

EMPIRISMOS APLICATIVOS EN LA MIGRACIÓN A UNA GESTIÓN POR RESULTADOS

EMPIRICISMS APPLICATIONS ON MIGRATION MANAGEMENT
BY RESULTS

Marcela Liduvina Rodríguez Argomedo¹
Mario Ramón Chuquimango Viches²

Fecha de recepción: 15 marzo 2016
Fecha de aceptación: 19 mayo 2016

Resumen:

El objetivo general de la investigación es analizar los empirismos aplicativos en un proceso de migración a una gestión por resultados con respecto a un marco referencial, mediante un tipo de investigación aplicada, explicativa y causal, y un tipo de análisis mixto predominantemente cuantitativo pero complementariamente con calificaciones e interpretaciones cualitativas.

La investigación se ha desplegado en dos niveles: (a) una investigación exploratoria que ha permitido identificar 47 factores asociados a un proceso de migración a una gestión por resultados, y (b) un análisis de profundidad de 20 factores asociados relevantes en una entidad pública que está migrando a este estilo

-
- 1 Licenciada en enfermería, magister en salud familiar y comunitaria, doctorando en planificación y gestión, presidenta del Instituto Norperuano de Desarrollo Económico Social - INDES y docente en la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo – Perú, correo: kela2021@hotmail.com, registro ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-7363-7921>.
 - 2 Economista, MBA Centrum Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, docente en la Escuela de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán, director corporativo de la Corporación del Desarrollo Local Sustentable – CODES, Trujillo – Perú, correo: mario.chuquimango@pucp.pe, registro ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-1936-9601>.

de gestión. Se ha tenido dos escenarios: de oficina y en las entidades públicas: un Gobierno Regional y una Municipalidad Provincial.

Como conclusiones se despliegan (a) El factor de mayor incidencia en un proceso de migración a una gestión por resultados es el tener un plan de trabajo al respecto, (b) Se requiere de un modelo de gestión por resultados, de una metodología e instrumental, (c) Los factores de mayor incidencia vinculados a la instancia directiva son: compromisos y gestión del cambio, buenas relaciones entre las áreas y el nivel y forma de motivación, (d) Los factores de mayor incidencia que se encuentran bajo la responsabilidad de los mandos medios son el conocimiento sobre este estilo de gestión y el nivel de articulación entre las áreas.

Palabras clave: *Cadenas de valor público, factores asociados relevantes, gestión pública por resultados.*

Abstract:

The overall objective of the research is to analyze the empiricisms applications in a migration process to manage for results regarding a framework, using a type of applied, explanatory and causal research, and a type of predominantly quantitative mixed analysis but complementarily qualifications and qualitative interpretations.

The investigation has been deployed at two levels: (a) an exploratory research that has identified 47 factors associated with the migration process to manage for results, and (b) an analysis depth of 20 relevant associated factors in a public entity that is migrating to this management style. It has had two scenarios: office and public entities: a Regional Government and Provincial Municipality.

As conclusions unfold (a) The factor greater impact on a migration process to manage for results is to have a work plan thereon, (b) is required of a management model results, a methodology and instruments (c) factors increased incidence linked to the governing body are: commitments and change management, good relations between the areas and the level and form of motivation, (d) factors greater incidence that are under the responsibility of middle managers are knowledge about the management style and the level of coordination between the areas.

Keywords: *Public management by results, public value chains, relevant associated factors.*

1. Introducción

A nivel internacional la gestión por o para resultados ha sido presentada como alternativa para la modernización del sector público (CEPAL, 2014, Comisión Económica para América Latina y el Caribe). En el Perú, si bien el tema de modernización se inicia en el 2002 con la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado [Ley Nro. 27658], es recién en el 2013 que se publica la Política Nacional de Modernización del Sector Público – PNMSP (D.S. 001-2015-PCM, Presidencia del Consejo de Ministros del Perú), esta reconoce a la gestión

por resultados como el nuevo enfoque a incorporar en las organizaciones públicas peruanas.

“ ... un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuenta a los ciudadanos” (...) Resaltando que: “los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú (...) no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada”. (PCM, 2013, Pág. 6).

El plan de implementación de la PNMSP señala que alrededor de la gestión por resultados debería diseñarse e implementarse iniciativas de mejoras de manera voluntaria dentro de las organizaciones. (Secretaría de Gestión Pública – SGP de la PCM, 2014). Si bien la incorporación de la gestión por resultados es voluntaria, la migración de las entidades públicas a este estilo de gestión es inminente e irreversible; las entidades rectoras de los sistemas administrativos están avanzando en desarrollarla: el Centro Nacional de Planeamiento - CEPLAN por ejemplo ha diseñado el proceso de planeamiento estratégico y facilita guías y directivas para cada una de sus etapas; el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF continúa con sus diversos mecanismos de presupuestación por resultados; SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil) está incidiendo en el tema de dimensionamiento organizacional a partir del mapeo de puestos, diseño de perfiles y la gestión por procesos. La SGP de la PCM por su parte avanza en temas de simplificación administrativa y ha publicado los lineamientos y una directiva para diseñar modelos de gestión de procesos para alcanzar resultados. (Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM, 2014).

Si bien cada entidad rectora avanza en elementos de diseño e incorporación de una gestión para resultados, aun no se tiene una guía, instructivo, protocolo, directiva o manual para incorporar la gestión pública por resultados en las organizaciones, de allí que cada una de ellas intente iniciar de distintas formas: El Gobierno Regional de Chachapoyas por ejemplo lo está haciendo desde su unidad de planeamiento buscando apoyo político de la Alta Dirección; la Municipalidad Provincial de Trujillo, desde la voluntad de su Alcalde por mejorar su gestión sin embargo no encuentran una ruta de cómo hacerlo (Mensaje de Apertura de Ciclo de Capacitación a Funcionario Ediles. Alcalde: Elidio Espinoza Quispe. Salón Consistorial de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 14.10.2015. MPT, 2015). Es muy interesante el caso del Gobierno Regional de Ica, que ha considerado el migrar a una gestión pública por resultados desde (a) el diseño de una política regional de modernización, y (b) un plan de implementación de la política regional de modernización. (SEACE 2015).

Más de una decena de organizaciones (OSINFOR, ONAGI, APN, CENFOTUR, SANIPES, SMV, entre otras) nacionales están haciendo sus procesos de mapeo de puestos y de procesos como etapa diagnóstica para migrar a un régimen

SERVIR; en sus convocatorias de demandas de servicios es de verse que cada una de estas organizaciones tienen elementos comunes y distintas formas de abordar su fase preparatoria e inicio hacia una gestión por procesos y de resultados. (SEACE 2015).

Ante la inexistencia de una propuesta –para migrar a un nuevo estilo de gestión- consensuada entre los entes rectores de los sistemas administrativos, cada organización despliega su proceso de la mejor manera que puedan tal es el caso de la Municipalidad Provincial de Cutervo, organización en la que se ha centrado la presente investigación.

La investigación se sustenta en los factores asociados a la incorporación de una gestión por resultados, lo cual en las organizaciones públicas en el Perú es de carácter exploratoria en tanto no existe precedentes de investigación a nivel nacional; la proyección de esta línea de investigación es tener factores que permitan un mejor conocimiento de las formas de cómo se puede migrar a una gestión pública para resultados - GPxR en mejores condiciones de éxito desde su incorporación.

La SGP de la PCM propone como condiciones previas a una gestión por resultados el contar con objetivos estratégicos claramente establecidos, lo cual debe reflejarse en el plan estratégico institucional - PEI y sus respectivos planes operativos institucionales - POIs, así como asegurar los recursos y fortalecer un órgano responsable al respecto, esto se deduce de la encuesta de diagnóstico que realiza la SGP sobre la disponibilidad de documentos de gestión. Por su parte, SERVIR plantea como condiciones de preparación el contar con un Comité de Tránsito al Nuevo Régimen, y el contar con el conocimiento respectivo.

Si bien a nivel nacional no tenemos precedentes - en investigaciones sobre migraciones a una gestión por resultados- es de reconocer esfuerzos de identificar estos factores asociados en las publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo: el cuestionario del Modelo Abierto de la Gestión para Resultados (BID, 2007); específicamente bajo la autoría del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD.

El CLAD ha investigado sobre los requisitos y condiciones previas para que la gestión pública por resultados - GPxR pueda funcionar, en total presenta 22 factores, la mayoría de ellos está vinculada al entorno político, institucional y social y, en menor medida a una organización en particular; sostiene que la GPxR precisa, para su implantación, de un entorno institucional y político relativamente maduros, en los que se den las condiciones mínimas de democracia, entorno institucional estable, seguridad jurídica, control social, cultura de valor público, estabilidad institucional, reconocimiento de la función de gestión, reconocimiento y aceptación del modelo, valores institucionales y profesionales, sistema de sanciones e incentivos, disponibilidad y uso de la

información, desarrollo sostenido de la GPxR (CLAD, 2007. Pág. 40), entre otros que se consideran en nuestros instrumentos de investigación.

“Los requerimientos mencionados constituyen las condiciones básicas que deben existir a la hora de implantar la GPxR como herramienta eficaz al servicio de la administración pública. Si no se presentan estas condiciones, difícilmente se alcanzarán los beneficios que supone su utilización”. (CLAD, 2007. Pág. 43)

El CLAD también sostiene que por su misma naturaleza, la implementación de la GPxR debe ser flexible, sin un modelo rígido a seguir, aunque sí con una clara estructura del proceso de creación de valor a producir.

A los requisitos y condiciones previas –del CLAD- para que la GPxR pueda funcionar, más los elementos previstos por la SGP de la PCM, se ha incorporado los aportes identificados en la cátedra de gestión por resultados de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo (CODES, 2015. Gestión Pública por Resultados. Modelo, Metodología e Instrumental. Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo). Los factores asociados que se incorporaron a la investigación son:

- La predisposición y creatividad de los funcionarios públicos.
- La disponibilidad de tiempo de los funcionarios involucrados de la Alta Dirección y Mandos Medios.
- La forma de organizarse para abordar este tipo de estilos de gestión.
- El conocimiento en qué consiste la GPxR, el trabajo a realizar y de lo que se requiere para su incorporación.
- La permanencia o rotación del personal y directivos que han asumido el proceso.
- La participación voluntaria de los que cuentan con experiencia.
- El nivel y forma de motivación entre gerentes y mandos medios.
- Los términos de participación voluntaria y de reconocimiento.
- Los términos de discusión y de consenso, así como de la forma de toma de decisiones.
- Las directivas y pautas metodológicas sugeridas por las entidades competentes: SGP/SERVIR/MEF/CEPLAN.
- Distribución razonable y equitativa del trabajo entre el personal comprometido.
- La disponibilidad organizada de información requerida.
- Tiempos asignados y requeridos por este tipo de procesos y labores a realizar.
- Infraestructura y equipo de apoyo.
- Seguimiento proactivo y de apoyo.
- Apoyo de facilitadores externos.
- La disponibilidad y asignación de recursos.

- Apoyo de un equipo técnico mínimo.
- Viabilidad y pertinencia de las iniciativas de mejoras GPxR.
- Nivel de articulación de los elementos estratégicos con los operativos PEI – POI.
- Nivel de articulación entre las áreas involucradas.
- La coordinación interinstitucional para apoyos de otras entidades.
- La conformación de un equipo de alto nivel con conocimientos de GPxR.
- La capacidad de gestión de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas.
- Buenas relaciones de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas con los involucrados en una GPxR.

Al problema priorizado de empirismos aplicativos y los factores asociados identificados, se incorporó “la pregunta que permite poner en operación el criterio: ¿Hay algo en los responsables de esa parte de la realidad que tenga diferencia negativa con algún planteamiento teórico atingente que el investigador conoce y recuerda?” (Caballero, A. 2013. Pág. 122), por lo que la formulación interrogativa del problema quedo como: *¿Cuáles son las causas de los empirismos aplicativos identificados alrededor de los factores asociados a un proceso de migración a una gestión por resultados en el caso de la Municipalidad Provincial de Cutervo, Años 2015 - 2016?*

La hipótesis se diseñó alrededor de empirismos aplicativos identificados, lo cuales han sido analizados en sus causas.

La presente investigación se justifica en tanto cubre un vacío teórico práctico en los procesos de migración a una gestión por resultados; si bien la investigación no propone un nuevo método o una mejora de métodos, sin embargo permite recomendar qué hacer en los procesos de migración a una gestión por resultados.

2. Material y métodos

La presente investigación se realizó desde inicios del 2015 hasta febrero del 2016, su rigor científico se sustenta en tres aspectos: (a) el rigor estadístico de los cuestionarios en tanto se sustenta en poblaciones muestrales, (b) la metodología integral innovadora para planes y tesis, sus matrices, ponderaciones y criterios de priorización, lo cual aseguró la consistencia del diseño metodológico – calidad de la información – y análisis, y (c) el procesamiento sobre aplicativos (SPSS y Excel) informáticos que permiten un procesamiento estadístico adecuado; justamente, para la priorización e identificación del problema, se plantea matrices, ponderaciones y criterios de priorización (Caballero, A. 2013. Pág. 125) que se utilizan y presentan a continuación:

Tabla 1.

Crterios de priorización del problema de investigación

Crterios Académicos	Crterios Gerenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Aportaría a la Política Nacional de Modernización del Sector Público (PCM, 2013) • Sus aportes serían replicables en otras entidades. • Se tiene acceso al personal y a la información. • Está vinculado al expertise del investigador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitiría alcanzar resultados en la gestión. • Serviría a la Secretaria de Gestión Pública. • Es de interés de la Alta Dirección Municipal.

Elaboración: Autores de la investigación

El problema fue formulado de manera interrogativa dándosele mayor consistencia en sus cinco partes mediante (Caballero, A. 2013. Pág. 122) las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los planteamientos teóricos directamente relacionados con la migración a una gestión por resultados, que deberían conocer los subgerentes y gerentes de la Municipalidad Provincial de Cutervo?
- ¿Los subgerentes y gerentes de la Municipalidad Provincial de Cutervo conocen y aplican bien todos esos planteamientos teóricos?
- ¿Existen algunos funcionarios municipales que los desconocen o aplican mal los planteamientos teóricos?
- Se adolecen de empirismos aplicativos, ¿Cuáles son y a quienes o en qué porcentaje les afecta?
- ¿Cuáles son las causas de esos empirismos aplicativos?

La calidad de la información se basa desde la validación de los cuestionarios, las encuestas a funcionarios del Gobierno Regional de La Libertad y a ejecutivos municipales han sido tomadas en su totalidad y han sido aplicadas directamente por los investigadores, no se ha recurrido a encuestadores, con lo cual se ha asegurado la veracidad de la información y el componente ético del proceso.

Tabla 2
Rigor estadístico de los cuestionarios

Instrumentos	Características	Detalle
Cuestionarios de percepción de los factores asociados a la migración a una gestión por resultados	Factores asociados pre identificados y validados	<p>Se han utilizado dos (2) cuestionarios de percepción de los factores asociados a la migración a una gestión por resultados.</p> <p>El cuestionario exploratorio con 47 factores fue aplicado a un panel de 14 expertos: funcionarios del Gobierno Regional de La Libertad con expertise en planificación y gestión por resultados.</p> <p>El cuestionario de profundización con 20 factores relevantes fue aplicado a 23 ejecutivos municipales: subgerentes y gerentes de la Municipalidad Provincial de Cutervo.</p>
		Los instrumentos han recibido la opinión favorable de cinco doctores con experiencia en gestión pública, investigación y docencia universitaria.
	Población Muestral 1	Se ha encuestado y entrevistado al total de funcionarios identificados del Gobierno Regional de La Libertad con expertise en planificación y gestión para resultados.
	Población Muestral 2	Se ha encuestado y entrevistado al total de Gerentes y Subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cutervo.
	Procesamiento	Uso del Paquete Estadístico SPSS Versión 15 y ordenamiento en registros de ayuda en Excel.

Elaboración: Autores de la investigación

La validación de los cuestionarios para las encuestas -tanto para la de funcionarios municipales, así como para la del Gobierno Regional de La Libertad- ha estado a cargo de un panel de expertos.

Para el procesamiento de las encuestas se ha recurrido de un ingeniero estadístico y de un bachiller en sistemas, quienes han procesado la información con la ayuda del aplicativo informático: SPSS 15. A partir de la información procesada se han tablas en Excel, las que se presentan en el ítem 3 del presente artículo. Los resultados de las encuestas han sido contrastados y enriquecidos con entrevistas de profundidad.

3. Resultados

El 34.8 % de los municipalistas encuestados expresa que ha participado en un proceso de reestructuración, de desarrollo organizacional o algo similar, por lo que se puede decir que la tercera parte de ellos cuenta con la experiencia pertinente; es de precisar que el 26.1 % percibe que su participación ha sido regular, únicamente el 8.7 % considera que ha tenido una labor intensa.

El 25 % de los encuestados no cuentan con cadenas de valor público, las tres cuartas partes expresan si tenerlas, de los cuales, la cuarta parte expresa tener cadenas en parte.

El 34.8 % desconoce cómo administrar las condicionantes de las cadenas de valor público.

3.1. Incidencia de los factores por el panel de expertos

Los 47 factores pre identificados en la migración a una gestión para resultados fueron aceptados por el panel de expertos por su incidencia, ninguno de ellos recibió opinión de no incidencia. 14 de ellos mereció una valoración de entre mucho y demasiado del 100 %, los que se detallan en la Tabla 3:

Tabla 3

Nivel de incidencia de los factores asociados a un proceso de migración a una gestión para resultados

COD.	Factores asociados	Nivel de Incidencia		
		Mucho	Demasiado	Total
1	Los valores institucionales y profesionales:	64.3	35.7	100.0
2	Apoyo e implicación de las autoridades políticas:	42.9	57.1	100.0
3	Análisis y uso de la información:	64.3	35.7	100.0
4	Aprendizaje organizacional e individual:	85.7	14.3	100.0
5	Se requiere de un plan de trabajo por resultados:	64.3	35.7	100.0

6	El conocimiento en qué consiste la GPxR, el trabajo a realizar y de lo que se requiere para su incorporación:	64.3	35.7	100.0
7	El nivel y forma de motivación entre gerentes y mandos medios:	78.6	21.4	100.0
8	La disponibilidad y asignación de recursos:	71.4	28.6	100.0
9	Viabilidad y pertinencia de las iniciativas de mejoras en GPxR.:	85.7	14.3	100.0
10	Nivel de articulación de los elementos estratégicos con los operativos PEI – POI:	57.1	42.9	100.0
11	Nivel de articulación entre las áreas involucradas:	50.0	50.0	100.0
12	La conformación de un equipo de alto nivel con conocimientos de GPxR:	92.9	7.1	100.0
13	La capacidad de gestión de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas:	57.1	42.9	100.0
14	Buenas relaciones de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas con los involucrados en una GPxR.	42.9	57.1	100.0
15	Compromiso y gestión del cambio:	42.9	50.0	92.9
16	Iniciativa y compromiso gerencial:	42.9	50.0	92.9
17	Seguimiento proactivo y de apoyo:	92.9	0.0	92.9
18	El entorno institucional estable:	71.4	21.4	92.8
19	El reconocimiento y aceptación del modelo:	57.1	35.7	92.8
20	La predisposición y creatividad de los funcionarios públicos:	57.1	35.7	92.8
21	La forma de organizarse para abordar este tipo de estilos de gestión:	71.4	21.4	92.8
22	La estabilidad institucional:	57.1	28.6	85.7
23	La disponibilidad y uso de la información:	50.0	35.7	85.7
24	El desarrollo sostenido de la GPxR:	57.1	28.6	85.7
25	Desarrollo equilibrado y sostenido:	71.4	14.3	85.7
26	La permanencia o rotación del personal y directivos que han asumido el proceso:	57.1	28.6	85.7

27	La participación voluntaria de los que cuentan con experiencia:	71.4	14.3	85.7
28	Distribución razonable y equitativa del trabajo entre el personal comprometido:	71.4	14.3	85.7
29	La disponibilidad organizada de información requerida:	85.7	0.0	85.7
30	El reconocimiento de la función de gestión para resultados:	64.3	21.4	85.7
31	Visión global e implantación local de la gestión:	64.3	21.4	85.7
32	Las directivas y pautas metodológicas sugeridas por las entidades competentes: SGP/SERVIR/MEF/CEPLAN:	78.6	7.1	85.7
33	La gestión del tiempo:	64.3	14.3	78.6
34	La disponibilidad de tiempo de los funcionarios involucrados de la Alta Dirección y Mandos Medios:	35.7	42.9	78.6
35	Los términos de discusión y de consenso, así como de la forma de toma de decisiones:	64.3	14.3	78.6
36	La seguridad jurídica:	57.1	21.4	78.5
37	El control social:	50.0	21.4	71.4
38	La cultura de valor público:	35.7	35.7	71.4
39	Un sistema de sanciones e incentivos:	57.1	14.3	71.4
40	Infraestructura y equipo de apoyo:	71.4	0.0	71.4
41	Apoyo de un equipo técnico mínimo:	50.0	21.4	71.4
42	Adaptación al entorno:	64.3	7.1	71.4
43	Los términos de participación voluntaria y de reconocimiento:	64.3	7.1	71.4
44	La coordinación interinstitucional para apoyos de otras entidades:	64.3	7.1	71.4
45	La democracia:	57.1	0.0	57.1
46	Tiempos asignados y requeridos por este tipo de procesos y labores a realizar:	57.1	0.0	57.1
47	Apoyo de facilitadores externos:	35.7	0.0	35.7

Fuente: Encuestas a panel de expertos.

Elaboración: Autores de la investigación

Además de los 14 factores que se han considerado otros seis (6) reconocidos por su nivel de incidencia y que aparecen en la Tabla 4.

Tabla 4

Record de factores asociados a la migración a una gestión para resultados en una Municipalidad

COD.	FACTORES ASOCIADOS	NIVEL DE INCIDENCIA							NI
		RECORD	NC	MP	POCO	REGULAR	MUCHO	DEMASIADO	
1	Se requiere de un plan de trabajo por resultados:	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	82.6	17.4	0.0
2	La capacidad de gestión de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas:	91.3	0.0	0.0	0.0	8.7	65.2	26.1	0.0
3	Compromiso y gestión del cambio:	87.0	0.0	0.0	4.3	8.7	60.9	26.1	0.0
4	Buenas relaciones de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas con los involucrados en una GPxR.	82.6	4.3	4.3	4.3	4.3	47.8	34.8	0.0
5	El nivel y forma de motivación entre gerentes y mandos medios:	78.2	0.0	4.3	0.0	17.4	56.5	21.7	0.0
6	El conocimiento en qué consiste la GPxR, el trabajo a realizar y de lo que se requiere para su incorporación:	73.9	4.3	4.3	4.3	13	65.2	8.7	0.0
7	Nivel de articulación entre las áreas involucradas:	73.9	0.0	0.0	8.7	17.4	52.2	21.7	0.0
8	Análisis y uso de la información:	69.6	0.0	0.0	13.0	17.4	60.9	8.7	0.0
9	La disponibilidad y asignación de recursos:	69.6	0.0	0.0	4.3	26.1	52.2	17.4	0.0
10	Apoyo e implicación de las autoridades políticas:	69.5	0.0	0.0	21.7	8.7	56.5	13.0	0.0

11	Nivel de articulación de los elementos estratégicos con los operativos PEI – POI:	65.2	4.3	4.3	4.3	21.7	52.2	13.0	0.0
12	Iniciativa y compromiso gerencial:	65.2	0.0		8.7	21.7	39.1	26.1	4.3
13	Seguimiento proactivo y de apoyo:	65.2	0.0	0.0	4.3	30.4	52.2	13	0.0
14	La disponibilidad organizada de información requerida:	65.2	4.3	0.0	4.3	26.1	56.5	8.7	0.0
15	Los valores institucionales y profesionales:	65.2	4.3	0.0	4.3	26.1	47.8	17.4	0.0
16	La disponibilidad de tiempo de los funcionarios involucrados de la Alta Dirección y Mandos Medios:	60.8	0.0	0.0	13	21.7	39.1	21.7	4.3
17	Viabilidad y pertinencia de las iniciativas de mejoras en GPxR.:	56.5	4.3	0.0	4.3	21.7	43.5	13.0	13.0
18	La conformación de un equipo de alto nivel con conocimientos de GPxR:	52.2	4.3	0.0	8.7	26.1	26.1	26.1	8.7
19	Apoyo de facilitadores externos:	52.1	0.0	0.0	8.7	39.1	39.1	13.0	0.0
20	Las directivas y pautas metodológicas sugeridas por las entidades competentes: SGP/ SERVIR/MEF/CEPLAN:	47.8	8.7	0.0	4.3	26.1	47.8	0.0	13.0

Fuente: Encuestas a funcionarios municipales

Elaboración: Autores de la investigación

3.2. Incidencia de los factores en una Municipalidad

Existe consenso entre los municipalistas de que el factor de mayor incidencia que se debe tener en un proceso de migración a una gestión por resultados es el tener un plan de trabajo al respecto.

En segundo lugar, el factor de mayor incidencia que se espera en la migración a una gestión por resultados es la capacidad de la gestión de

la alta dirección de la Municipalidad, así como de su gerencia municipal y de las subgerencias y gerencias. Los otros tres factores en orden de incidencia también están vinculados a la instancia directiva, a sus compromisos y gestión del cambio, a sus buenas relaciones y al nivel y forma de motivación.

En tercer lugar están factores que se encuentran bajo la responsabilidad de los mandos medios: su conocimiento y el nivel de articulación entre las áreas.

3.3. Análisis de los factores por su incidencia favorable

El consenso entre municipalistas de que el factor de mayor incidencia es el tener un plan de trabajo se amplía entre los factores que están incidiendo de manera favorable en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Son otros factores los que asumen una mayor incidencia favorable en el caso de la Municipalidad Provincial de Cutervo: el seguimiento proactivo y de apoyo, los valores institucionales y profesionales, y las disponibilidad de tiempo de los funcionarios.

Tabla 5

Record de factores según incidencia favorable

COD.	FACTOR ASOCIADO	RECORD	NC	NIVEL DE INCIDENCIA						RECORD (+)
				ADVERSO			FAVORABLE			
				0	1	2	3	4	5	
1	Se requiere de un plan de trabajo por resultados:	13.0	4.3	0.0	4.3	8.7	39.1	30.4	13.0	82.5
2	Seguimiento proactivo y de apoyo:	13.0	4.3	4.3	0.0	8.7	39.1	30.4	13.0	82.5
3	Los valores institucionales y profesionales:	17.3	4.3	0.0	4.3	13.0	47.8	21.7	8.7	78.2
4	La disponibilidad de tiempo de los funcionarios involucrados de la Alta Dirección y Mandos Medios:	17.4	4.3	0.0	8.7	8.7	52.2	13.0	13.0	78.2

5	Buenas relaciones de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas con los involucrados en una GPxR.	8.7	13.0	0.0	8.7	0.0	34.8	30.4	13.0	78.2
6	La capacidad de gestión de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas:	21.7	4.3	0.0	0.0	21.7	34.8	26.1	13.0	73.9
7	Compromiso y gestión del cambio:	21.7	4.3	0.0	8.7	13.0	34.8	26.1	13.0	73.9
8	El nivel y forma de motivación entre gerentes y mandos medios:	21.7	4.3	0.0	4.3	17.4	52.2	4.3	17.4	73.9
9	Viabilidad y pertinencia de las iniciativas de mejoras en GPxR.:	13.0	13.0	4.3	8.7	0.0	56.5	8.7	8.7	73.9
10	Nivel de articulación entre las áreas involucradas:	21.6	4.3	4.3	4.3	13.0	39.0	21.7	13.0	73.7
11	Iniciativa y compromiso gerencial:	17.4	13.0	0.0	0.0	17.4	30.4	34.8	4.3	69.5
12	Análisis y uso de la información:	30.4	4.3	4.3	8.7	17.4	43.5	8.7	13.0	65.2
13	La disponibilidad y asignación de recursos:	21.7	13.0	4.3	8.7	8.7	39.1	13	13.0	65.1
14	Nivel de articulación de los elementos estratégicos con los operativos PEI – POI:	30.4	4.3	4.3	8.7	17.4	30.4	21.7	13.0	65.1

15	Apoyo de facilitadores externos:	30.3	4.3	4.3	4.3	21.7	30.4	21.7	13.0	65.1
16	Apoyo e implicación de las autoridades políticas:	26.1	13.0	0.0	8.7	17.4	30.4	21.7	8.7	60.8
17	La disponibilidad organizada de información requerida:	30.3	8.7	4.3	13.0	13.0	30.4	21.7	8.7	60.8
18	La conformación de un equipo de alto nivel con conocimientos de GPxR:	26.1	13.0	0.0	8.7	17.4	39.1	13.0	8.7	60.8
19	Las directivas y pautas metodológicas sugeridas por las entidades competentes: SGP/SERVIR/MEF/CEPLAN:	30.4	13.0	0.0	0	30.4	34.8	17.4	4.3	56.5
20	El conocimiento en qué consiste la GPxR, el trabajo a realizar y de lo que se requiere para su incorporación:	34.7	13.0	4.3	4.3	26.1	30.4	17.4	4.3	52.1

Fuente: Encuestas a funcionarios municipales

Elaboración: Autores de la investigación

3.4. Análisis de los factores por su incidencia adversa

El conocimiento sobre gestión por resultados es el factor reconocido por l@s ejecutiv@s municipales como el factor que debe tener una buena incidencia en la migración a este estilo de gestión, pero que sin embargo es reconocido por la tercera parte de l@s entrevistad@s como el factor que se encuentra en una situación de incidencia adversa, este factor debe ser mejorado en su situación

en tanto es reconocido como el sector factor de incidencia tanto por el panel de expertos como por los municipalistas.

Otros factores que aunque tienen bajo nivel de incidencia adversa, sin embargo merecen ser desarrollados dentro de la Municipalidad Provincial de Cutervo, nos referimos al análisis y uso de la información, el nivel de articulación entre el PEI y los POIs y las directivas y pautas metodológicas por parte de las entidades rectoras en la modernización del sector público.

Tabla 6
Record de Factores Según Incidencia Adversa

COD.	FACTORES ASOCIADOS	RECORD (-)	NC	NIVEL DE INCIDENCIA						NI
				ADVERSO			FAVORABLE			
				0	1	2	3	4	5	
1	El conocimiento en qué consiste la GPxR, el trabajo a realizar y de lo que se requiere para su incorporación:	34.7	13.0	4.3	4.3	26.1	30.4	17.4	4.3	52.1
2	Análisis y uso de la información:	30.4	4.3	4.3	8.7	17.4	43.5	8.7	13.0	65.2
3	Nivel de articulación de los elementos estratégicos con los operativos PEI – POI:	30.4	4.3	4.3	8.7	17.4	30.4	21.7	13.0	65.1
4	Las directivas y pautas metodológicas sugeridas por las entidades competentes: SGP/SERVIR/MEF/CEPLAN:	30.4	13.0	0.0	0	30.4	34.8	17.4	4.3	56.5
5	La disponibilidad organizada de información requerida:	30.3	8.7	4.3	13.0	13.0	30.4	21.7	8.7	60.8

6	Apoyo de facilitadores externos:	30.3	4.3	4.3	4.3	21.7	30.4	21.7	13.0	65.1
7	Apoyo e implicación de las autoridades políticas:	26.1	13.0	0.0	8.7	17.4	30.4	21.7	8.7	60.8
8	La conformación de un equipo de alto nivel con conocimientos de GPxR:	26.1	13.0	0.0	8.7	17.4	39.1	13.0	8.7	60.8
9	La capacidad de gestión de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas:	21.7	4.3	0.0	0.0	21.7	34.8	26.1	13.0	73.9
10	Compromiso y gestión del cambio:	21.7	4.3	0.0	8.7	13.0	34.8	26.1	13.0	73.9
11	El nivel y forma de motivación entre gerentes y mandos medios:	21.7	4.3	0.0	4.3	17.4	52.2	4.3	17.4	73.9
12	La disponibilidad y asignación de recursos:	21.7	13.0	4.3	8.7	8.7	39.1	13	13.0	65.1
13	Nivel de articulación entre las áreas involucradas:	21.6	4.3	4.3	4.3	13.0	39	21.7	13.0	73.7
14	Iniciativa y compromiso gerencial:	17.4	13.0	0.0	0.0	17.4	30.4	34.8	4.3	69.5
15	La disponibilidad de tiempo de los funcionarios involucrados de la Alta Dirección y Mandos Medios:	17.4	4.3	0.0	8.7	8.7	52.2	13.0	13.0	78.2
16	Los valores institucionales y profesionales:	17.3	4.3	0.0	4.3	13.0	47.8	21.7	8.7	78.2

17	Se requiere de un plan de trabajo por resultados:	13.0	4.3	0.0	4.3	8.7	39.1	30.4	13.0	82.5
18	Seguimiento proactivo y de apoyo:	13.0	4.3	4.3	0.0	8.7	39.1	30.4	13.0	82.5
19	Viabilidad y pertinencia de las iniciativas de mejoras en GPxR.:	13.0	13.0	4.3	8.7	0.0	56.5	8.7	8.7	73.9
20	Buenas relaciones de la Alta Dirección, Gerencia y/o jefaturas con los involucrados en una GPxR.	8.7	13.0	0.0	8.7	0.0	34.8	30.4	13.0	78.2

Fuente: Encuestas a funcionarios municipales

Elaboración: Autores de la investigación

4. Discusión

Por ser la primera investigación en su género, no se cuenta con estudios similares, por lo que el análisis y la discusión se realizan sobre la propuesta metodológica expuesta, analizando las brechas entre lo que deben de ser los planteamientos teóricos y los empirismos aplicativos encontrados, de allí de que se utiliza la siguiente lógica:

4.1. Planteamientos teóricos relacionados con la migración a una gestión por resultados:

- La gestión por resultados se sustenta en el diseño y despliegue de cadenas de valor público.
- Las lógicas de intervención de las cadenas deben tener referentes estratégicos por resultados.
- El despliegue de cadenas se sustenta en la administración de las condicionantes de sus eslabones.
- En un proceso de migración a una gestión por resultados es imprescindible la función directiva gerencial.
- La administración de las condicionantes implica tener indicadores y metas a nivel de actividades, productos y resultados.

- El presupuestar por resultados se sustenta en los requerimientos derivados de la administración de las condicionantes de la cadena de valor público.
- Para tener productos se debe desarrollar portafolios de servicios.
- Es imprescindible monitorear brechas e incrementos de coberturas alrededor de los indicadores y los referentes estratégicos.
- Incorporar en las gerencias de línea y administrativas iniciativas de simplificación de procesos y procedimientos.
- El migrar a una gestión por resultados requiere de una cultura del cambio organizacional.

4.2. Nivel de conocimiento y aplicación de los planteamientos teóricos

- Desconocen que la gestión por resultados se sustenta en el diseño y despliegue de cadenas de valor público, por lo que su aplicación es nula.
- La tercera parte de subgerentes y gerentes si conocen sus programas presupuestales como elementos estratégicos por resultados, sin embargo difícilmente reconstruyen sus cadenas desde allí.
- Desconocen que el despliegue de cadenas se sustenta en la administración de las condicionantes de sus eslabones. El total de ellos desconocen cómo administrar sus condicionantes de la cadena de valor público.
- No cuentan con una función directiva gerencial para inducir una gestión por resultados.
- Únicamente tienen indicadores y metas a nivel de actividades.
- No presupuestan por resultados, sin embargo es de reconocer que en el SIAF ya existen asignaciones presupuestaria sobre la base de productos.
- Carecen de servicios prestados regularmente hacia grupos objetivos de los que se espere resultados.
- Aún no monitorean sus intervenciones sobre la base de brechas e incrementos de coberturas.
- No consideran acciones de simplificación como estipula el plan nacional de simplificación, o el incorporar una gestión de procesos como sugiere la Secretaria de Gestión Pública de la PCM.
- El migrar a una gestión por resultados requiere de un acompañamiento intensivo que supla la cultura del cambio organizacional.

4.3. Desconocimientos y aplicaciones inadecuadas:

- El 25 % de los encuestados no cuentan con cadenas de valor público, las tres cuartas partes expresan si tenerlas, de los cuales, la cuarta parte expresa tener cadenas en parte.

- Las dos terceras partes de subgerentes y gerentes desconocen sus programas presupuestales como elementos estratégicos por resultados.
- El 34.8 % desconoce cómo administrar las condicionantes de las cadenas de valor público.
- Carecen de una función directiva gerencial para inducir una gestión por resultados.
- No cuentan con indicadores y metas a nivel de productos y resultados.
- Si bien en el SIAF ya existen asignaciones presupuestaria sobre la base de productos, sin embargo aún no manejan el presupuesto por resultados.
- Carecen de servicios prestados regularmente hacia grupos objetivos de los que se espere resultados.
- Aún no monitorean sus intervenciones sobre la base de brechas e incrementos de coberturas.
- No consideran acciones de simplificación de procesos y procedimientos.
- El acompañamiento en la migración a una gestión para resultados es débil.

4.4. Empirismos aplicativos identificados

- Aún no se cuenta con una función directiva gerencial para resultados.
- No se reconoce la necesidad de implementar la gestión de procesos para resultados.
- Se requiere de una articulación organizacional e inter relaciones de cooperación y acción.
- Es necesario diseñar una estrategia comunicacional efectiva desde adentro.
- Es de utilizar matrices: matriz de articulación estratégica y operativa, matriz de acciones presupuestarias que no generan productos entre otros registro de ayudan que instrumentalicen este estilo de gestión.
- Se requiere desplegar el liderazgo compartido desde la alta dirección municipal.
- Es de organizar un núcleo funcional gerencial para resultados, que despliegue una dinámica organizacional matricial sobre elementos de cambio cultural.

4.5. Causas explicativas

- La rotación del personal es la causa principal que interrumpe y debilita los procesos de migración a una gestión por resultados.
- La alta dirección municipal no cuenta con una función directiva gerencial que permita desplegar adecuadamente una gestión por resultados.

- El personal centra el despliegue de sus intervenciones sobre asignaciones presupuestarias y la combinación básica de insumos, no orientado a la prestación de servicios.
- La configuración organizacional aún no cuenta con una unidad de desarrollo organizacional y modernización de la entidad.
- La metodología e instrumental de gestión por resultados, así como sus pautas de incorporación son precarias y difusas.

5. Conclusiones

- La incorporación de la gestión por resultados en una entidad pública es viable y pertinente de manera gradual, decidida y sostenida.
- El factor de mayor incidencia que se debe tener en cuenta en un proceso de migración a una gestión por resultados es el tener un plan de trabajo al respecto.
- Es necesario precisar un modelo de gestión por resultados, así como su proceso de migración, su metodología e instrumental a través de un plan de migración a este estilo de gestión.
- En segundo lugar, el factor de mayor incidencia que se espera en la migración a una gestión por resultados es la capacidad de la gestión de la alta dirección municipal.
- Los factores de mayor incidencia están vinculados a la instancia directiva de la municipalidad, a sus compromisos y gestión del cambio, a sus buenas relaciones y al nivel y forma de motivación.
- Los factores de mayor incidencia que se encuentran bajo la responsabilidad de los mandos medios son el conocimiento sobre este estilo de gestión y el nivel de articulación entre las áreas.
- El consenso entre los municipalistas de que el factor de mayor incidencia es el tener un plan de trabajo se amplía entre los factores que están incidiendo de manera favorable en la Municipalidad Provincial de Cutervo.
- El conocimiento sobre gestión por resultados es el factor reconocido por los ejecutivos municipales como el factor que debe tener una buena incidencia en la migración a este estilo de gestión.

6. Referencias

- BID, (2011). *Gestión para resultados en el ámbito público del programa de gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Módulo 1
- Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Cengage Learning Editores.
- CLAD, (2007). *Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo. Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*.
- CEPAL, (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo*. Jorge Máttar, Daniel E. Perrotti.
- CODES, (2014). *Herramientas de gestión pública por resultados para entidades públicas a nivel micro*. Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.
- CODES, (2015). *Gestión pública por resultados. Modelo, metodología e instrumental*. Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (Segunda edición). Pearson.
- El Peruano, (2013). *Normas Legales* Pág. 485773.
- Marchena, E., Reátegui, L. y Ullilén, R.A. (2015). *Gestión Pública por Resultados. Plan de Incorporación de la Gestión por Resultados*. Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo – Chiclayo.
- PCM. (2013). *Política Nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Ministerio de la Presidencia del Perú. Secretaria de Gestión Pública. Extraído de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- SEACE, (2015). *Bases de Convocatorias del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado*.