

DIRECTIVA N° 006-2003-EF/76.01

DIRECTIVA PARA LA FORMULACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS PARA EL AÑO FISCAL 2003

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Ámbito de Aplicación

La presente Directiva es de aplicación a las entidades comprendidas en la Ley N° 27879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003 y en el Decreto Supremo N° 196-2002-EF de fecha 25 de diciembre de 2002.

Artículo 2º.- Base Legal

La aplicación de la presente Directiva se sujeta a lo prescrito en el siguiente marco legal:

- Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, aprobada por Ley N° 27209.
- Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003, aprobada por Ley N° 27879.
- Decreto Supremo N° 196-2002-EF de fecha 25 de diciembre de 2002.

CAPITULO II

CONCEPTUALIZACIÓN Y FINES DE LOS CONVENIOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

Artículo 3º.-La Administración por Resultados

La Administración por Resultados es una manera de gerenciar la institución orientada al cumplimiento de la misión y de los objetivos de una institución en un determinado período. La Administración por Resultados busca optimizar el uso de los recursos públicos y tiene como propósito avanzar hacia una Administración Pública en la que la evaluación del desempeño se realice en función a resultados y no según los volúmenes de trabajo o a la ejecución financiera o la realización rutinaria de procesos.

Artículo 4º.- El Convenio de Administración por Resultados

El Convenio de Administración por Resultados es un acuerdo de carácter técnico suscrito entre las entidades del Sector Público y la Dirección Nacional del Presupuesto Público. En este acuerdo, la entidad se compromete, por un lado al cumplimiento de un conjunto de metas, cuantificables a través de indicadores relacionados a sus objetivos institucionales y; por otro lado, al cumplimiento de compromisos de orden cualitativo como complemento y/o soporte para el logro de las metas cuantitativas.

Artículo 5º.- Objetivos de los Convenios de Administración por Resultados

El objetivo general de los Convenios de Administración por Resultados es mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes y servicios que provee el Sector Público.

Los objetivos específicos de los Convenios de Administración por Resultados son:

- Ayudar a las entidades a internalizar su misión, visión y objetivos institucionales, a difundirlos a todo el personal y alinearlos con los objetivos personales y de las diferentes dependencias, traduciéndolos en acciones.
- Incrementar los índices de eficiencia, eficacia y calidad en el uso de los recursos públicos.

- Institucionalizar en las entidades la percepción de los usuarios como sujetos con derechos a recibir una atención adecuada a sus necesidades de manera rápida y cordial.
- Mejorar los procesos internos y los sistemas de gestión para la provisión de bienes y servicios, transformándolos de fines en sí mismos a medios eficientes para el cumplimiento de funciones y logro de resultados.
- Mejorar las capacidades de los servidores públicos para convertirlos en sujetos generadores de cambio, innovación y propuestas para optimizar la gestión de la entidad.
- Elevar los niveles de satisfacción y bienestar de los servidores públicos, mejorando la calidad del entorno laboral y su compromiso con los objetivos institucionales.
- Elevar los niveles de participación de los empleados y descentralización de la toma de decisiones de gestión. De este modo se prevé una reestructuración de los procesos rutinarios y procedimientos contribuyendo a que la Administración Pública pueda responder a las demandas de manera eficaz, sin renunciar a la transparencia de sus gestiones y compromisos.
- Elevar la transparencia de la gestión pública y contribuir a una cultura de evaluación y de rendición de cuentas.

Artículo 6º.-Metas Cuantitativas

Las metas cuantitativas constituyen el elemento principal del Convenio y están compuestas por valores numéricos que expresan niveles de resultados que se desean lograr durante la duración del Convenio. Las metas cuantitativas son expresadas a través de los indicadores para la Medición y para la Evaluación del Desempeño.

Artículo 7º.-Indicadores para la Medición del Desempeño

Los indicadores para la medición del desempeño están constituidos por los indicadores de insumo, producto y resultado.

7.1 Indicador de Insumo.- Especifica los recursos utilizados en el desarrollo de las acciones de las entidades.

7.2 Indicador de Producto.- Especifica los bienes y servicios provistos por las entidades como resultado de la combinación y uso de los recursos.

7.3 Indicador de Resultado.- Es una medida del cumplimiento de los objetivos de la entidad y de su misión. El indicador de resultado, como medida del cumplimiento de objetivos y por ende de la misión, es un indicador crítico para el Convenio de Administración por Resultados.

Artículo 8º.-Indicadores para la Evaluación del Desempeño

Los indicadores para la evaluación del desempeño son los indicadores de economía eficiencia, eficacia y calidad.

8.1 Indicador de Economía.- Evalúa el nivel de ahorro de recursos.

8.2 Indicador de Eficiencia.- También llamado indicador de productividad, evalúa la relación entre la utilización de recursos y los bienes y servicios provistos.

8.3 Indicador de Eficacia.- Evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

8.4 Indicador de Calidad.- Evalúa la manera en que se proveen los bienes y servicios, puede ser en términos de rapidez y oportunidad del servicio, accesibilidad, precisión en la distribución, comodidad, cortesía o calidez medida a través del nivel de satisfacción del usuario.

Artículo 9º.-Indicadores a ser priorizados en los Convenios

La Dirección Nacional del Presupuesto Público suscribirá los Convenios de Administración por Resultados con las entidades del Sector Público priorizando el uso de Indicadores para la Medición del Desempeño como los de producto y resultado y de todos los Indicadores para la Evaluación del Desempeño.

Artículo 10º.- Compromisos de Orden Cualitativo en los Convenios de Administración por Resultados

Los compromisos de orden cualitativo son elementos complementarios a las metas cuantificables y están compuestos por acciones específicas a ser ejecutadas con el propósito de facilitar o complementar el cumplimiento de las metas cuantificables.

Los compromisos están constituidos por acciones específicas que la entidad se compromete a ejecutar con el fin de identificar y mejorar los procesos críticos para el cumplimiento de sus objetivos. Incluyen acciones encaminadas a mejorar la ejecución de los procesos internos, incrementar las capacidades de la entidad así como acciones programadas con el fin de elevar el nivel de participación del personal hacia el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Su determinación debe ser participativa y orientada al cumplimiento de los objetivos específicos de los Convenios de Administración por Resultados.

CAPITULO III

DETERMINACIÓN DE INDICADORES, METAS Y COMPROMISOS

Artículo 11º.- Esquema de Indicadores, Metas y Compromisos

El planteamiento de indicadores, metas y compromisos se rige por un esquema general analítico que recoge y presenta de manera sintética y sistemática la información relevante sobre la gestión y el logro de los objetivos medido a través de indicadores. El esquema de planteamiento de indicadores, metas y compromisos forma parte del conjunto de información relevante para la toma de decisiones en todos los niveles y orienta el accionar de la organización. Dicho esquema está conformado por cinco perspectivas interrelacionadas de análisis que son:

- La perspectiva Usuario
- La perspectiva Financiera
- La perspectiva de Procesos
- La perspectiva de Formación y Crecimiento
- La perspectiva de Participación y Delegación de Poderes

11.1 La perspectiva Usuario.- Resume el propósito principal de la acción de la entidad que es proveer bienes y servicios de calidad, en una cantidad y cobertura adecuada buscando la satisfacción de los usuarios y/o público objetivo. Las entidades que suscriben el Convenio deben ser capaces de identificar y medir indicadores a este respecto.

Los indicadores asociados a la perspectiva usuario están constituidos por indicadores de resultados que pueden estar compuestos por indicadores sobre la cobertura, calidad, eficacia e indicadores sobre la satisfacción de los usuarios u otros acorde con las características particulares y misión de cada entidad.

11.2 La perspectiva Financiera.- Comprende el uso eficiente de los recursos escasos con los que cuenta la entidad y que son aportados por los contribuyentes o por los usuarios de los servicios que brinda.

En esta perspectiva puede tenerse como objetivos la reducción de costos totales y unitarios en algunas áreas y también de objetivos de incremento de ingresos en los que competa. Los indicadores que aplican a esta perspectiva pueden ser los de evaluación del desempeño como los indicadores de eficiencia y economía.

11.3 La perspectiva de Procesos.- Comprende la identificación de los procesos críticos que la entidad debe focalizar para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la satisfacción de los usuarios.

En esta perspectiva pueden considerarse indicadores y metas cuantificables así como compromisos que la entidad debe asumir para realizar una evaluación participativa de sus procesos críticos y la manera como éstos deben ser mejorados.

En la perspectiva del proceso interno se consideran los costos internos, tiempo y actuación que permitan la provisión de bienes y servicios adecuados a los usuarios.

11.4 La perspectiva Formación y Crecimiento.- Comprende el desarrollo de acciones de impulso del aprendizaje y el crecimiento cualitativo de la entidad y el fortalecimiento institucional.

En esta perspectiva pueden considerarse principalmente compromisos que la entidad puede asumir para incrementar las capacidades de sus empleados y la institución.

11.5 La perspectiva de Participación y Delegación de Poderes.- Comprende la creación de un entorno organizacional participativo, transparente, amigable y descentralizado.

Esta perspectiva puede dar pie a compromisos de implementación de políticas participativas, instrumentos nuevos de gestión o la revisión participativa del Plan Estratégico, la evaluación y diagnóstico del sistema de toma de decisiones, la identificación de elementos descentralizables, el diseño de una política de incentivo a la participación, etc.

11.6 Relación entre las perspectivas y los tipos de indicadores y compromisos.- Existe una asociación entre los indicadores para la medición y evaluación del desempeño y los compromisos con las perspectivas. Es decir, determinados tipos de indicadores y los compromisos están asociados a determinadas perspectivas. Esta asociación se resume en el siguiente cuadro:

Asociación entre los indicadores, sus metas y los compromisos con las Perspectivas

Perspectivas	Indicadores para la determinación de Metas Cuantificables				Compromisos de Orden Cualitativo	
	Medición del Desempeño			Evaluación del Desempeño		
	Insumo	Producto	Resultado			
Usuario			Cobertura, Otros*	Calidad		
Financiera			Costos	Economía, eficiencia, reasignación de recursos. Otros*		
Proceso Interno	Unidades físicas utilizadas en la generación de productos	Unidades de bienes y servicios provistos		Tiempo en procesos	Simplificación de procesos administrativos	
Formación y Crecimiento					Desarrollo de capacidades internas Publicidad del Convenio y del Plan Estratégico Otros*	
Participación y Delegación de Poderes					Empoderamiento de mandos intermedios y bajos, Satisfacción de empleados, iniciativa y participación en toma de	

Perspectivas	Indicadores para la determinación de Metas Cuantificables			Evaluación del Desempeño	Compromisos de Orden Cualitativo		
	Medición del Desempeño						
	Insumo	Producto	Resultado				
					decisiones. Otros*		

*Acorde a las particularidades de cada entidad

Artículo 12º.- Indicadores, Metas y Compromisos en el Convenio de Administración por Resultados

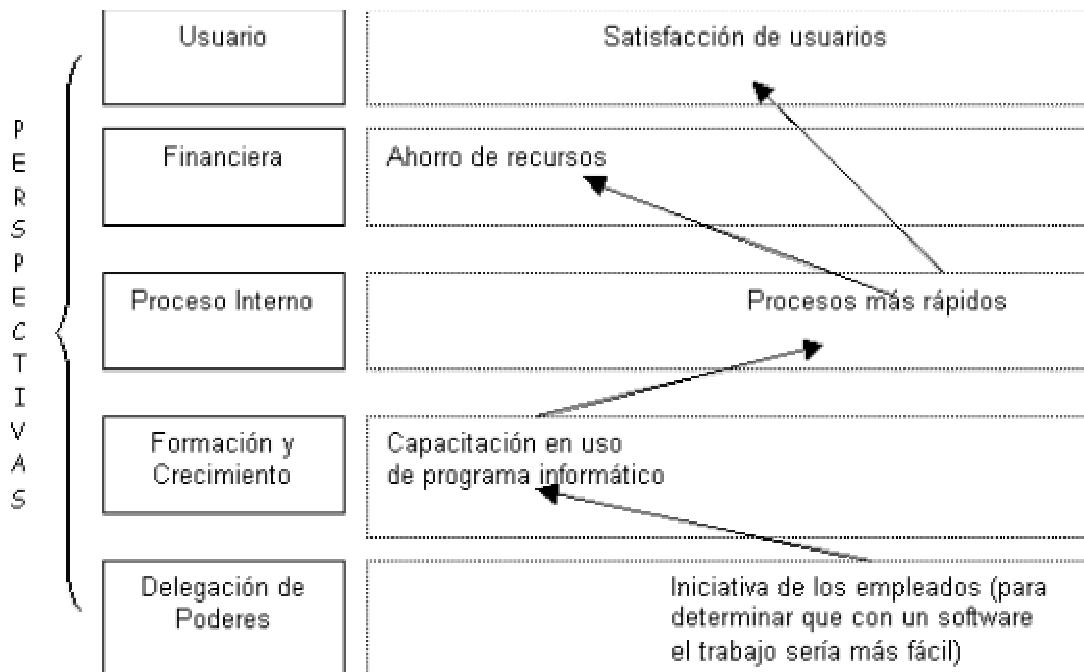
El Convenio de Administración por Resultados tiene como elementos constitutivos la selección de indicadores y sus metas y los compromisos derivados del análisis de la entidad bajo las perspectivas definidas en el artículo 11º de la presente Directiva.

Los indicadores, sus metas y los compromisos contenidos en el Convenio de Administración por Resultados deberán ser presentados en forma trimestral.

Artículo 13º.-Relación Lógica entre Indicadores, Compromisos y Perspectivas

Todo planteamiento y selección de indicadores, sus metas y compromisos deben estar insertos en una secuencia lógica que explique la manera a través de la cual se lograrán los resultados dentro del Esquema de Planteamiento de Indicadores, Metas y Compromisos. De este modo, la implementación de políticas en capacidades específicas (como la capacitación en el uso de determinado programa informático) afectará positivamente la rapidez de los procesos, lo que a la larga tendrá efecto positivo en la satisfacción y calidad de la atención a los usuarios, tal como se observa a continuación:

Relación Lógica entre indicadores, compromisos y perspectivas



Artículo 14º.-Desagregado de Indicadores, Metas y Compromisos

Los indicadores y sus metas y los compromisos del Convenio se plantean para la Entidad en su conjunto. Sin embargo, en la medida de lo posible, éstos deben ser descompuestos en mediciones concretas a nivel operativo. De esta forma, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito dentro de la entidad. Con este fin, las entidades implementarán las acciones necesarias.

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE INDICADORES, METAS Y COMPROMISOS EN LA ENTIDAD PARA LA FORMULACIÓN DEL CONVENIO

Artículo 15º.- Pasos para la Implementación del Esquema

La presente Directiva propone en general tres (3) pasos para dicha implementación:

Paso 1: Conformación de equipo dentro de la organización para que se encargue de la coordinación y trabajo para la implementación. El equipo debe estar liderado por el titular de la organización o por un representante designado por éste.

Paso 2: Diseño de un Plan de Trabajo: El equipo de trabajo diseña un plan de trabajo que incluye como parte crítica la realización de talleres en los que se considera la participación de la mayor cantidad de empleados posibles.

Paso 3 : Taller Ejecutivo: El equipo de trabajo convoca a reuniones a los funcionarios de las diferentes áreas de la entidad.

En una primera etapa se establece y/o confirma la visión, misión y objetivos del Plan Estratégico Institucional de la organización.

En una segunda etapa se identifican los indicadores y sus metas y compromisos relevantes para la organización bajo el esquema de análisis definido en el artículo 11º de la presente Directiva.

El resultado final del Taller Ejecutivo es una propuesta de Convenio de Administración por Resultados.

CAPITULO V

ASPECTOS OPERATIVOS DE LA FORMULACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

Artículo 16º.- Etapas de los Convenios de Administración por Resultados

Las etapas para el funcionamiento del sistema de Convenios de Administración por Resultados son:

- Formulación y Suscripción
- Ejecución
- Evaluación
- Aplicación de incentivos y sanciones

16.1 Formulación y Suscripción del Convenio.- La etapa de Formulación y Suscripción del Convenio de Administración por Resultados consiste en el trabajo coordinado entre las entidades interesadas en la firma del Convenio y la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

En esta etapa, la entidad, luego de la aplicación del esquema de planteamiento de indicadores, metas y compromisos, realiza una propuesta formal de Convenio a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en términos de indicadores, metas y compromisos a alcanzar.

La Dirección Nacional del Presupuesto Público, en coordinación con las entidades, revisa la propuesta y remite a cada una de las entidades una contrapropuesta del Convenio de Administración por Resultados. Luego del mutuo acuerdo, se procede a la firma.

Una vez suscrito el Convenio, éste servirá de base para que a nivel de cada unidad organizativa de la entidad se identifiquen indicadores, metas y compromisos específicos a ellas que permitan a la entidad cumplir acuerdos.

16.2 Ejecución.- En esta etapa la entidad firmante orienta sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas y compromisos del Convenio de Administración por Resultados. En esta etapa se requiere del compromiso de la Alta Dirección de cada entidad en la difusión del convenio a todos los niveles de la organización, en el seguimiento del cumplimiento del mismo y en la identificación de responsables.

16.3 Evaluación.- La Evaluación del cumplimiento de las metas y compromisos del Convenio de Administración por Resultados es realizada por la Contraloría General de la República, la misma que coordinará los aspectos técnicos necesarios para ella.

16.4 Aplicación de incentivos y sanciones.- El cumplimiento de las metas y compromisos da derecho a la entidad a la distribución de un Bono de Productividad, el mismo que opera como incentivo financiero para el cumplimiento del Convenio.

En caso de incumplimiento de los acuerdos del Convenio, el titular de la entidad es la autoridad responsable de determinar y disponer las penalidades administrativas que correspondan al personal responsable, incluyendo la publicidad en Internet de los resultados alcanzados a fin de promover el proceso de rendición de cuentas.

Artículo 17º.-Difusión del Convenio

Las indicadores, sus metas, los compromisos, y en general, todo el esquema de planteamiento de indicadores, metas y compromisos comprendidos en el Convenio se comunican a toda la entidad por medios impresos, visuales o electrónicos. De esta manera se comunica a los empleados los elementos críticos y las políticas a implementar en el marco del convenio y en el proceso de avance hacia una gestión por resultados.

Artículo 18º.- Elegibilidad para la firma del Convenio

La Dirección Nacional del Presupuesto Público tomará los siguientes criterios para seleccionar las Entidades con las que firmará Convenios para el presente año:

- Estructura de fuentes y usos del Presupuesto Institucional del año 2003, en donde la mayor incidencia no recaiga en la fuente de financiamiento "Recursos Ordinarios".
- Experiencia en la implementación de esquemas contractuales de gestión en la Administración Pública.
- Desarrollo de actividades que incidan directamente en elevar el bienestar social de la población más pobre, de acuerdo a la tasa de severidad de la pobreza.

En los casos en que los Pliegos tengan un ámbito de acción nacional o cuenten con más de una Unidad Ejecutora o Unidades Operativas, el Convenio será de aplicación sólo para determinadas unidades ejecutoras u operativas, de acuerdo a la selección que para tal efecto realice la Dirección Nacional del Presupuesto Público. La asignación del Bono, en los casos que corresponda, se realiza a la unidad ejecutora u operativa para la cual se aplica el Convenio.

Artículo 19º.- Plazo de envío de Propuestas de Convenio

Hasta el 07 de marzo de 2003, los titulares de las entidades interesadas en suscribir el Convenio deben remitir su propuesta de Convenio, el mismo que incluye a los indicadores, metas y compromisos según modelo señalado en el Anexo 1, a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

Artículo 20º.- Plazo para la Suscripción del Convenio

La suscripción de los Convenios de Administración por Resultados se efectúa hasta el último día del mes de marzo del año 2003.

Artículo 21º.- Plazos para la remisión de información sobre el cumplimiento de acuerdos del Convenio

La presentación de información a la Contraloría General de la República sobre el cumplimiento de metas y compromisos con fines de Evaluación del cumplimiento de los acuerdos del Convenio se realiza de manera trimestral de acuerdo al siguiente Cronograma:

Trimestre	Fecha de Presentación
Primer	Hasta el 15 de abril del 2003
Segundo	Hasta el 15 de julio del 2003
Tercero	Hasta el 15 de octubre del 2003
Cuarto	Hasta el 15 de enero del 2004

Artículo 22º.-Plazo para la remisión de documento de conformidad sobre el cumplimiento de acuerdos del Convenio

En un plazo no mayor a quince (15) días de recibida la información sobre el cumplimiento de metas y compromisos la Contraloría General de la República remite un documento de conformidad o no conformidad del cumplimiento del Convenio a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

La remisión del informe de conformidad o no conformidad correspondiente al cuarto trimestre podrá efectuarse dentro de los treinta (30) días de posteriores a la recepción del informe de cumplimiento de metas y compromisos por parte de la Entidad.

Artículo 23º.-Plazo para remisión de documento de conformidad para la distribución del Bono

La Dirección Nacional del Presupuesto Público, en un plazo no mayor de diez (10) días de recibido el documento de conformidad por parte de Contraloría General de la República envía un oficio a la entidad firmante del Convenio manifestando su conformidad o no conformidad sobre la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para la atención del Bono de Productividad, en caso corresponda, y por lo tanto para su distribución.

En el caso del cuarto trimestre la DNPP tiene plazo hasta el 28 de febrero de 2004 para remitir el Oficio a la Entidad reconociendo o no su derecho a la distribución del Bono de Productividad, el mismo que será financiado con los recursos correspondientes al año fiscal 2004.

Artículo 24º.- Plazo de presentación de información de las Entidades que no suscriban Convenios

Las entidades comprendidas en el Tomo V de la Ley Nº 27879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003 y en el Decreto Supremo Nº 196-2002-EF de fecha 25 de diciembre de 2002 que no suscriban Convenios de Administración por Resultados, quedan obligadas a definir indicadores y metas en el marco de los objetivos operativos y estratégicos definidos por ellas para el año 2003. Tales indicadores y metas son aprobados mediante Resolución del Titular, y presentados a la Dirección Nacional del Presupuesto Público hasta el 07 de marzo del año 2003

Artículo 25º.-Financiamiento del Bono de Productividad

El Valor anual del Bono de productividad será el establecido por el numeral 28.3 de la Ley Nº 27879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003.

El Bono, en el caso de las entidades comprendidas en los Tomos I, II y III de la Ley Nº 27879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003, será atendido conforme a lo dispuesto en el Artículo Nº 28, numeral 28.3 de dicha Ley.

En el caso de las entidades comprendidas en el Tomo V de la Ley Nº 27879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003 y en el Decreto Supremo Nº 196-2002-EF de fecha 25

de diciembre de 2002, el Bono será atendido según lo dispuesto en el Artículo 9º del citado Decreto Supremo.

El monto del Bono se distribuirá trimestralmente en función al cumplimiento de las metas, lo cual se determinará siguiendo la metodología descrita en el Anexo 1 de la presente Directiva y, en base al cumplimiento de las metas y compromisos.

Artículo 26º.- Requisitos para el otorgamiento del Bono

El bono de productividad se atenderá siempre que se cumpla con las siguientes condiciones:

- Contar con la conformidad de la Contraloría General de República sobre el cumplimiento de metas y compromisos del Convenio.
- Contar con la conformidad de la Dirección Nacional del Presupuesto Público sobre la disponibilidad efectiva de los recursos necesarios para atender el monto del Bono.

El 30% del Bono se distribuye entre las Unidades Operativas o Áreas vinculadas directamente a la consecución de las metas y compromisos del Convenio. El 70% restante se distribuye a todos los integrantes de la entidad en su conjunto. En ambos casos, la distribución del Bono entre el personal deberá considerar criterios de productividad laboral por lo que no procede una distribución igualitaria entre el personal. Debe considerar además el nivel de contribución al cumplimiento de las metas y compromisos del Convenio, ya sea éste directo o indirecto.

Artículo 27º.- Restricción en la distribución del Bono

El Bono de Productividad no es de aplicación a los Contratos de Locación de Servicios ni a los miembros de directorio de la entidad, salvo que ejerzan funciones ejecutivas.

Artículo 28º.- Modelo de Convenio

El Convenio de Administración por Resultados se estructura según los lineamientos seguidos en el "Modelo de Convenio" que se observa en el Anexo 1.