. "Si hay algo de positivo es la articulación en todas las área de la entidad."

Cumplir con la gestión. DEVIDA tuvo que anteponer este objetivo a las dificultades que enfrentó por la alta rotación de personal en su institución y en otros 6 gobiernos regionales, que firmaron el convenio para la transferencia de presupuesto bajo la misma modalidad.

Ordenamiento de la información. Para cumplir los indicadores de tramo fijo y tramo variable, "Ayudó a ordenar la información para el reporte, ello de alguna manera ocasionó algunas crisis y conflictos institucionales, porque estábamos acostumbrados a otra dinámica".

## **Dirección Regional de Educación de Ayacucho • PP 0051 “Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas”**

### **Buenas prácticas.**

¿Qué situación llevó a desarrollar iniciativa?	¿Cómo se originó, quién la realizó, qué metodología usó?	¿Cuál fue su resultado?	- ¿Qué problemas solucionó?
La muerte de una estudiante del colegio "San Juan", violada y asesinada por un grupo de jóvenes.	Aplicar una ficha exclusiva para los estudiantes de ese colegio, con preguntas elaboradas por un sicólogo. La ficha de 15 preguntas, una de ellas ¿Qué haces en tu tiempo libre?	Conocer hábitos y costumbres del estudiante, fuera de la institución educativa, para mejorar el trabajo de intervención.	La DRE tiene el resultado y con ayuda de la UGEL se establecerá qué mecanismos adoptar, buscando alianzas con instituciones públicas y privadas.
El mismo hecho anterior conllevó a adoptar otras medidas.	Organización de los "Chalecos Abiertos", conformado por	Brindar seguridad a las escolares en el momento de la	Recientemente se ha implantado.

	padres de familia en coordinación con la Comisión Regional de Seguridad Ciudadana la CONASE.	salida, en el horario vespertino y nocturno	
Necesidad de conocer más ampliamente los problemas de sus estudiantes.	Los facilitadores del programa en coordinación con la DRE, distribuyen encuestas socio económicas a 23 instituciones educativas, para que el docente la aplique a los estudiantes. Se ha realizado en otras instituciones educativas de las 11 provincias.	Establecer el posible grado de abandono de los estudiantes. <i>"Y de ahí hay 212 estudiantes en Huamanga que viven solos, y 500 viven solamente con uno de los padres, o con un tío o un hermano ya tenemos toda la información"</i>	Están en el proceso de consolidar toda la información y entregar a la UGEL.

### Lecciones aprendidas.

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Sugerencias para procesos futuros
<p>Intervención limitada a pocas instituciones educativas sin considerar a todas las provincias de la Región Ayacucho.</p> <p>La ejecución de las actividades se da actualmente en sólo 23 instituciones públicas.</p>	<p>Reducido presupuesto frente a la problemática de la Región:</p> <p>El consumo de alcohol en los escolares, no está considerado en la intervención</p> <p>Elevado número de estudiantes que venden cocaína y marihuana en sus instituciones educativas." los estudiantes llevan la droga al colegio, en manzanas en cosas que introducen esos son los niveles que se desenvuelve". "Solo en Mariscal Cáceres detectaron a 60 estudiantes y el director los iba a botar"</p> <p>Estudiantes de otras provincias donde no está presente el CAP que se dedican a la</p>	<p>Teniendo como referencia las Políticas Públicas Nacionales y organismos internacionales, como la UNICEF sobre protección de niños, niñas y adolescentes ¿El MEF podría considerar que el mecanismo de Obras por Impuesto contemple la realización de intervenciones a través de los Convenios de Apoyo Presupuestal, considerando que éstos tienen indicadores que cumplir en desarrollo social y que es el mismo MEF quien promueve estos programas? Si fuera así, se podría contar con los recursos necesarios para que la intervención se dé en las provincias más críticas y en todas las instituciones públicas y privadas.</p>

	<p>comercialización de la droga, como fuente de ingresos económicos.</p> <p><i>“...ahí hay jóvenes que de acá trasladan el paso de las drogas por ahí es diario, la policía interviene y detienen a los que trasladan 100-120 kilos ¿y los que no agarran?, estamos hablando de cocaína, la marihuana es más accesible esa circula como pan, sin embargo hay cocaína, el VRAE es una tremenda fuerza, es otra cosa el gobierno dice pero no actúa, ¿dónde está pues?”</i></p> <p>La producción de droga en la región, ha promovido la trata de personas y la prostitución de niñas entre 11 a 12 años en la zona del VRAE.</p>	
--	--	--

## Desafíos de la DRE Ayacucho

Empoderar a los docentes en el tema de las sesiones: consumo de drogas, asertividad, presión de grupo, etc. Realizan talleres de sensibilización. Entregan guías metodológicas de todas las sesiones, 12 sesiones de prevención del consumo de droga, para el primer año. Para el segundo año las sesiones son de otros contenidos.

Docentes no comprometidos con su trabajo en la labor de tutoría. Se les incentiva de acuerdo a la opinión de los mismos estudiantes. El incentivo es un certificado. No hay reconocimiento por esa labor, porque la Ley Magisterial precisa puntualmente las actividades de reconocimiento y esa no está considerada.

## B. Convenio de Apoyo a la “Política Peruana de Promoción de las Exportaciones de Productos Ecológicos”- EURO ECO TRADE

## Entrevista MINCETUR-VUCE. Coordinador de Seguimiento y Evaluación del Programa Presupuestal.

### Buenas prácticas.

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó? ¿Quién la realizó?, ¿qué metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Incorporar más procedimientos en la VUCE	Para incorporar procedimientos se articuló con más instituciones, con procedimientos administrativos transversales.	Mejorar la operatividad de la VUCE	Se incrementan 93 procedimientos y se incorporan 11 instituciones más
Sostenibilidad del Convenio, implementar una versión más moderna de la VUCE 2.0	Financiamiento del gobierno peruano en el primer tramo con aporte de 25 millones de soles y el BID con 18 millones.	Incorporar más procedimientos y más instituciones para los servicios.	Está en proceso de compra. Por el monto de ejecución la VUCE 2.0 será una unidad ejecutora con mayor presupuesto.
Necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios brindados por la VUCE (incorporación de procedimientos administrativos de comercio exterior a la VUCE, su mantenimiento y control de las operaciones incluidos los desarrollados a través del ECOTRADE).	Se origina por formulación propia de los planes operativos realizados para mejorar la calidad de los productos brindados.  La realiza el que fue Coordinador General de la VUCE Abel Chaupis coordinando la ejecución de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con la Dirección y gestionando los recursos requeridos para su implementación, formando un	Mejorar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de productos y servicios de calidad	Se origina por formulación propia de los planes operativos realizados para mejorar la calidad de los productos brindados.  Se aplica los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008, adecuada a la organización establecida por la Dirección de la VUCE y diseñado de acuerdo a lo establecido en el Manual de la Calidad de la VUCE.  <u>Mejorar :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El acceso y difusión de la información desarrollo de procesos descritos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>▪ Herramientas de capacitación para desarrollar actividades en el</li> </ul>

	<p>equipo y fortaleciendo al área de calidad.</p>	<p>procedimiento y en sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El control de las operaciones de los procedimientos administrativos de la VUCE, cumpliendo plazos</li> </ul> <p>Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la VUCE según la norma ISO 9001:2008 que incluye los procesos de diseño, desarrollo e implementación de software, capacitación de usuarios, mesa de ayuda, operaciones e infraestructura.</p> <p>Se hizo una auditoria externa a cargo de la empresa certificadora Bureau Veritas Certificación Perú a solicitud de la Dirección General de Facilitación del Comercio Exterior.</p>
--	---	---

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Sugerencias para procesos futuros
Limitaciones en la parte administrativa y en el tema portuario, para trámites de exportación.	Desconocimiento del personal del idioma inglés, ubicación de los puertos.	Al dinamizarse las exportaciones en el país es necesario el personal se capacite en el idioma inglés a través de convenios con otras instituciones que permita la capacitación presencial y virtual a nivel nacional.

## Entrevista a PROMPERU: Jefe de Cooperación Internacional

### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Sugerencias para procesos futuros

Diseño del CAP	<p>Participan MINCETUR a través de PROMPERU y la “Ruta Exportadora”, con el Ministerio de Ambiente.</p> <p>Siendo el objetivo principal desarrollar el Tratado de Libre Comercio a través de la exportación de productos ecológicos, se omite en el CAP al Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y organizaciones regionales dedicadas a la exportación de productos.</p>	Involucrar a los sectores de acuerdo a sus funciones.
----------------	--	---

**Entrevista a MINAM: Coordinador de Articulación Territorial, integrante de la Oficina de Cooperación y Negocios Internacionales PP 035 “Gestión Sostenible de Recursos Naturales y Diversidad Biológica”.**

**Buenas prácticas**

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó, a quién la realizó, qué metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
<p>La necesidad de articular y coordinar con los Gobiernos Regionales.</p> <p>Articulación y coordinación, frecuente del MINAM con todas las instancias de gobierno y la fuente cooperante.</p>	<p>Articulación muy cercana y constante. Asistencia técnica permanente del MINAM a los gobiernos regionales y de la UE al MIMAN.</p> <p>Apoyarlos en elaboración de informes para el MEF</p> <p>Trabajo orientado a la territorialidad.</p> <p>“Los PpR deben darse a los ministerios que</p>	<p>Cumplir los indicadores del CAP</p>	<p>Fortalecer en el tema a Gobiernos, ejemplo Piura que ha involucrado en todos sus procesos a sus Direcciones y realizan labores en conjunto.,</p> <p>al MINAM. “... un apoyo presupuestario requiere un trabajo directo con los gobiernos regionales”.</p> <p>Los 5 Gobiernos Regionales han incorporado en su Plan Operativo Anual las cadenas productivas priorizadas.</p> <p>Ordenanzas emitidas por los Gobiernos Regionales en relación a la cadena productiva y a la cadena ecológica</p>

	trabajan a nivel territorial como condición para que el grupo humano de los gobiernos subnacionales se acerquen al gobierno central”		
--	--	--	--

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
<b>Operativas.</b> Distanciamiento entre el Ministro del Ambiente y el Gobernador Regional de Madre de Dios, hicieron que se debilitara las relaciones entre las personas.	Relaciones interpersonales polarizadas por posiciones políticas.	Con el apoyo presupuestal prevaleció, el aspecto técnico y superó las discrepancias políticas.	La intervención técnica del MINAN fue sólida y permanente, transmitió al Gobierno Regional otra percepción de cómo hacer las cosas para modificarlas, de tal manera que satisfizo los intereses y necesidades del Gobierno Regional, que permitió continuara trabajando.
<b>Operativas.</b>	Trámites engorrosos para cumplir con las metas: número elevado de criterios en el convenio y coordinaciones con algunas oficinas Regionales que no conocen el tema.	Con gran esfuerzo, demandando tiempo y dinero. Limitó hacer incidencia pública con el Gobierno Regional, para que destine presupuesto del canon para darle sostenibilidad a la intervención.	Reducir los criterios del convenio de 17 a 8, simplificar trámites en los sectores, establecer coordinaciones consideradas dentro del CAP con Direcciones Regionales, conocedoras del tema.  El titular del Sector desarrolle acercamientos periódicos en mesas de trabajo con el Gobernador Regional, para tomar conocimiento directo de los avances de los CAP.

			El gobierno central, cerca del sub nacional.
--	--	--	--

## Entrevista GORE PIURA - Gerente Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó, quién la realizó, qué llevó a metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas soluciono?
Cumplir el CAP	<p>Necesidad de aunar esfuerzos para cumplir un objetivo común.</p> <p>La promueve la Dirección Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Piura.</p> <p><u>Metodología:</u></p> <p>Las coordinaciones frecuentes con los sectores, productores, asociaciones y otros sectores.</p> <p>Esta modalidad de trabajo está institucionalizada desde el año 83, cuando se tuvo que unir esfuerzos, por objetivos comunes a raíz del fenómeno del Niño.</p> <p>Asistencia Técnica permanente</p> <p>Conformación de Mesas</p>	<p>Cumplir los objetivos</p>	<p>Productores y agricultores capacitados por expertos internacionales y nacionales.</p> <p>Sectores regionales comprometidos y articulados.</p> <p>Incremento de hectáreas en los productos claves.</p>

	<p>Técnicas por productos.</p> <p>Realización de eventos nacionales e internacionales con participación de expertos.</p> <p>Realización de talleres de capacitación</p>		
--	---	--	--

### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
La sostenibilidad del programa.	El canon financiaba con 30 a 60 millones, ahora reciben de 2 a 3 millones	Están en proceso a través del Gobernador Regional, concertando con el MEF, otros sectores, Asociaciones Públicas Privadas y la viabilidad de Obras Por Impuesto	Los CAP desde el MEF ¿podrían considerar asistencia técnica para que los ejecutores sectoriales y/o sub nacionales de los convenios, planifiquen con la debida anticipación la sostenibilidad de la intervención?

### Entrevista GORE Piura – Coordinadora de Programas Presupuestales

#### Lecciones aprendidas.

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
El CAP nace en la Gerencia de Recursos Naturales del Gobierno Regional	En entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección Regional Agraria y Dirección de Desarrollo Económico de la Región, señalan en ambos casos, que no hubo previa coordinación.	Ambas Direcciones participan, cuando observan que las actividades realizadas por la Gerencia de Recursos Naturales, son también actividades de su competencia y a su	En general las coordinaciones de un CAP u otra intervención, deberían establecerse previamente en el diseño e incluir las actividades o indicadores de manera transversal, para mayor efectividad en el cumplimiento de indicadores y distribución de recursos económicos.

	<p>Contradicción con lo expresado por la entrevistada</p> <p><i>"Vimos los POA que tienen cada uno de ellos y en algunas actividades similares a las del Programa y mayor esfuerzo es fuerza entre todos y es mejor, y a todos les pareció muy interesante la agro exportación con las prácticas amigables"</i></p> <p><i>"... lo que hicimos en el primer año fue hacer las coordinaciones para que esto sea integrado con la Sub Gerencia de Gestión Ambiental, con la Gerencia de Desarrollo Económico, la Dirección de Agricultura, SENASA, CORECO primero identificados a todos los actores que podíamos trabajar en conjunto y vimos las necesidades en la cual podíamos fortalecer para cumplir con el objetivo del programa."</i></p>	<p>solicitud es que recién se les invita.</p>	
Seguimiento y monitoreo	<p>Debilidad, no cuentan con un sistema informático para identificar el cumplimiento de indicadores</p>	<p>Recién están en proceso <i>"...pero sí estábamos pensando con la persona encargada del SIAR, que elabore una especie de software para poder hacer este seguimiento. Según conversando</i></p>	

		<i>“con él es un software muy simple de tener.”</i>	
--	--	---	--

## Entrevista GORE PIURA – Oficina General de Planificación y Presupuesto

### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	¿Cómo lo superaron? (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
S/ 150,000 soles en la cuenta desde el punto de reporte en el mes de marzo.	Es solicitado por la Gerencia de Recursos Naturales aproximadamente en el mes de octubre	La GR lo solicita recientemente y se les transfiere.	Seguimiento periódico a la ejecución y programación desde el MEF. Realizar monitoreo inopinado a la Gerencias responsables de la programación y ejecución presupuestal
Desconocimiento de la Oficina General de Planificación y Presupuesto del proceso de compra por parte de la Gerencia de Recursos Naturales.	La OGPP desconoce las especificaciones técnicas de los productos. <i>“La mayor cantidad del presupuesto se dirigió para pago de personal CAS. El porcentaje de pago al personal es 50% mensual del presupuesto”.</i>	Limitación y contradicción con las respuestas de la entrevista.  <i>“El convenio me ha ayudado a sincerar la programación con el presupuesto, porque la programación es necesaria. Seguimos trabajando con una buena programación y planificación”</i>  <i>“...porque cabía la posibilidad que el MINAM apoyara y solicitara para que hubiera sostenibilidad hablo de la demanda y eso se ha hecho para la sostenibilidad y en la programación de recursos ha ido el programa 144, que se puede visualizar es</i>	Emisión de normas internas de control, para colocar en la web del Gobierno Regional las especificaciones técnicas, de los productos del CAP.

		<p><i>un módulo, nosotros hemos solicitado la demanda, la brecha ha sido identificada, el problema ha sido el presupuesto ese es el problema”</i></p> <p>No conoce si se han implementado las especificaciones técnicas.</p> <p><i>“No, no tengo conocimiento”</i></p> <p><i>La mayor parte de presupuesto está en CAS y es mensual casi 170 mil soles en personal. El porcentaje de CAS respecto al presupuesto es 50”.</i></p>	
Debilidad en la Gerencia de Monitoreo y Seguimiento	<p>Escaso resultado en la implementación de la panela productiva.</p> <p><i>“...las actividades productivas en el tema de la panela que se han implementado fue muy débil, con la agenda debe ampliarse y mejorarse”</i></p>	<p>Limitación y contradicción con las respuestas de la entrevista.</p> <p><i>“...está bien que se haga un seguimiento al PpR el gasto que se haga tenga un resultado. Lo que programo se destine al Convenio, esta práctica se ha fortalecido”.</i></p> <p><i>“En Montero ha mejorado la producción de panela se ha fortalecido el tema como producción orgánica sostenible, en el mismo Ayabaca tenemos tres módulos y ahí no ha llegado, ahí se está manejando a nivel de Municipalidad”</i></p>	Indicadores del cumplimiento del CAP, de conocimiento público a través de la web del Gobierno Regional y a los alcaldes de las provincias y distritos de las zonas de intervención, para promover la vigilancia ciudadana.
Limitada comunicación	Reducida retroalimentación en la información	Limitación	Sugerir que al MEF considere como exigencia en los CAP, indicadores que reflejen las coordinaciones entre sectores

			involucrados.
--	--	--	---------------

## Entrevista GORE PIURA – Gerencia Regional de Desarrollo Económico GRDE - Implementación para incorporar a la GRDE al trabajo de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente en el marco del PP 035

### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
La Gerencia Regional de Desarrollo Económico, no participó en un inicio del CAP a cargo de la Gerencia de Recursos Naturales.	La GRRN, en la ejecución del CAP, duplica funciones que son de competencia de la GRDE.  Posteriormente a solicitud de la GRDE la GRRNMA coordina, pero de forma limitada.	La controversia no se resuelve.  Restringidas coordinaciones.	En este caso particular, los recursos del CAP, deberían desagregarse por Sector y los indicadores ser transversales a cada uno, para promover su articulación y desarrollo de cada sector.  Convocatorias del MEF a cada Sector, para coordinar previamente al CAP, los indicadores competencia de cada uno.
La GRDE, no tiene evidencias que la GRRNMA haya realizado buenas prácticas.	La GRRNMA, niega la solicitud de la GRDE para trabajar el tema de la exportación a través del CAP	Tema no resuelto	

### Desafíos

Primer desafío. Definir la función de cada Gerencia Regional en el marco del CAP.

Si pudieran cambiar la agenda del convenio, priorizarían las actividades multi sectoriales.

Por su parte la DRDE propone:

- Hacer inventarios:  
En acuicultura, reforestación, plantas originales.
- Investigar:  
La mancha roja en el banano.  
La roya en el café.  
El mango y el cambio climático.

Para fortalecer la DRDE, su propuesta por intermedio de un CAP:

- Capacitación.
- Mayor número de personal.
- Vehículos.
- Mayor presupuesto.

*“Nosotros manejamos la parte productiva de Piura, que es minera, agricultura, pesquera, turismo, hay una serie de prioridades la concha de abanico en la bahía de Sechura, tenemos que apoyar a las Direcciones que no tienen recursos para hacer perfiles, la parte productiva genera empleos, ingresos.”*

La GRRN ha negado apoyo para desarrollar las exportaciones.

*“Todo proyecto tiene su contrapartida y queremos hacerlo pero no podemos, pero ahí hay campos nuestros. En el Foro de la APEC que dice prioridad seguridad alimentaria y ahí se podría apoyar esa parte.”*

**Entrevista GORE PIURA – Gerencia Regional Agraria DRA - Implementación para incorporar a la DRA al trabajo de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente en el marco del PP 035**

### **Lecciones aprendidas.**

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
La Dirección	La ejecutora es la	A solicitud de la DRA, se	El CAP debería incorporar a

Regional Agraria no es ejecutora del CAP 035	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente	incorpora a trabajar de manera articulada con la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente, el año 2015.	todos los sectores relacionados a la finalidad del convenio, para fortalecer técnicamente las actividades e intervenciones y asegurar el buen uso del recurso y sus resultados.
--	--	---	---

### **Desafíos de implementación por la Dirección Regional de Agricultura.**

Primer desafío. A propuesta de la DRA inician el trabajo, con el mango y no con el banano orgánico prioridad de la DRRN. La DRA en coordinación con la Comunidad Económica, edita una guía técnica para el agricultor sistematizando las experiencias exitosas de la inducción floral para mango.

EUROECOTRADE, y la DRRN aceptan favorablemente la participación de la DRA.

La DRA como agenda técnica de trabajo considera como prioridad la asociatividad y se trabaja coordinadamente.

En el marco del CAP, la DRA planifica el curso de Eco negocios, para los servicios agrarios y elaborar planes para los productores.

La DRA proyecta directamente con financiamiento de la actividad privada “Top de Mango en Piura” otro curso para las asociaciones, técnicos y productores líderes.

La DRA, tiene como objetivos incidir en:

- Lo técnico
- Gestión empresarial
- Asociatividad
- Cosecha,
- Planes de Eco negocios

Segundo desafío. El objetivo central es la asociatividad vía cooperativismo para el acceso de créditos a los productores.

142,00 productores y ganaderos, 17,000 de banano y café; la DRA contrata 17 profesionales adicionales, para inducir al tema de la asociatividad, se reduce el presupuesto por la disminución del canon y la actividad se queda sin sostenibilidad.

En el gobierno regional existen 30 plazas CAP no cubiertas, la DRA se proponer sacarlas a concurso bajo la modalidad de SERVIR para contratar a los profesionales. “...pero como no es un proyecto sino un plan, estamos expuesto de acuerdo a disponibilidad del Estado que podamos ampliarlo...”

Otro objetivo relacionado a la cosecha es elevar la producción de algunos productos, en el caso del café se exporta 3 a 4 sacos por hectárea, en la selva 35 y en Brasil 135.

El liderazgo no fue compartido, “el dinero no entró a la DRA, eso hay que puntualizarlo, pero sí nos ha ayudado el dinero a ejecutar acciones directas a los productores, la idea es independizar cuál es tu labor de Agricultura en el marco de ese convenio y tú, Recursos Naturales.” “La queja es mejor manejar los fondos acá porque son acciones de Agricultura”

Tercer desafío. La DRA propone al Gobernador Regional y éste al Ministro, la creación de institutos especializados por cultivos, mango, arroz, banano, café.

El Gobernador Regional se reúne con el Ministro, y se toma la decisión de crear el Instituto del Banano, MINAGRI orienta recursos por S/ 2'000,000.00 “...es un granito de arena para hacer la investigación propia para el cultivo, tener gente muy especializada, especialistas que resuelvan los problemas del banano, y creo estamos padeciendo a nivel nacional de asistencia técnica”

Otra propuesta de asistencia técnica de la DRA, es el auto gravamen como aporte de los agricultores, para investigación y asistencia técnica.

Reunión proyectada con SERVIAGRO que capacita, para coordinar el presupuesto y orientarlo a los institutos y asistencia técnica para los productores.

La DRA ha aportado en asistencia técnica y desarrollo de capacidades, pero no hubo acciones directas en la producción final, por falta de presupuesto.

“El Censo agropecuario te dice el 10% de asistencia técnica, pero eso viene desde la conceptualización del programa, ¿Quién hace el programa, de repente un erudito desde un escritorio? La gente de campo, dice lo más importante es la asistencia técnica, este PIP del café que estamos elaborando el perfil, le

*“hemos cambiado el giro por la tangibilidad, toda la asistencia debe estar en el campo y en este tema del ECOTRADE nos dimos cuenta”*

La DRA propone preparar gente sobre la calidad de la cosecha, para operativizar los mercados de servicios.

*El ECOTRADE, no contempla esta acción operativa...” ¿quién conceptualiza el programa?, eso debe venir del campo al papel, a veces los eruditos hacen al revés, no del papel al campo y ahí te ponen candados porque no son nada prácticos. Falta operatividad”*

**Cuarto desafío.** El PIP del café presentado por la DRA, está en la OPI.

La DRA pretende con el PIP, tener para el pequeño agricultor, plantaciones bien instaladas, abonadas, buena producción, secado y pequeña planta de procesamiento, con registro sanitario y comercial para el embolsado del café.

La DRA afirma que la asistencia técnica, tiene que ser organizada, porque la contratación de especialistas individuales no da sostenibilidad, cuando se les contrata pagando por actividad de capacitación, dejan sus actividades por una mínima diferencia de pago.

#### **Entrevista GORE Piura – Técnico de la Municipalidad de Montero PP 035**

##### **Desafío.**

Que los responsables del PP 035, asistan a las convocatorias y expliquen a la comunidad el detalle de la implementación y el beneficio para la comunidad.

##### **Buenas prácticas.**

¿Qué situación llevo a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó? ¿Quién la realizó?, ¿qué usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Ausencia en las convocatorias para explicar el proyecto	Invitación personal con oficio dirigido a la persona, si no se le encuentra se regresa otro día hasta poder conversar y comprometer su	Asegurar la participación del mayor número de autoridades de los caseríos	Participó en esta convocatoria el 80%, en la primera convocatoria el 15%. Se pudo explicar el proyecto y se tuvo su aprobación.

	asistencia.		
--	-------------	--	--

**C. Convenio de Apoyo al Programa Presupuestal de Apoyo Materno Neonatal entre el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Presupuesto Público y el Gobierno Regional del Departamento de Amazonas.**

**Entrevista Gobierno Regional de Amazonas – Funcionario Oficina General de Planificación y Presupuesto**

**Buenas prácticas**

Qué situación evo desarrollar niciativa?	Cómo se originó? Quién la realizó?, qué metodología só?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas soluciono?
Imprecisión generada por ellos mismos para conocer los avances y cumplimientos del convenio	Necesidad de cumplir los indicadores establecidos en el CAP	Identificar con precisión sus indicadores e ir evaluando sus cumplimientos.	Conocer qué procesos tenían que seguir para ir cumpliendo con los indicadores.
Débil control de bienes y productos	Uso del Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA, para el control específico de cada bien o producto	Utilización como apoyo de una sistema auxiliar llamado “Melissa”, software reportador del SIAF	Con el SIGA y “Melissa” mejoran la ejecución a nivel de cada producto, “porque el SIS cuando se afilia a presupuesto a nosotros a diferencia del convenio, tiene dos tipos de recursos diferentes y este sistema en el momento de extraer la información si nos permite identificar, a diferencia del SIAF que no nos permite identificar”

**Lecciones aprendidas**

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo las superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
Para el monitoreo y seguimiento utilizan el programa "Resulta" del MEF	Información a nivel nacional y no regional	La utilizan pero con dificultad.	Desagregarlo por regiones y capacitación en el uso de esta herramienta.

### Entrevista Gore Amazonas – Gerente de Desarrollo Social Past-Director Dirección Regional de Salud PP SMNN

#### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?				¿Cómo se originó, quién realizó, qué metodología usó?	¿Cuál fue su resultado? – ¿Qué problemas solucionó?
El índice de la desnutrición, la falta de un padrón nominal, autoridades no comprometidas, carencia de insumos o número insuficiente.	La DIRESA Amazonas, promueve y compromete a otras instituciones y autoridades a la concertación y coordinación.	Cumplimiento de los indicadores del CAP.	Las situaciones sanitarias se relacionan y se resuelven con procesos administrativos, logísticos, operativos, y decisiones políticas; para el logro de objetivos de interés común.		
Ausencia de padrón nominado	En coordinación con el RENIEC	Registrar a todos los usuarios para identificarlos	Hacerles seguimiento personalizado y controlar el servicio.		

#### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros

Tema intercultural con las comunidades nativas, aún es un tema pendiente	<p>Costumbres y hábitos diferentes, que probablemente no se consideraron de manera específica.</p> <p>Carencia de protocolos interculturales/sanitarios para intervenir en las comunidades nativas.</p>	Limitaciones	Considerar previamente a la etapa de ejecución, el tema intercultural y el desarrollo de actividades educativas utilizando material del entorno de las comunidades y sesiones de capacitación con metodologías participativas y gráficas.
--	---	--------------	---

## Desafíos

Coordinación y articulación de las autoridades Aúnan esfuerzos para el cumplimiento de objetivos comunes.

Por el tema intercultural, se hace difícil interactuar con las comunidades nativas. No han interiorizado la importancia de la identificación a través del DNI. Presumen que las vacunas son nocivas. Las intervenciones se dan cuando se presenta alguna epidemia, que ocasiona muertes. Pasada la ocurrencia médica, ocasionada por una epidemia las comunidades nativas, dejan de relacionarse con el sector salud.

Rechazo a los micronutrientes por el sabor y la calidad de los alimentos, que por costumbre consumen. Las comunidades no aceptan el servicio de salud. Se trabaja el tema de la aceptabilidad.

## D. Convenio de Apoyo Presupuestal a la Estrategia del Programa Articulado Nutricional EUROPAN

**Entrevista Gobierno Regional de Ayacucho – DIRESA. Sub Director Regional DIRESA, Coordinadora Regional Atención Integral al Niño, Ex Coordinadora SERUMS**

### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó, quién la realizó, qué metodología uso?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Información inconsistente en el uso de los servicios brindados a los usuarios.	Necesidad de brindar información específica identificando nominalmente al usuario y el servicio que recibe.	Evitar errores en los indicadores y en las metas.	Precisar la información con el padrón nominado identificando al usuario que recibe el servicio y procesar el dato en el SIGA y en el HIS, eliminando formatos elaborados manualmente. Ordenamiento de las prioridades, programaciones operativas y adecuación de la logística a los servicios.
Gobernador Regional firma el compromiso de los CAP. Era necesario contar con su apoyo político para cumplir el convenio.	El Gobernador Regional con voluntad de cumplir los indicadores del CAP, permanece informado.	Tener el apoyo político para la ejecución del convenio	Voluntad política para bajar los indicadores de la desnutrición crónica infantil y la anemia.
Necesidad de la sociedad civil por realizar acciones de vigilancia social. Este mecanismo se desarrolló anteriormente como consecuencia de fallecimientos de mujeres.	La mesa de concertación la conforman el Comité de Mujeres y la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza.	La vigilancia social de la Mesa de Concertación tiene como finalidad conocer el presupuesto asignado y el uso de los recursos.	La sociedad civil monitorea la ejecución presupuestal a través de la publicación de la página web de la DIRESA.
Conocer el detalle de los indicadores.	Uso del sistema Dash Board (Tablero de Control)	Conocer indicadores sanitarios, patrimonio, recursos humanos, permanencia del personal en los establecimientos de salud, anemia, desnutrición crónica infantil.	Entre otros temas, controlar la permanencia del personal en el centro de salud, identificar con nombre y apellido si una gestante tuvo o no un parto institucional.  El sistema ha sido vendido a la Región Huancavelica, Ica y Junín. “Es un Excel pero tiene todo”.

Fortalecer a las Redes de Salud con debilidades en el cumplimiento de indicadores	Elaboración de un “Plan Intensivo para Contribuir a la Mejora de los Indicadores”.	Identificar las Redes que tienen insuficiente número de personal para la aplicación de actividades claves como vacunas, control CRED y suministro de micronutrientes.	Contratar personal para el cumplimiento de las metas y que los Directores dispongan el seguimiento y consejería casa por casa. El incentivo presupuestal mejoró el cumplimiento de metas en las Redes, lo que permitió contratar más personal.
---	--	---	--

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	¡Cómo las superaron? (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
Existencia de otras enfermedades no transmisibles como por ejemplo la diabetes, hipertensión.	No están consideradas en los Convenios de Apoyo Presupuestario	Limitaciones	Trasladar la experiencia de las intervenciones del CAP a otras enfermedades no transmisibles. <i>“Ojalá aparezca no solo EUROPAN sino EURONOTRASMISIBLE también”</i>
La calidad en la atención a los usuarios no se ha incorporado como indicador del CAP	La atención primaria ha sido descuidada por el logro de indicadores cuantificables.	Limitaciones	Incorporar indicadores de promoción de la salud para mejorar la atención primaria en la familia y en la comunidad.
Disminución del interés de las autoridades de los gobiernos locales por abordar temas concernientes a la salud, a la alimentación, saneamiento.	No existen políticas locales que promocionen estos temas, sea por desconocimiento o preferencia por realizar obras de infraestructura.	Limitaciones	<i>Elaborar políticas nacionales de Seguridad Alimentaria para los gobiernos locales con intervenciones educativas-informativas considerando la interculturalidad de los usuarios y la metodología participativa en la educación para adultos, para que el esfuerzo del sector Salud y el recurso presupuestal tenga sostenibilidad en la prevención</i>

	<p>La población carece de información sobre la importancia del consumo de alimentos nutritivos “...para ella tal como está haciendo es mejor, come lo que quiera comer, yo creo que ahí los gobiernos locales tienen que trabajar bastante.”</p>		<p>de enfermedades. “...pero si la señora no tiene qué comer en su casa y come todos los días carbohidratos papa, papa, papa; ella va a tener anemia, pese que yo le voy a dar chispita y sumado a eso el desinterés que tiene la mamá en darle y dónde está el saneamiento básico si no tiene agua clorada si no tiene desagüe, el niño va a seguir enfermándose, va a seguir con anemia, con diarrea, con desnutrición crónica y en el tema educativo igual, porque si sigue prevaleciendo la alta tasa de analfabetismo continúa la mamá pese a que el personal de salud le va a hablar, ella no va a priorizar porque en su cabeza no está el tema de salud”</p>
Conflicto entre la parte sanitaria del sector salud y la DIGESA.	<p>Una de las Áreas de la DIGESA dedicada al tema ambiental con presupuesto considerable, que se le recortó para asignarlo a los programas.</p>	<p>Reorientaron el presupuesto, informa cuando se tomó la decisión y se continua realizando labor de sensibilización con dicha área.</p>	<p>Establecer previamente coordinaciones con las Áreas afectadas presupuestalmente y sensibilizarlos en el tema de las intervenciones y necesidad de la reducción presupuestal.</p>

## Desafíos.

Integrar el sistema compras de acuerdo a las necesidades. Decidían las compras el administrador y logístico. Incorporan en la programación al técnico responsable del programa. Facilita la programación y el presupuesto de acuerdo a necesidades, número de población y puntos de atención.

Débil compromiso de algunos Directores por el cumplimiento de metas. Limitada labor en el monitoreo impedía realizar un seguimiento preciso. Acciones de monitoreo se intensifican con el Convenio. Permite identificar oportunamente las Redes que requieren asesoramiento.

## Entrevista Gobierno Regional de Ayacucho – Coordinador del PpR, y Sectorista del SIGA

### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó, quién la realizó, qué metodología usa?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Necesidad de conservación adecuada de insumos	Compromiso político del Gobernador Regional.	Garantizar que todos los centros de atención tengan su cadena de frío operativa.	Implementación de cadena en frío en todos los establecimientos de salud.
Dificultad de los usuarios para llegar a los establecimientos de salud, por inadecuadas o carencia de redes viales	<p>Iniciativa liderada por el Gobernador Regional en coordinación con el Ministerio de Transportes y convenio con Pro Vías.</p> <p>La DIRESA elaboró el padrón de sus establecimientos de salud y distancias a los centros poblados.</p>	Accesibilidad a los centros de atención a no más de 80 kilómetros de los centros poblados	<p>Se comprometió el trabajo de los anillos viales liderado por el Gobernador Regional, con la participación del Ministerio de Transportes y convenios con Pro-Vías.</p> <p><i>"...todas las troncales de Ayacucho están pavimentadas incluso al VRAEN, lo que se hizo fue trabajar convenios con Pro vías nacional para establecer ciertos anillos viables de no menos de 300-320 kilómetros y que una distritos de varias provincias, se tiene la zona sur que va hasta Pausa, otro va al VRAEN y otro va a Sucre, ya tenemos esos anillos"</i></p> <p>El conflicto de la población por el reclamo que la red vial pasaba más cerca de unos poblados que otros, fue solucionado por el Presidente Regional, reduciendo el tramo de la red vial a cambio de realizar caminos comunales en determinados centros poblados.</p>

## **Desafíos.**

Requerimientos en base a la demanda y no al pedido de un Coordinador o Coordinadora. Falta actualizar mediante una Resolución la cartera de servicios con sus respectivas metas físicas.

Contar con un padrón nominado al 100%. Sólo se tiene el padrón actualizado al 100% del SIS y las municipalidades, pero con los programas sociales JUNTOS, CUNAMAS y Ministerio de Educación la información es restringida. Se ha dispuesto la designación de un responsable del padrón nominado por Red y Microred homologado con la Municipalidad y por convenio de la DIRESA con RENIEC. Se han suscrito acuerdos con JUNTOS y CUNAMAS, los cuales se encuentran en proceso de homologación.

Los contratos para el personal no son específicos. Falta mejorarlos, por entrega de productos y servicios

## **Entrevista a JUNTOS – Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres – Funcionarias de Planeamiento y Cooperación internacional.**

### **Buenas prácticas**

¿Qué situación llevó a quién la realizó, qué desarrollar la metodología usó? iniciativa?	¿Cómo se originó, a quién la realizó, qué desarrollar la metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Usuarias del Programa debido a su situación de pobreza y lejanía de sus centros poblados de residencia, no están familiarizadas con los servicios financieros y tienen dificultades (en tiempos, costos, riesgo y seguridad) para	Al año 2015, 1,800 colaboradores del Programa JUNTOS sensibilizados e informados en educación financiera. Alianzas claves: Se realizan alianzas estratégicas con el Banco de la Nación especialmente para las campañas de tarjetización, y con CEFI-ASBANC, IPA-IEP, GRADE, VISA y otros para desarrollar Pilotos de Educación Financiera, y con la PIAS y la Marina de Guerra del Perú para el desarrollo de la “banca	Facilitar el acceso al cobro de sus incentivos	Lograr que las usuarias tengan la capacidad de ejercer sus derechos básicos para que adquieran y ejerzan una ciudadanía plena, a través de mayor acceso a canales de atención financieros (puntos de pago); más seguros y a menor costo.  <b>342,017</b> nuevas usuarias, entre el 2011 y el 2015 tiene cuenta de ahorro para el depósito y retiro de sus incentivos y para manejar su dinero. En el 2014 se apertura 115,561 nuevas cuentas de ahorros (nuevos hogares afiliados)

<p>el cobro de los incentivos monetarios que el Programa les otorga.</p>	<p>móvil fluvial" en favor de las comunidades amazónicas de Loreto</p>		<p><b>237,383</b> usuarias (entre 2011 y 2014) con tarjeta de débito y acceden a todos los puntos de pago (ATM y POS) de la red del BN. En el 2,014 se entregan 94,002 nuevas tarjetas.</p> <p>A fines del 2013, el <b>61.9%</b> de las usuarias cobra sus incentivos monetarios a través de agencias y agentes corresponsales, el resto (28.1%) lo hace por Empresas Transportadora de Valores (ETV). En el 2015, éste índice mejoró a <b>77.1%</b> de la población usuaria y sólo el 22.9% lo hace por ETV. Durante el mismo periodo se incrementa desde el 0.9% (2013) al 5.0% (2015) de las usuarias que utilizan sólo agentes corresponsales no bancarios.</p> <p>Buenas Prácticas en Gestión Pública 2015", organizado por "Ciudadanos al Día". El premio se otorgó el 03 de septiembre de 2015.</p>
--	--	--	--

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Dificultades presentadas	¡Cómo se superaron' (estrategias y resultados)	Recomendaciones para procesos futuros
Asegurar la cobertura del Programa en cada hogar usuario y verificar el padrón	Limitaciones para el cumplimiento de estas metas programadas.	<p>Incorporan desde el año 2015 la visita a los hogares de los usuarios, como parte del proceso. Se les prioriza de acuerdo a criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un hogar que no recogió su incentivo.</li> </ul>	Profundizar el tema para conocer con evidencias, si las limitaciones fueron por recursos presupuestales, por insuficiente número de personal o débil planificación de un plan de supervisión.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un hogar que no cumple sus responsabilidades como usuario de JUNTOS</li> </ul>	
Utilizar la base de datos del RENIEC, para confirmar la identidad del usuario cuando carece de DNI, o conocer un fallecimiento	Hay zonas en las que la población carece del DNI	La identidad es necesaria en un programa social, pero todavía hay retos por cumplir.	Tener el DNI debería ser un requisito para que un usuario de un programa social se le considere como tal.
Acompañamiento más cercano del MEF			
El Programa JUNTOS no cuenta con el Módulo SIGA-Patrimonio.	De acuerdo a la Directiva N° 005-2016-EF/51.01 aprobada con Resolución Directoral N° 012-2016-EF/51.01 de fecha 28.06.2016 establece en su disposición transitoria 12 a) las entidades que se encuentran obligadas a la implementación del SIGA-Módulo Patrimonio (MEF), no encontrándose incluido en dicho anexo el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, del cual el Programa JUNTOS es parte.		Sin un SIGA resulta muy difícil comprender cómo se pudo hacer el control patrimonial de este Programa, ¿qué razones técnicas y administrativas pueden sustentar que el MIDIS se le exonere de este requisito, siendo el sector responsable de los programas que ejecutan las políticas sociales y tener un presupuesto considerable? ¿Cómo se ejerció el control?

## Desafíos

Cumplimiento de metas e indicadores Desconocimiento de cómo se plantearon las metas y los indicadores por el MEF. "...pero como todo plan, programa nuevo se plantearon metas, pero no se pudieron cumplir pero se ha ido midiendo y se ha ido trabajando..."

Coordinaciones con el Sector Salud y el SIS Los resultados directos al Desarrollo Infantil Temprano, y la disminución de la anemia, sobrepasan a la intervención de JUNTOS.

"...es difícil discernir así como se dice cómo contribuye JUNTOS con la disminución de la pobreza, efectivamente disminuye pero cuánto no sabemos..."

"El CAP resulta interesante da libertad a los sectores a los programas a plantear sus propias estrategias, pero me hubiera gustado tener más ideas cómo se formaron esos criterios porque los indicadores tienen que basarse cómo estamos avanzando y cómo es la línea evolutiva, y qué aspectos tenemos que tener en cuenta porque lo deseable no necesariamente está articulado a lo posible..."

### Entrevista al RENIEC – Coordinador de Proyectos

#### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar quién la realizó, qué iniciativa?	¿Cómo se originó, qué metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
Necesidad de hacer un seguimiento actualizado al gasto del presupuesto.	Conformar "El Comité de Gastos" integrada por la Gerencia de Operaciones, de Planificación y Presupuesto, Administración, Informática, Imagen, la de Registros Civiles la de Registro de Identificación y la Escuela Registral.	Hacer seguimiento al presupuesto	Dinamizar las coordinaciones entre las Gerencias y otras oficinas , para acelerar el gasto y atender los pedidos de manera oportuna.
Coordinar con todas las áreas involucradas en el tema.			
Realizar registros en la zona de selva	Considerar el tema intercultural	Que la población acceda al registro	Están en proceso de intervención.
Demora en los	Implementar las ORA`S	Agilizar los	Incrementar el número de

registros	<p>en los hospitales a nivel nacional, para la identificación de menores de 0-3 años de edad, en distritos ubicados en zonas de pobreza pertenecientes a los quintiles 1 y 2.</p> <p>Incorporar al sector salud en la cadena de servicio, informando a la madre la facilidad del registro del niño recién nacido a través de las ORA's. La encuesta de satisfacción que aplica el RENIEC demuestra que en el hospital, el mejor difusor de los servicios de la ORA es la obstetriz y el médico.</p>	registros	<p>registros. Tener un padrón nominado, permite al sector salud hacer un seguimiento a los niños para sus controles de vacuna y CRED. Las ORA's en un inicio emitían el Acta de nacimiento, defunción y el trámite del DNI, desde el año pasado también entrega el DNI.</p> <p>Las ORA's han atendido al 43% del total de niños que nacen a nivel nacional.</p> <p>Algunos gobiernos regionales han emitido directivas, en las que se incorpora la cadena de servicio del sector salud y el RENIEC.</p> <p>Cambio tecnológico con el aplicativo electrónico del CNV es el Acta de nacimiento (que emite el hospital) que complementa el DNI, con la ORA se sabe cuántos niños en el momento tienen el CNV y ver en el sistema, antes esa información la tenía sólo el hospital.</p>
-----------	---	-----------	---

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	¿Cómo se superaron? (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
Implementación de las ORAS's en los hospitales	No todos los directores tienen disposición para ceder espacio físico,	En reuniones frecuentes con autoridades se sensibiliza a los	Planificar el servicio público básico con visión integral agrupando a distintos sectores

del MINSA	en diseño de la construcción de hospitales nuevos no se ha planificado.	directores de los hospitales, sobre la importancia para el usuario de tener un servicio integral, teniendo a la obstetriz y al médico como actores claves.	en ambientes físicos comunes, cercanos y accesibles al mayor número de población.
El CAP se firma en fecha determinada y empieza el cumplimiento de metas.	No se establece un periodo previo para la implementación.	Se tuvo dificultades para implementar a las oficinas en equipos y en espacios.	Conceder un período de espera para que la estrategia presupuestal se ejecute con anticipación a los plazos de las metas, para adecuar la implementación logística.

## Desafíos

### Implementar Oficinas Registrales Auxiliares (ORA`s).

Algunos directores de hospitales no consideran brindar espacios para las instalaciones de estas Oficinas Registrales y en la construcción de los nuevos hospitales, no se ha contemplado.

Se implementan en 16 departamentos considerados en el CAP.

Brecha con 9 regiones no consideradas, debido a la presencia de los programas sociales del MIDIS.

Reniec por la carencia de ORAS`s en las restantes 9 regiones, atiende de manera limitada.

Cubrir la demanda con ORA`s implementadas con insumos críticos en los principales hospitales de Salud del MINSA (250 a 280), con mayor porcentaje de nacimientos con población de zonas de pobreza y pobreza extrema.

### Capacitación del MEF.

Prioriza la teoría y no la práctica por parte del MEF .

Necesidad que técnicos del MEF participen en el tema de presupuesto, por las brechas en la demanda.

### Desagrado de los municipios

Por el servicio gratuito del RENIEC. Los municipios tienen la labor de registro civil delegada por el RENIEC el año 2007, pero el municipio cobra por el Acta de nacimiento original, al dar el RENIEC el servicio gratuito les ocasiona molestias.

## Entrevista al Sistema Integral de Salud – SIS

### Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	¿Cómo las superaron? (estrategias y resultados)	Recomendaciones para procesos futuros
Convenio no fue implementado técnicamente por los responsables de su ejecución	Ausencia de procesos	Limitaciones	Asistencia técnica permanente desde el MEF, designar un equipo exclusivo para cada Programa que incluya acciones de fortalecimiento de capacidades en el lugar.
No se cumplieron las metas y por ello se tiene que realizar una agenda	Carencia de acciones de seguimiento y monitoreo	Limitaciones	¿El SIS utilizó las herramientas del SIGA? ¿Se pudo prever con anticipación que no estaban cumpliendo las metas?
Mal uso del recurso presupuestal	Orientado mayormente a la contratación del personal	Limitaciones	¿Si el SIS hubiera utilizado el SIGA se hubiera detectado a tiempo que la gestión del recurso era incorrecta? Si fuera así, sería conveniente ¿que los recursos provenientes de donaciones incluyan cláusulas que faculten al MEF de acuerdo a evaluación, que el recurso se reorienta a otro sector que viene cumpliendo con los indicadores y metas?
Prevaleció la decisión del Gobernador Regional en el uso y débil ejecución del Programa.	El SIS no tuvo liderazgo en la conducción de la gestión a pesar que el Convenio lo establecía.	Limitaciones	Reevaluar desde el MEF, si el SIS reúne las condiciones óptimas en su organización, que ameriten ser una entidad, seleccionada para cumplir con un Convenio de Apoyo Presupuestal.

<p><i>“...Ahí hay un punto débil de los Gobiernos Regionales hay temor, la Cooperación viene para arreglar tus problemas no para que tú te evadas del problema, lamentablemente el empleado público tiene esa mentalidad...”</i></p>	<p><i>“Primero el convenio mismo lo decía los fondos eran primero fortalecer el SIS a su vez bueno cumplir con el programa, el SIS es un presupuesto del Estado entonces la mayor parte del presupuesto mayor va a la parte asistencial en atenciones y un pequeño rubro para gastos corrientes que a veces no alcanza”</i></p>		
<p>Existen inconsistencias en las afirmaciones, ¿fue el SIS el responsable de la gestión o fue el Gobierno Regional?</p> <p><i>“Nosotros queríamos como SIS llegar a cumplir la meta, pero no pudimos cumplir la meta justamente por esos actores”</i></p>	<p><i>“En verdad en inicio como lo dice el Convenio es fortalecer al SIS en capacidades y en infraestructura, para poder cumplir con cierta forma con el Programa Articulado Nutricional. Al final eran dos indicadores del EUROPAN”</i></p>	<p>Limitaciones</p>	<p>Realizar desde el MEF, acciones de incidencia pública para promover en los aliados estratégicos de un convenio su compromiso de gestión, y generar espacios para evaluar previamente su disposición para trabajar responsablemente.</p>

## Desafíos

### Establecer coordinaciones directas con JUNTOS

No se pudieron dar las condiciones para la articulación (no se mencionan en la entrevista las razones). Sí hubo reuniones con los gobiernos locales, para establecer compromisos pactados.

### El SIS no cumplió las metas en el plazo previsto.

Se alcanzaron mediante una adenda que se firmó “...*las adendas ayudaron a cumplir las metas porque obviamente no depende sólo del SIS, ahí está también la RENIEC están otras instituciones porque ellos también tienen que fortalecerse, porque tengo entendido con el EUROPAN también les transfirieron y todos estaríamos articulados pero al final no se llegó mucho a eso*”.

La adenda incrementa el número de regiones de 6 a 15.

### No actualizó el padrón nominado

...“*no depende solo de nosotros sino del Gobierno Regional desde que se digita en las regiones, desde el que inscribe esa parte de ahí depende también de los gobiernos regionales. Esa parte de ahí no solo hay que verlo con nosotros, eso también hay que verlo con los gobiernos regionales, no solo con nosotros*”

### Debilidad de las Regiones para fortalecer al Programa

“...*Lo que yo sugiero es comprometer a las Regiones para que contribuyan a la sostenibilidad, que se asuma con recurso propio lo que ellos se plantearon de repente austeramente...*”

### Debilidad en las Regiones para la toma de decisiones.

..*Ahí hay un punto débil de los Gobiernos Regionales hay temor, la Cooperación viene para arreglar tus problemas no para que tú te evadas del problema, lamentablemente el empleado público tiene esa mentalidad...*”

### La gestión no se refleja en los indicadores sanitarios.

Un porcentaje del presupuesto era para pagar atenciones médicas, medicamentos y personal “...*pero las Regiones usaban para contratar personal, pero se ha usado el dinero en contratar personal y eso es una mala*

*práctica, no se puede gastar un dinero porque ese presupuesto no los vas a tener todos los años..."*

## E. Entrevista EUROPAN – actores claves

### Buenas prácticas

¿Qué situación llevó a desarrollar la iniciativa?	¿Cómo se originó, a quién la realizó, qué metodología usó?	¿Cuál fue su objetivo?	Resultado – ¿Qué problemas solucionó?
<p>La población provoca un incendio en el local del Gobierno Regional y el Presidente de la Región Huancavelica, Federico Salas, solicita apoyo al MEF</p>	<p>Para solucionar el conflicto social, interviene el MEF, y determina que los centros de atención en salud están concentrados en la zona urbana.</p> <p>Toma la decisión de desconcentrar los servicios en coordinación con el Presidente Regional, se crean 7 ejecutoras de salud, instalando el SIGA, cada provincia presupuesta su propia tarifa CAS, se incrementa la remuneración de las enfermeras de mil a tres/cuatro mil soles. Jóvenes Serumistas son nombrados en el Gobierno Regional como Gerentes de unidades ejecutoras provinciales multisectoriales, con facultad de reasignar recursos de otros sectores y autonomía para venir a Lima a negociar. "</p>	<p>Colocar los servicios de salud cercanos a la población rural.</p> <p>Contar con personal sanitario.</p> <p>Dar autonomía al sector salud a través de 7 unidades ejecutoras.</p> <p>Desconcentrar al Gobierno Regional.</p>	<p>Mejorar la atención de los usuarios en accesibilidad y oportunidad.</p> <p>Tener personal sanitario bien remunerado en las zonas alejadas y promover su permanencia.</p> <p>Unidades ejecutoras del sector salud autónomas en su gestión.</p> <p>Gobierno Regional desconcentrado y Gerentes de unidades ejecutoras provinciales con facultades para gestionar a nivel multisectorial.</p>

	<i>Huancavelica debe ser la región en el mundo que bajo más la desnutrición en 3 años, bajó 20 puntos"</i>		
--	--	--	--

## Lecciones aprendidas

Fase o etapas identificadas	Errores identificados	Cómo las superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para procesos futuros
Gestión de los CAP's	No se involucra a todos los sectores	Limitaciones	Informar y considerar a todos los sectores que involucran acciones de su competencia, informándoles de los beneficios del CAP's y promover su compromiso en el cumplimiento.
Concentración de funciones en los Gobiernos Regionales	Las provincias dependen funcionalmente para el desarrollo de su gestión de la sede Regional	Limitaciones	Establecer pilotos en otras Regiones en coordinación con el Gobernador Regional, e informarles de los resultados positivos alcanzados en la región Huancavelica, para dinamizar el desarrollo de sus provincias.
El cambio de producto a jarabe, la compra de las chispitas por el PRONAA, el retiro de todo el producto en las 14 regiones por problemas de hongos, el desabastecimiento del medicamento para combatir la anemia, el tiempo que demoró salud para emitir una nueva norma para	Debilidad en las opiniones técnicas sanitarias y logísticas para la adquisición, de un buen medicamento desde un inicio.  Debilidad en el control sanitario y especificaciones técnicas del producto, que se recibió	Limitaciones	Por la importancia del medicamento para disminuir la desnutrición, ¿se consideraron estudios e investigaciones de uno o varios organismos nacionales, internacionales?  Por el costo del medicamento y el usuario al que se le iba a suministrar, las exigencias en el control sanitario debieron ser extremas ¿ se dieron?

<p>la compra que se completa el año 2015, la actual propuesta de Salud para adquirir otro producto y el proceso de compra que tendría un plazo prolongado, la ausencia de facultades normativas para que los Gobiernos Regionales pudieran adquirir directamente el producto.</p>	<p>contaminado.</p> <p>Debilidad en el sector salud, para emitir otra norma de manera oportuna, para autorizar la compra de un nuevo producto.</p> <p>El extenso proceso de compra que podría generar si se aprueba la propuesta de salud, para cambiar actualmente el producto.</p> <p>El desabastecimiento de antes y probablemente en el futuro, del medicamento para combatir la anemia.</p> <p>Las limitaciones de gestión en la posible adquisición del medicamento por parte de los Gobiernos Regionales.</p>		<p>En situaciones similares y acciones futuras, el MINSA debiera considerar el nombramiento de un equipo técnico para que de manera exclusiva se dedique a la elaboración de normas, que faciliten las compras en menor tiempo, para evitar el desabastecimiento y asegurar la calidad del producto.</p> <p>Evaluar desde el MEF el presupuesto para designar a las Regiones para este tipo de adquisiciones, y compra de productos a través de una norma del MINSA que precise las especificaciones técnicas.</p>
---	--	--	--

## Desafíos

Modificar el SIAF para asignar presupuesto al Programa Articulado Nutricional.

*“...y ahí viene otra pelea interna dentro del MEF porque el SIAF era casi intocable ni ver siquiera, había que hacer una micro cirugía de cómo le íbamos a dar asignación presupuestal al PAN...”*

Con apoyo del Ministro, se puede reasignar el presupuesto y se crean los productos relacionados a los servicios. Los indicadores de resultado a través de la ENDES del 2009, no fueron favorables, la vacuna había descendido del 70% al 47% y el CRED que estaba en 12% no se había movido y había pasado 2008-2009.

El año 2010, los establecimientos de salud no estaban incorporados en el SIGA. El Ministro de Economía da a Salud más presupuesto con la condición, que todos los centros de salud, tengan estructuras de costos y línea de insumos programados en el SIGA.

Se visualiza el CAP, con la lógica orientada hacia el Presidente del Gobierno Regional, por ser el principal decisor/ejecutor en las Regiones.

La idea de los convenios nace del MEF y se construyen participativamente con los Gobiernos Regionales, el MEF tuvo resistencia por anteriores experiencias originadas por acuerdos de gestión con el sector Salud.

Coincide la presencia de la UE con la donación y con el apoyo en la lógica de programa presupuestal, y lo firma el MEF con los indicadores del PAN. Los indicadores del EUROPAN se construyen desde la Dirección de Promoción de la Salud.

*“Finalmente los convenios lo firman el MEF con los presidentes regionales, y resultaron atractivos.*

- *Puro bienes y servicios.*
- *No demoran la plata nunca.*
- *Dura por tres años. Y eso era lo más difícil de sacar.*

*Hicimos actas y los Presidentes Regionales firmaron metas para tres años. Federico Salas firmó metas para tres años y no cualquier metas de 8 en CRED a 70 en Huancavelica y lo cumplió, lo cumplió”*

#### Retos del EUROPAN

- Las líneas

- Las cadenas de producción
- La micro región
- Flujo de insumos

Lograr que las mezclas de insumos que estén en los puntos de atención, sea de calidad *“Una debilidad de los convenios de apoyo presupuestal, por lo menos en el EUROPAN es que también no logras meter al sector, son convenios a lazos MEF, estoy de acuerdo con el poder del MEF y todo, pero en la asignación presupuestal solamente no se va a lograr”*