

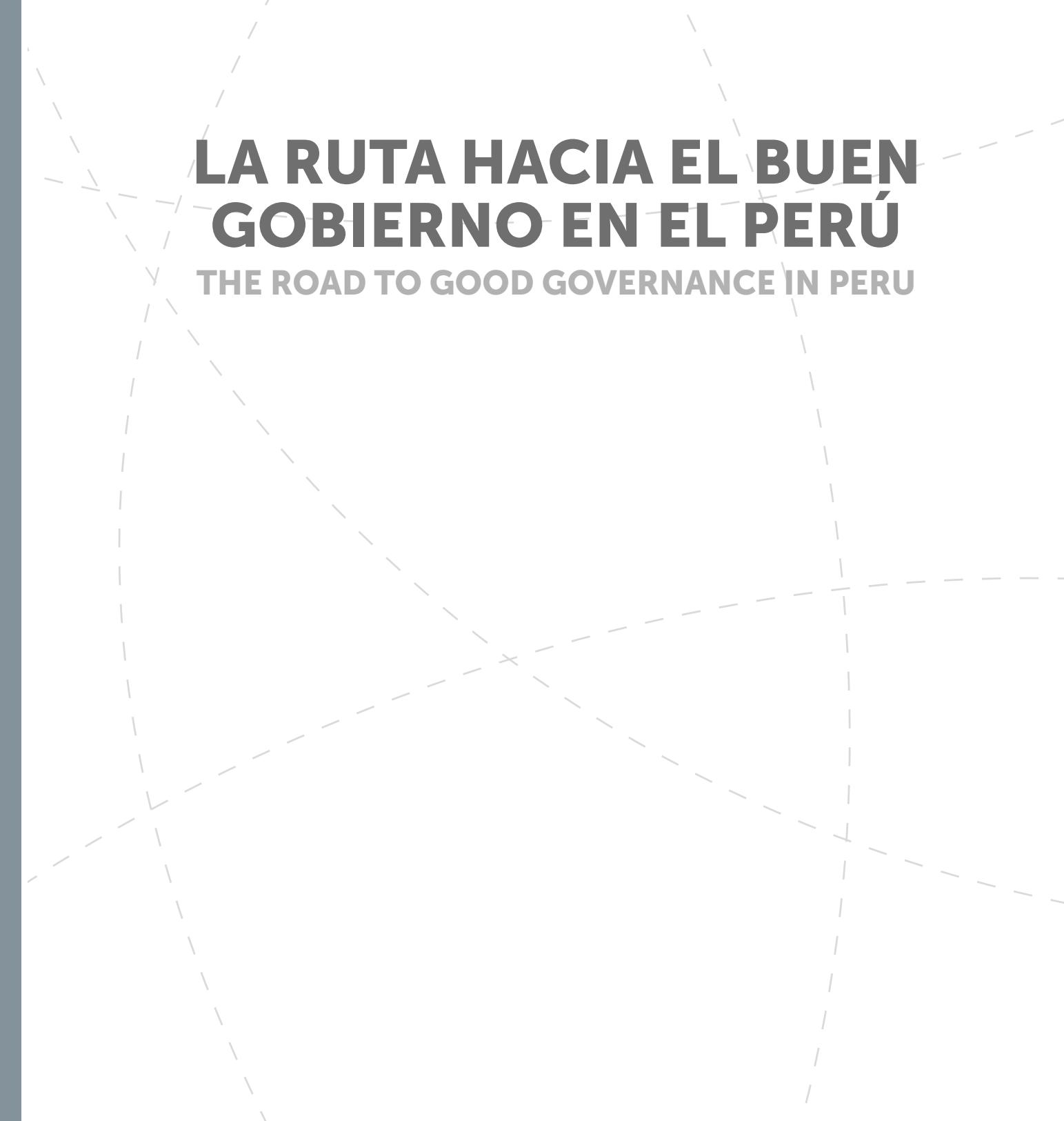
LA RUTA HACIA EL BUEN GOBIERNO EN EL PÉRÚ

THE ROAD TO GOOD GOVERNANCE IN PERU

 PCM | Presidencia
del Consejo
de Ministros

LA RUTA HACIA EL BUEN GOBIERNO EN EL PERÚ

THE ROAD TO GOOD GOVERNANCE IN PERU



LA RUTA HACIA EL BUEN GOBIERNO EN EL PERÚ

THE ROAD TO GOOD GOVERNANCE IN PERU

Publicado por:

© Presidencia del Consejo de Ministros
Secretaría de Gestión Pública

© Cooperación Alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Responsables:

Secretaría de Gestión Pública
Sara Arobes Escobar, secretaria de Gestión Pública
Jirón Cusco 121, piso 11, Cercado, Lima, Perú
T +51 1 219 7000 anexo 7200
www.sgp.pcm.gob.pe

Programa Reforma del Estado Orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Hartmut Paulsen, director del Programa
Av Los Incas 172, Piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú
T +51 1 422 4127
www.gobernabilidad.org.pe

Versión
Marzo de 2016

Impresión
Vértice Consultores
Av. Boulevard 1040, Ate

Diseño y Diagramación
Preciso – Agencia de Contenidos
Enrique Olivero 190, San Borja

Revisión, coordinación y edición de contenido
Secretaría de Gestión Pública - SGP
Programa Reforma del Estado Orientada a la Ciudadanía

Tiraje
1,000 ejemplares. Primera edición

Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-05084

Razón Social
Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú
Prol. Arenales 801, Miraflores
Lima, Perú

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación bajo la condición de que se cite la fuente.

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania

ÍNDICE

Index

1 LOS PROCESOS DE CAMBIO EN EL PERÚ

THE CHANGE PROCESSES IN PERU

8

2 REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

STATE REFORM AND MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

22

3 EL PERÚ Y LA OCDE: UNA RELACIÓN DE MUTUO BENEFICIO

PERU AND THE OECD: A MUTUALLY BENEFICIAL RELATIONSHIP

46



Fuente / Source: Agencia de Noticias Andina

PERÚ MILENARIO, DIVERSO Y EMPRENDEDOR

PERU: A MILLENARY, DIVERSE AND ENTREPRENEURIAL COUNTRY

El Perú es un país milenario. Orgulloso de su historia, de sus lenguas, de sus tradiciones, de sus riquezas naturales, de su cultura, de sus sabores y, sobre todo, de su gente. Gente amable, vibrante y progresista que ha logrado convertir al país en un lugar atractivo para invertir, amigable con los turistas, inclusivo con sus compatriotas y con una perspectiva muy grande de desarrollo como nación líder en la región.

Conscientes de este nuevo escenario, dinámico y potente, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros ha decidido recopilar en este documento los procesos más importantes por los que transita el país en lo social, económico e institucional. Procesos que están cambiando el rostro de la nación y entre los que destacan, por su relevancia, aquellos vinculados a la Reforma del Estado y a la Modernización de la Gestión Pública.

Se trata de un conjunto de acciones que involucran a toda la ciudadanía y que tienen como objetivo

Peru is a millenary country proud of its history, languages, traditions, natural resources, culture, flavors; and especially, of its people, friendly, vibrant and progressive, who have managed to turn the country into an attractive place to invest and friendly to the tourists, inclusive with its own people and with a very broad perspective for its development as a leading nation in the region.

Aware of this new, dynamic and powerful scenario, the Secretariat of Public Management (SGP) of the Presidency of the Council of Ministers (PCM) has decided to prepare this document to compile the most important processes through which the country cruises in matters of social, economic and institutional nature. These processes are changing the face of the nation; and those which stand out due to their relevance are associated with Government Reform and Modernization of Public Administration.

This is a set of actions that involve all citizens and which aim is to provide a better quality of life

brindar una mejor calidad de vida a la población. Entender la experiencia peruana requiere, previamente, comprender: i) el proceso de descentralización, ii) la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y iii) la lucha contra la corrupción.

La intensificación de reformas en cada uno de estos campos y su consolidación generarán mejores condiciones para el desarrollo del Perú y de sus habitantes.

A medida que el país progresá y se integra más y de mejor manera al mundo crece su participación activa en foros o asociaciones de países con metas similares. Uno de esos foros de los cuales se espera recoger buenas prácticas de gestión pública es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con la cual el país ha establecido una relación de cooperación que desea profundizar. La ruta hacia el buen gobierno es una realidad.

for the population. To understand the Peruvian experience one must previously comprehend: i) the decentralization process, ii) the implementation of the National Policy on Public Management Modernization and iii) the fight against corruption.

The intensification of reforms in each of these fields and their consolidation will generate better conditions for the development of Peru and its inhabitants.

As the country moves forward, further and better integrating itself into the world, there is growth in its active participation in fora or associations of countries with similar goals. One of such fora which are expected to project good governance practices is the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), with which the country has established a cooperative relationship that wishes to deepen. The road to good governance is a reality.



En los últimos 20 años, el Perú ha aplicado un conjunto de políticas públicas que le han permitido sentar las bases de un desarrollo integral y sostenido. Como resultado, el país es reconocido por haber alcanzado algunos resultados significativos.

In the past 20 years, Peru has implemented a set of policies that have allowed it to lay the foundations for comprehensive and sustained development. As a consequence, the country is recognized for having achieved certain significant results.

Principales logros del Perú

Peru's main achievements

- ▶ **Crecimiento económico sostenido**
Sustained economic growth
- ▶ **Referente de buen manejo económico en la región**
Benchmark for good economic management in the region
- ▶ **Foco de atracción para la inversión extranjera**
Focus of attraction for foreign investment
- ▶ **Reducción de la pobreza e inclusión social**
Poverty reduction and social inclusion
- ▶ **Mejoras en educación y salud**
Improvements in education and health
- ▶ **Fortalecimiento del Estado de Derecho**
Strengthening of the rule of law

CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO

Sustained economic growth

Desde hace una década la economía peruana se encuentra entre las más dinámicas del mundo. Entre 2004 y 2014 registró un incremento en la tasa promedio anual del PBI de 6%, lo que permitió que el ingreso per cápita de la población se duplicara desde 2000 hasta 2015. Una mejora descentralizada que ha generado polos de desarrollo en el norte y sur del país, y que ha permitido el aumento de la demanda laboral y de los salarios. Poder adquisitivo creciente que ha motivado la expansión de actividades comerciales fuera de la capital y la integración económica de la población en estas regiones del país. Un efecto que dinamiza aún más la economía en su conjunto e incrementa los ingresos fiscales que se destinan a la inversión pública y la expansión de servicios de calidad para la ciudadanía.

For the last decade, the Peruvian economy has been among the most dynamic in the world. Between 2004 and 2014, it posted a 6% increase in the average annual GDP rate, which allowed per capita income of the population to double between 2000 and 2015. This has been a decentralized improvement which has generated development hubs in the north and south of the country, and which has increased labor demand and wages. A rising purchasing power that has led to the expansion of business activities outside the capital city and economic integration of the population in these regions of the country. This is an effect that adds further dynamism to the economy as a whole and increases the tax revenues used for public investment and expansion of quality services for citizens.

Gráfico 1

Perú: Producto Bruto Interno (variación porcentual anual, año base 2007 = 100)

Peru: Gross Domestic Product (annual percent change: base year 2007 = 100)

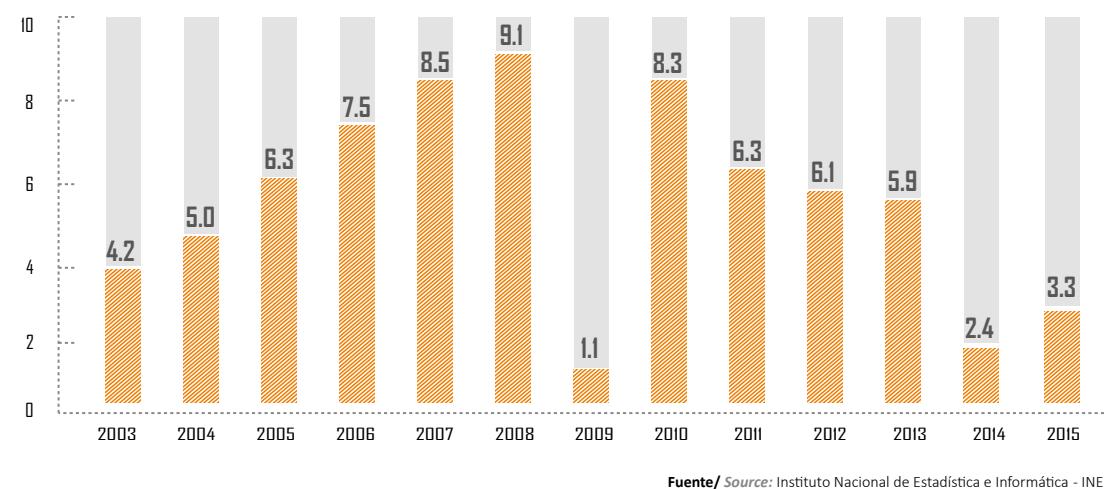
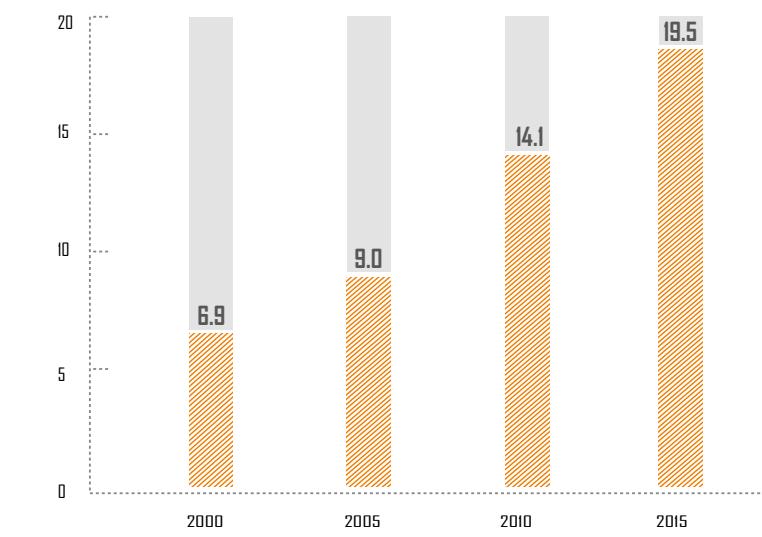


Gráfico 2

Perú: Producto Bruto Interno per cápita (Miles de \$/)

Peru: Per Capita Gross Domestic Product (\$/ Thousands)



REFERENTE DE UN BUEN MANEJO ECONÓMICO EN LA REGIÓN

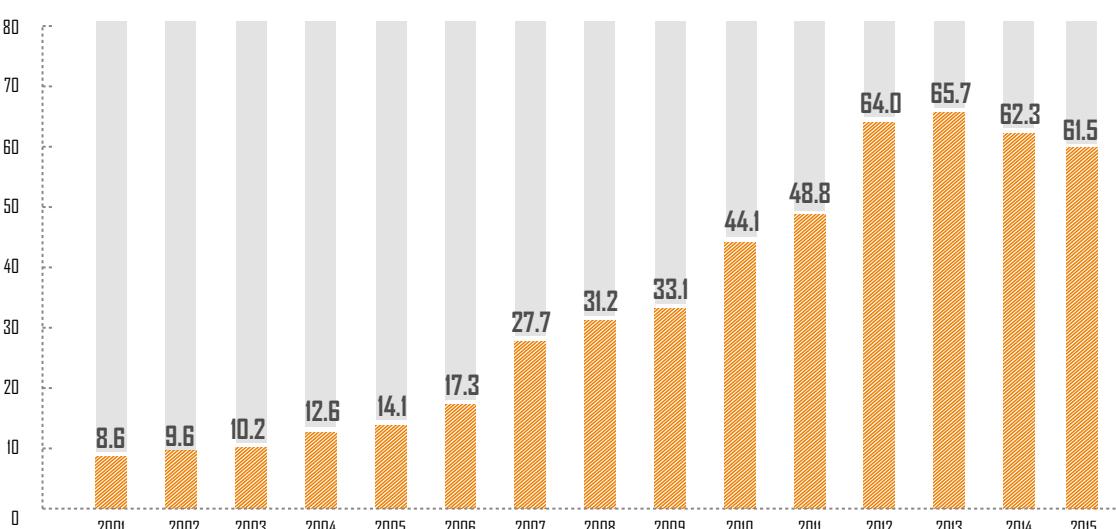
Benchmark for good economic management in the region

El Perú se ha convertido en uno de los referentes de estabilidad macroeconómica en la región, producto de la continuidad de políticas monetarias y fiscales equilibradas. El endeudamiento del país se mantiene por debajo del 20% del PBI y es uno de los más bajos de América Latina. En tanto, las reservas internacionales netas equivalen a un tercio del producto y son de las más elevadas en la región. Por ello, la calificación de riesgo país es la segunda más alta de Latinoamérica y se encuentra dentro del grado de inversión. Además, según el Informe sobre Competitividad Global 2015-2016, del World Economic Forum, el Perú se ubica entre los primeros 23 países con un entorno macroeconómico sólido, de un total de 140 países evaluados.

Gráfico 3

Perú: Reservas Internacionales Netas (Miles de Millones de US\$)

Peru: Net International Reserves (US\$ Billions)



Nota: Saldos al final del periodo.

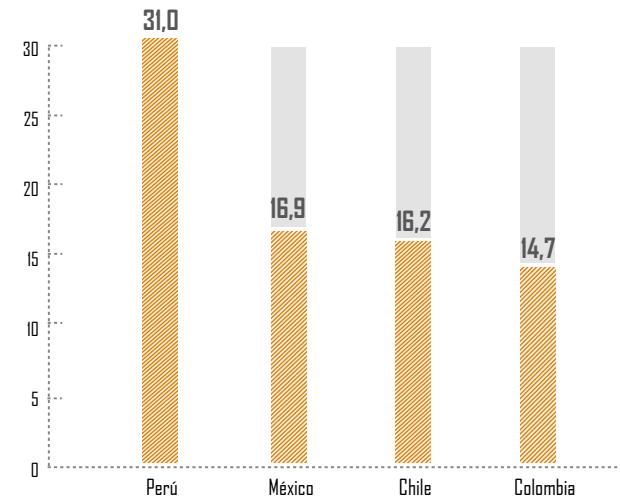
Note: Balance at end of period.

Fuente/ Source: Banco Central de Reserva del Perú - BCRP.

Gráfico 4

Alianza del Pacífico: Ratio de Reservas Internacionales Netas respecto del PBI, setiembre 2015 (porcentaje)

Pacific Alliance: Net International Reserves to GDP Ratio, as of September 2015 (percent)



Nota: Información actualizada al mes de setiembre de 2015.

Note: Information updated till september 2015.

Fuente/ Source: Banco Central de Reserva del Perú - BCRP.

Tabla 1

Sudamérica: Calificación del Grado de Inversión, febrero 2016

South America: Investment Grade Rating - February 2016

País / Country	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Brasil	BB	BB+	Ba2
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Bolivia	BB	BB+	Ba3
Ecuador	B	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Caa3
Argentina	SDu	WD	Ca

Nota: La calificación corresponde a la deuda de largo plazo en moneda extranjera. Información actualizada al mes de febrero de 2016.

Note: Qualification regarding long term debt in foreign currency. Information last updated February 2016.

Fuente/ Source: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

FOCO DE ATRACCIÓN PARA LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Focus of attraction for Foreign Investment

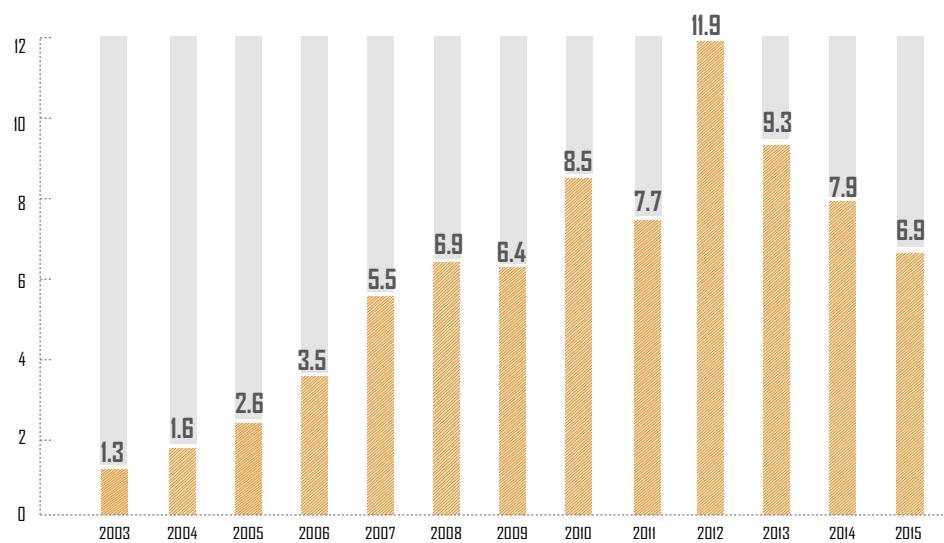
El Perú es un país abierto al mundo que promueve el intercambio comercial y la inversión extranjera. En la actualidad, cerca del 20% de la inversión privada en el país proviene de fuentes foráneas que aprovechan las oportunidades de negocios que existen en los campos de minería, agroexportación, infraestructura, energía, producción orgánica, construcción inmobiliaria y turismo, entre otras actividades económicas.

Peru is a country open to the world, which promotes trade and foreign investment. Currently, about 20% private investment in the country comes from foreign sources, taking advantage of the business opportunities prevalent in the fields of mining, agricultural exports, infrastructure, energy, organic production, real estate construction and tourism, among other economic activities.

Gráfico 5

Perú: Flujos de Inversión Extranjera Directa (Miles de Millones de US\$)

Peru: Direct Foreign Investment Flows (US\$ Billions)

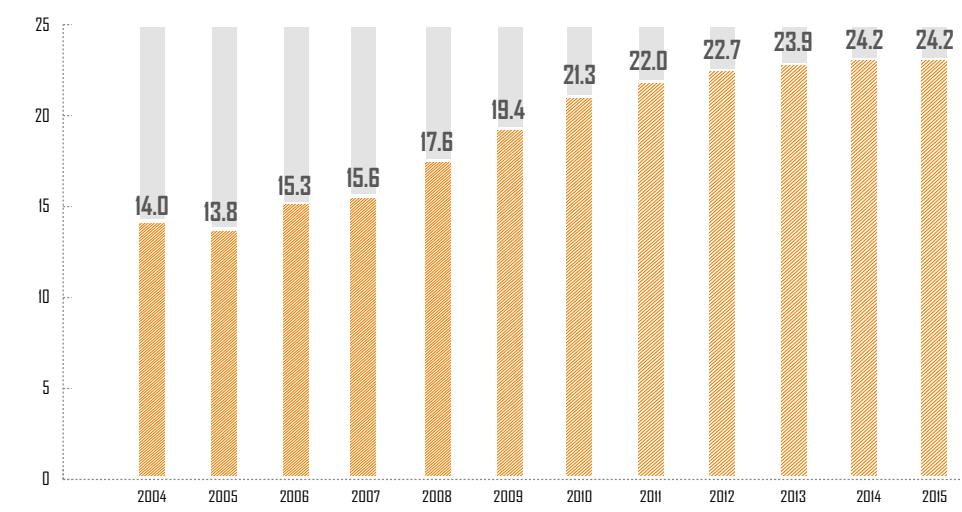


Fuente/ Source: Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, Central de Valores y Liquidaciones - Cavali S.A. Institución de Compensación y Liquidación de Valores - ICLV, Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Proinversión y empresas.

Gráfico 6

Perú: Stock de Inversión Extranjera (Miles de Millones de US\$)

Peru: Foreign Investment Stock (US\$ Billions)



Fuente/ Source: Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Proinversión.

En lo que respecta al intercambio comercial, en los últimos siete años el Perú ha suscrito 20 acuerdos para incrementar su comercio; es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); y junto a México, Colombia y Chile, forma parte de la Alianza del Pacífico, el bloque económico más dinámico de la región.

Gracias a esta estrategia de apertura al mundo, las exportaciones se han multiplicado por cuatro en la última década y han surgido nuevas actividades económicas en el país, como la agroexportación. Una actividad que por su naturaleza demanda mucha mano de obra y se desarrolla en zonas periféricas de las ciudades, con lo cual ha impulsado la reducción de la pobreza en el país.

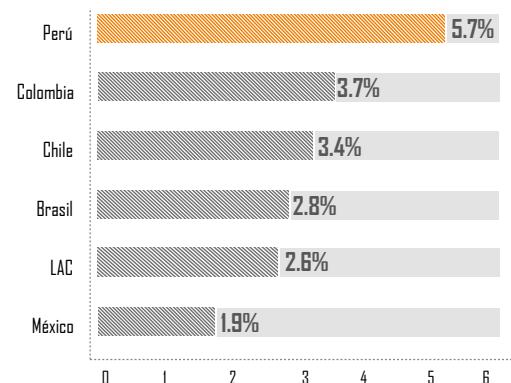
With regard to trade, in the last seven years, Peru has signed 20 agreements to boost its trade; it is member of the World Trade Organization (WTO) and the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC); and together with Mexico, Colombia and Chile, it is part of the Pacific Alliance, the most dynamic economic bloc in the region.

As a result of this opening to the world strategy, exports have quadrupled in the last decade and new economic activities have been created in the country, such as agricultural exports. This is a business, which, due to its nature, demands intensive labor and takes place in areas outlying the cities, contributing to the reduction of poverty in the country.

Gráfico 7

América Latina: Inversión Extranjera Directa, 2013 (porcentaje del PBI)

Latin America: Foreign Direct Investment - 2013 (as a percentage of GDP)

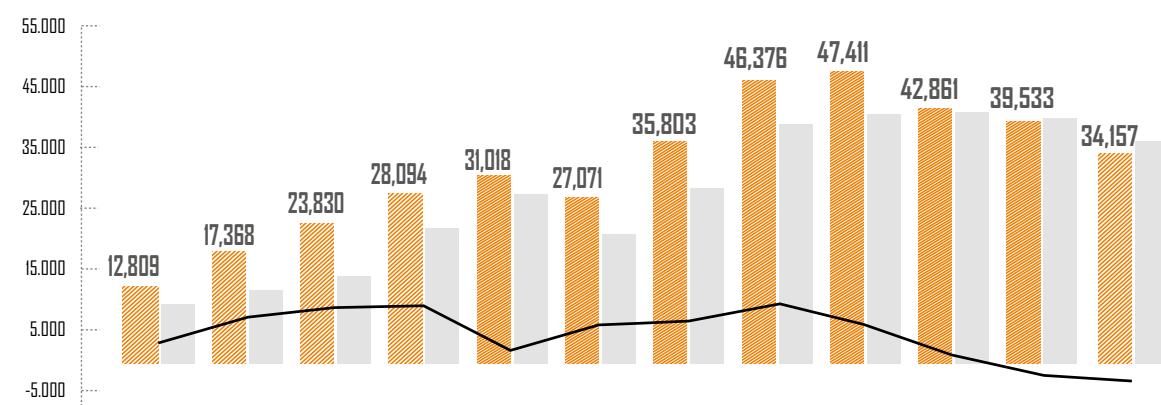


Fuente/ Source: Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Proinversión y empresas.

Gráfico 8

Perú: Balanza Comercial (Millones de US\$)

Peru: Trade Balance (US\$ Millions)



REDUCCIÓN DE LA POBREZA E INCLUSIÓN SOCIAL

Poverty reduction and social inclusion

El Perú ha aprovechado su crecimiento sostenido para lograr una considerable disminución de la pobreza, cuyo índice bajó, en una sola década de 58.7% a 22.7%, el recorte más significativo alcanzado en América Latina. Esto significó una mejora en la calidad de vida de 10 millones de peruanos.

La reducción de la pobreza, producto del crecimiento económico y de la implementación de políticas de inclusión social, permitió cerrar brechas entre la zona urbana y rural. Los ingresos rurales se incrementaron de una tasa promedio anual de 7.2%, entre 1994 y 2011, a una tasa de 25%, entre 2009 y 2014.

Esta mejora en las condiciones de vida promovió el crecimiento de la clase media que, según el Banco Interamericano de Desarrollo, pasó de representar el 12% de la población, en 2005, al 51%, en 2014, mientras que el Banco Mundial confirma que en el caso del Perú, la mayor parte de la movilidad se produjo entre quienes eran pobres.

Peru has leveraged its sustained growth to achieve considerable poverty reduction, which fell in a single decade from 58.7% to 22.7%, the most significant reduction achieved in Latin America. This meant an improvement in the quality of life for 10 million Peruvians.

Poverty reduction, resulting from economic growth and the implementation of social inclusion policies, made it possible to narrow the gaps between urban and rural areas. Rural income increased from an average annual rate of 7.2% between 1994 and 2011, to a 25% rate between 2009 and 2014.

This improvement in living conditions promoted middle class growth, which, according to the Inter-American Development Bank, went from representing 12% of the population in 2005, to 51% in 2014; while the World Bank confirms that in the case of Peru, most of the changes took place among those who were poor.



Gráfico 9

Perú: Incidencia de la pobreza y de la pobreza extrema (porcentaje)

Peru: Incidence of poverty and extreme poverty (percentage)

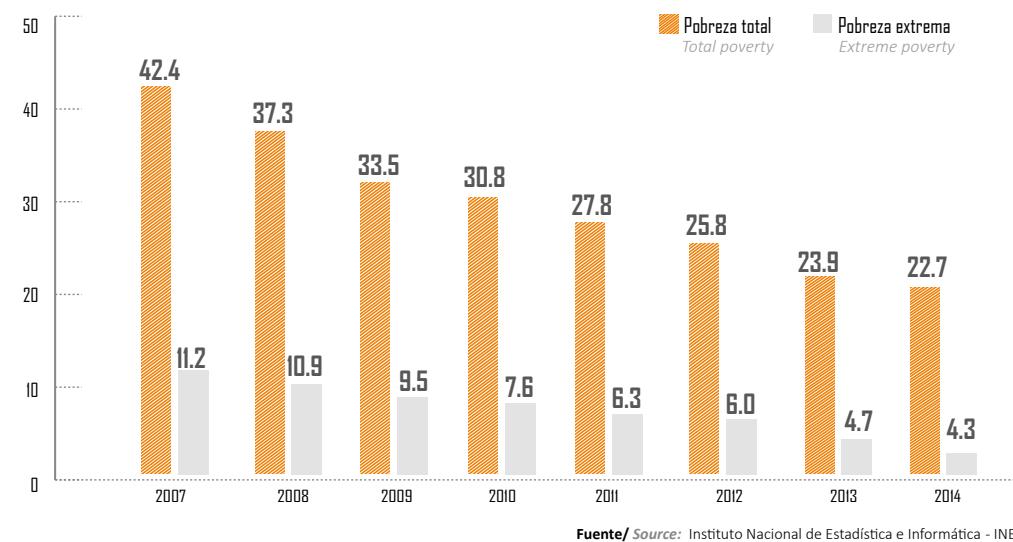
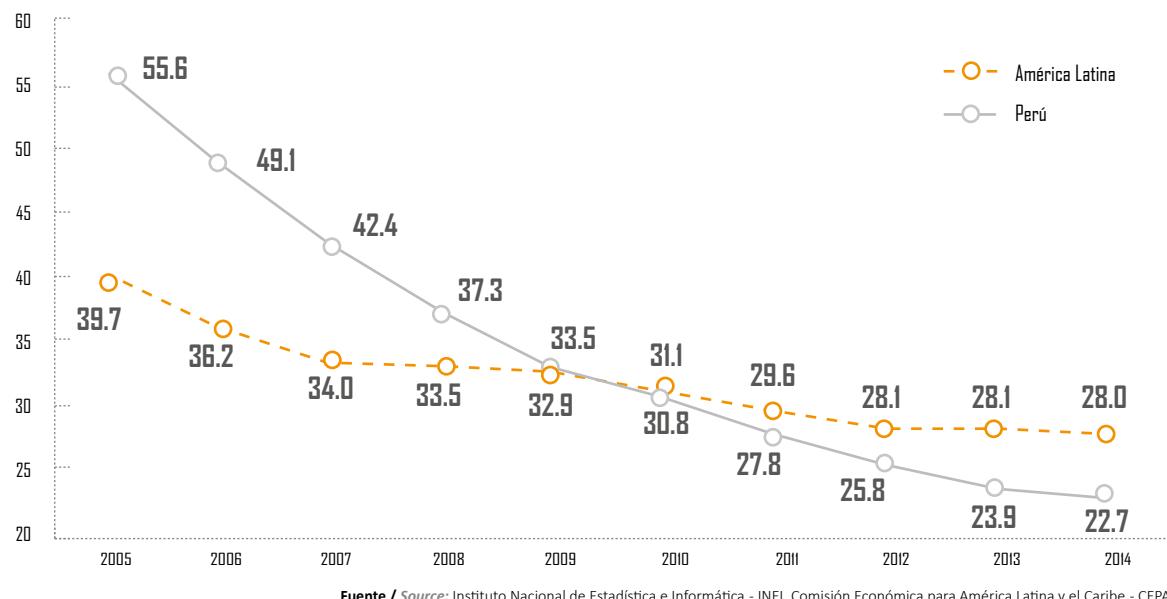


Gráfico 10

Evolución de la pobreza en América Latina y el Perú (porcentaje de la población)

Poverty's evolution in Latin America and Peru (percentage of the population)



MEJORAS EN EDUCACIÓN Y SALUD

Improvements in education and health

El Perú está dando pasos importantes hacia una educación de mayor calidad. Se encuentra en curso la reforma que revalora la carrera docente y se trabaja en el logro de los aprendizajes. La cobertura educativa se ha extendido y se mejora constantemente la infraestructura y el equipamiento de las escuelas. La meta es invertir en este sector de manera progresiva hasta alcanzar el 6% del PBI en educación.

La reforma de la salud avanza en la construcción de un sistema universal, equitativo y solidario. Actualmente, casi el 70% de la población tiene un seguro de salud y en el área rural el número de afiliados se ha incrementado considerablemente. El Estado apunta a seguir aumentando esta tasa, a la par que busca mejorar la calidad del servicio.

Peru is taking important steps towards attainment of higher quality education. A reform that revalues the teaching career is ongoing and work is being performed in learning achievement. Educational coverage has been extended and infrastructure and the equipping of schools are constantly improving. The goal is to invest in this sector, to gradually reach 6% of GDP in education.

The health reform makes inroads in the construction of a universal, equitable and solidarity system. Nowadays, almost 70% of the population has health insurance coverage; and in rural areas, the number of affiliates has increased considerably. The government aims to continue to increase this rate, while at the same time it seeks to improve the quality of service.

Tabla 2

Resultados comparativos de logros de aprendizaje entre 2006 y 2013

Comparative results of learning achievements between 2006 and 2013

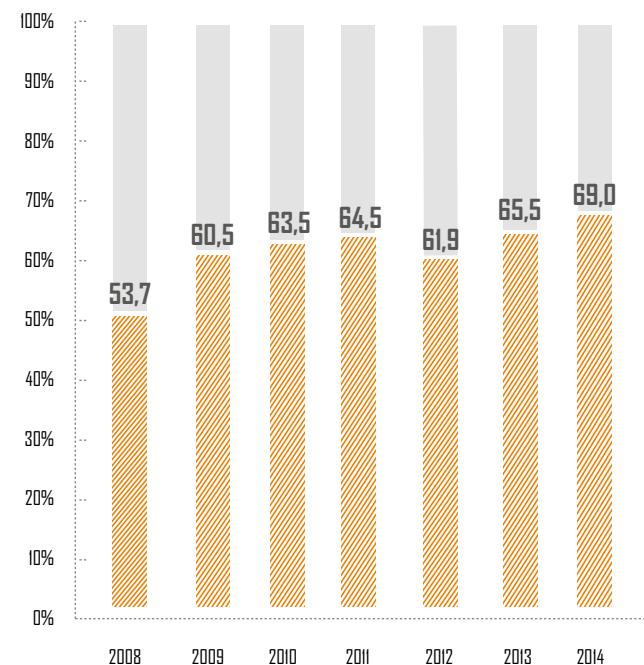
Promedio América Latina Main of Latin America	Pruebas Tests	Incremento del Perú Increased of Peru	
18.5 %	Lectura/ Reading	3º	47.4 %
31.0 %	Matemática/ Maths	3º	58.8 %
12.4 %	Lectura/ Reading	6º	29.1 %
19.0 %	Matemática/ Maths	6º	37.3 %
8.5 %	Ciencias/ Sciences	6º	35.8 %

Fuente/ Source: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2015): "Logros de aprendizaje. Informe de resultados. TERCER: Tercer estudio regional comparativo y explicativo. Resumen ejecutivo".

Elaboración/ Elaboration: Propia.

Gráfico 11**Perú: Población con algún seguro de salud (porcentaje respecto de la población total)**

Peru: Population with some sort of health insurance (percentage of the total population)



Fuente/ Source: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Encuesta Nacional de Hogares.



Varios países reconocen la exitosa experiencia peruana en la implementación de programas sociales a nivel nacional.
Several countries recognize the successful experience of Peru in implementing social programs at national level.

Fuente / Source: Hunt OI Education

FORTALECIMIENTO DEL ESTADO DE DERECHO*Strengthening the rule of law*

El Perú está comprometido con el fortalecimiento del sistema democrático y la vigencia del Estado de Derecho. Se garantiza el respeto de las libertades, los derechos fundamentales y se cuenta con un sistema normativo que genera predictibilidad y seguridad jurídica. El país goza de una administración de justicia independiente y autónoma, así como de instituciones que garantizan procesos electorales competitivos, libres y transparentes.

Se respeta plenamente la libertad de expresión, de opinión y se han puesto en funcionamiento diversos mecanismos e instituciones para promover el diálogo y la concertación, la eficiencia, eficacia y la transparencia de la administración pública, así como la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Estos esfuerzos están orientados a contribuir con el fortalecimiento de la institucionalidad y el desarrollo integral del país. Todas estas acciones y procesos forman parte de la Reforma del Estado y la Modernización de la Gestión Pública.

Peru is committed to the strengthening of the democratic system and the enforcement of the rule of law. The respect for freedom and fundamental rights is guaranteed; and there is a legal system that generates predictability and legal certainty. The country has an independent and autonomous administration of justice, as well as institutions guaranteeing competitive, free and transparent elections.

Freedom of expression and freedom of opinion are fully respected and various mechanisms and institutions have been put in place to promote dialogue and consensus, efficiency, effectiveness and transparency of public administration, as well as accountability and citizen participation. These efforts are aimed at contributing to the strengthening of institutions and the country's development. All these actions and processes are part of the Government Reform and Modernization of Public Administration.



En el Perú se incentiva el diálogo para fortalecer la institucionalidad y el desarrollo integral del país.
In Peru, there are incentives for engaging in dialogue in order to strengthen institutions and the overall development of the country.

Fuente / Source: Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - PCM

2 REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

*State reform and modernization
of public administration*

Fuente / Source: Agencia de Noticias Andina

El Estado peruano ha emprendido una serie de acciones orientadas al logro de resultados y la mejora de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía. En el ámbito de la gobernanza pública son tres los ejes fundamentales de esta reforma.

The Peruvian government has undertaken a series of actions aimed at achieving results and improving the quality of services provided to citizens. In the field of public governance there are three cornerstones to this reform.



Los ejes de la reforma

The axes of the reform

- ▶ La descentralización como proceso y política de Estado
Decentralization as a process and state policy
- ▶ La implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
Implementation of the National Policy on Public Management Modernization
- ▶ Fortalecimiento de la Política Nacional Anticorrupción
Strengthening the National Anti-Corruption Policy

LA DESCENTRALIZACIÓN COMO PROCESO Y POLÍTICA DE ESTADO

Decentralization as a process and state policy

En el año 2002, el Perú fortaleció el modelo de Estado unitario y descentralizado a través de una reforma constitucional, y concibió la descentralización como un proceso permanente y una política de Estado orientada a promover el desarrollo integral, armónico y sostenible del país. Se definió a los Gobiernos Regionales y Locales como órganos de gobierno con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La Secretaría de Descentralización es el órgano director y conductor de este proceso.



Gracias a los gobiernos regionales y locales los diferentes programas sociales llegan a cada rincón del Perú.



Fortalecimiento de la gestión de recursos naturales en regiones.
Strengthening of natural resource management in the regions.

Fuente / Source: www.gdes.org.pe

In 2002, Peru strengthened the unitary and decentralized State model through a constitutional reform, and decentralization was conceived as an ongoing process and a government policy aimed at promoting comprehensive, harmonious and sustainable development. Regional and local governments were defined as government bodies with political, economic and administrative autonomy in matters within their competence. The Decentralization Secretariat of the Presidency of the Council of Ministers is the government department that spearheads and drives this process.



The different social programs reach every corner of Peru through the regional and local governments.



La descentralización permite el desarrollo integral, armónico y sostenible del país.
Decentralization allows for comprehensive, harmonious and sustainable development in the country.

Fuente / Source: Agencia de Noticias Andina

DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Administrative decentralization

Hoy existen 25 Gobiernos Regionales como instancias intermedias y de articulación entre el Gobierno Nacional y las Municipalidades, a los cuales se les ha transferido más del 92% de competencias y funciones del Gobierno Nacional. Desde el año 2013, dichas funciones se someten a procesos anuales de supervisión y evaluación.

Para fortalecer la gestión descentralizada de los servicios públicos a cargo del Estado, la Secretaría de Descentralización ha aprobado la Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada que permite que los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada en el ciclo de producción del servicio y la cadena de valor. Las 14 comisiones intergubernamentales, instaladas en sectores con competencias compartidas, contribuyen a este fin y actúan como mecanismos de coordinación.

There are currently 25 regional governments acting as intermediary and coordination agencies between the national government and the municipalities, to which more than 92% of national government responsibilities and functions have been transferred. Since 2013, these functions are subject to annual monitoring and assessment processes.

To strengthen the decentralized management of public services by government, the Decentralization Secretariat has approved the Directive on Decentralized Management, which allows for three levels of government to act in a coordinated manner in the service production cycle and value chain. The 14 intergovernmental commissions installed in areas with shared competence, contribute to this end and act as coordination mechanisms.

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Strengthening of institutional capacities

La Secretaría de Descentralización viene promoviendo un nuevo enfoque de capacidades institucionales como herramienta para fortalecer la institucionalidad regional y local. Asimismo, se viene dando un mayor impulso a la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, a través de los Consejos de Coordinación que existen en todos los Gobiernos Regionales y Locales y que están integrados por autoridades y miembros de la sociedad civil.

DESCENTRALIZACIÓN ECONÓMICA Y TERRITORIAL

Economic and territorial decentralization

A través del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), el Gobierno peruano viene estimulando la formulación de estudios de preinversión y la ejecución de proyectos de inversión pública en ámbitos estratégicos: infraestructura vial, mejoramiento de cuencas, seguridad ciudadana, entre otros, y cofinancia hasta en un 99.9% el monto del proyecto.



Se viene dando un mayor impulso a la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas a través de los Consejos de Coordinación.

The Decentralization Secretariat has been promoting a new approach to institutional capacity as a tool to strengthen regional and local institutions. Furthermore, it has been providing an additional boost to citizen participation, transparency and accountability, through the Coordinating Councils existing in all regional and local governments, and which are composed of authorities and members of civil society.

Through the Regional and Local Public Investment Promotion Fund (FONIPREL), the Peruvian government has been encouraging the development of pre-investment studies and implementation of public investment projects in strategic areas: road infrastructure, watershed improvement, public safety, and others, and it co-finances up to 99.9% the amount of the project.



A further boost is being given to citizen participation, transparency and accountability through the Coordinating Councils.



La descentralización económica y territorial está permitiendo la ejecución de proyectos de inversión pública en ámbitos estratégicos.
Economic and territorial decentralization is allowing for the execution of public investment projects in strategic areas.

De esta manera se busca favorecer a las municipalidades de escasos recursos y de muy alta necesidad. Desde su implementación hasta el año 2014 se han realizado nueve convocatorias en total y se han aprobado 2,387 propuestas por un monto de cofinanciamiento de 3,442 millones de soles (983 millones de dólares).

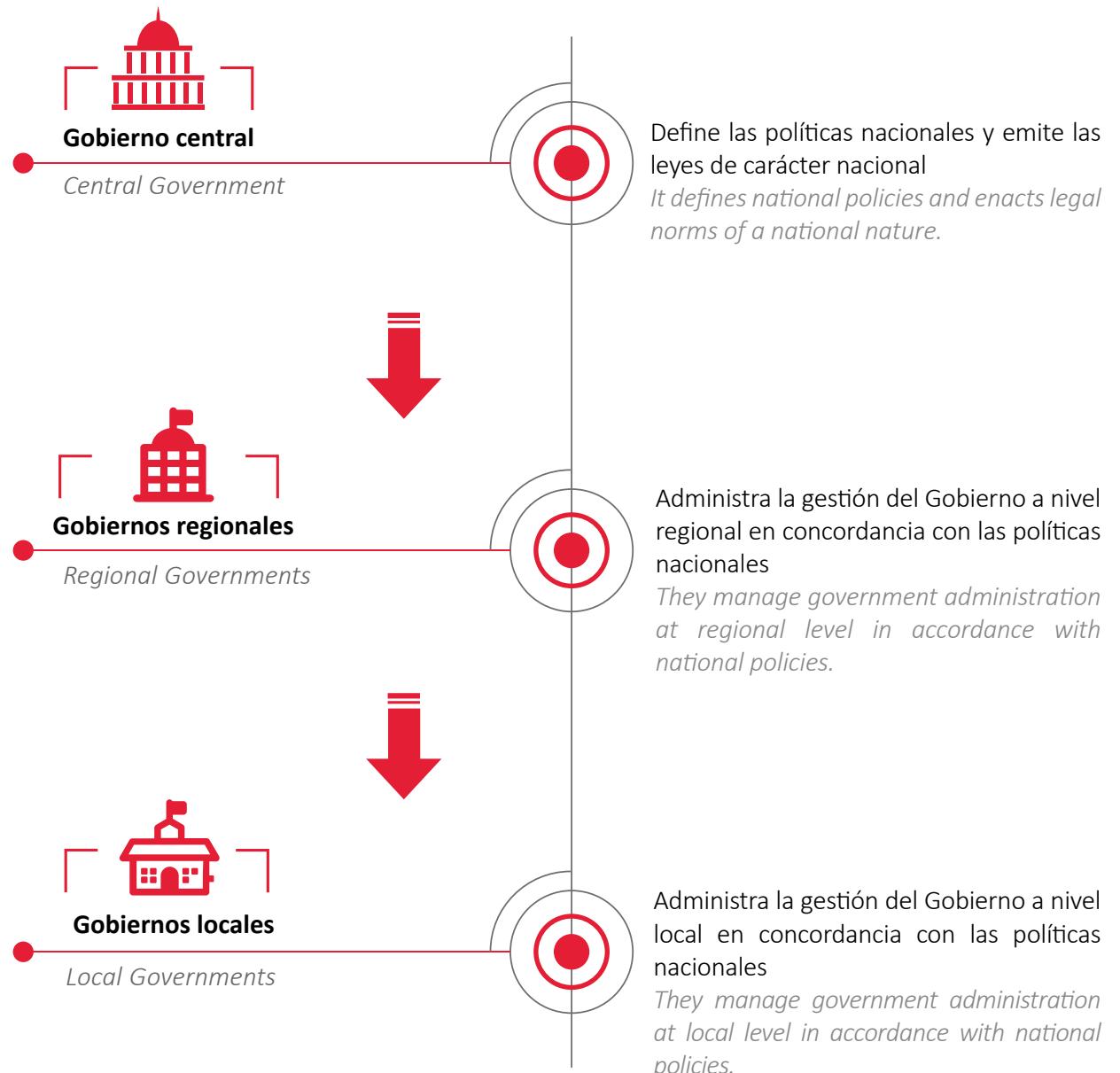
Asimismo, como estrategia para la integración económica y territorial futura, se viene promoviendo la constitución de mancomunidades municipales y regionales para la prestación conjunta de servicios públicos y ejecución de obras de infraestructura. Actualmente, la Secretaría de Descentralización tiene registradas 184 mancomunidades municipales y 2 mancomunidades regionales.

This aims to benefit municipalities with scarce resources and high needs. Since its implementation, up to 2014, nine tenders have been put out in total and 2,387 bids have been approved for a co-funding amount of 3.442 billion Soles (983 million US Dollars).

In addition, as a strategy for future economic and territorial integration; the establishment of municipal and regional associations has been promoting the joint provision of public services and execution of infrastructure works. Currently, the Decentralization Secretariat has 184 municipal associations and 2 regional associations on record.

Ilustración 1

Niveles de Gobierno Levels of Government



LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Implementation of the National Policy on Public Management Modernization

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública plantea como meta que en el año 2021 –Bicentenario de la Independencia del Perú– el país tenga un Estado moderno, al servicio de las personas, eficiente, inclusivo, abierto, unitario y descentralizado.

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros es el ente rector de esta política y se encarga de coordinar y supervisar las acciones del Plan de Implementación de esta política que se desarrollan con la participación activa de los entes rectores de los sistemas funcionales y administrativos, los gobiernos regionales y municipales, y las instituciones públicas en general.

Para alcanzar este objetivo se trabaja sobre un sistema compuesto por cinco pilares y tres ejes transversales.

The goal set by the National Policy on Public Management Modernization is by the 2021 –Peru's Bicentennial Independence Anniversary– the country will have a modern State, serving people, being efficient, inclusive, open, unitary and decentralized.

The Secretariat of Public Management (SGP) is the governing body for this policy and is responsible for coordinating and supervising the Implementation Plan' actions of this policy which are developed with the active participation of the governing bodies of the functional and administrative systems, regional and municipal governments, and public institutions in general.

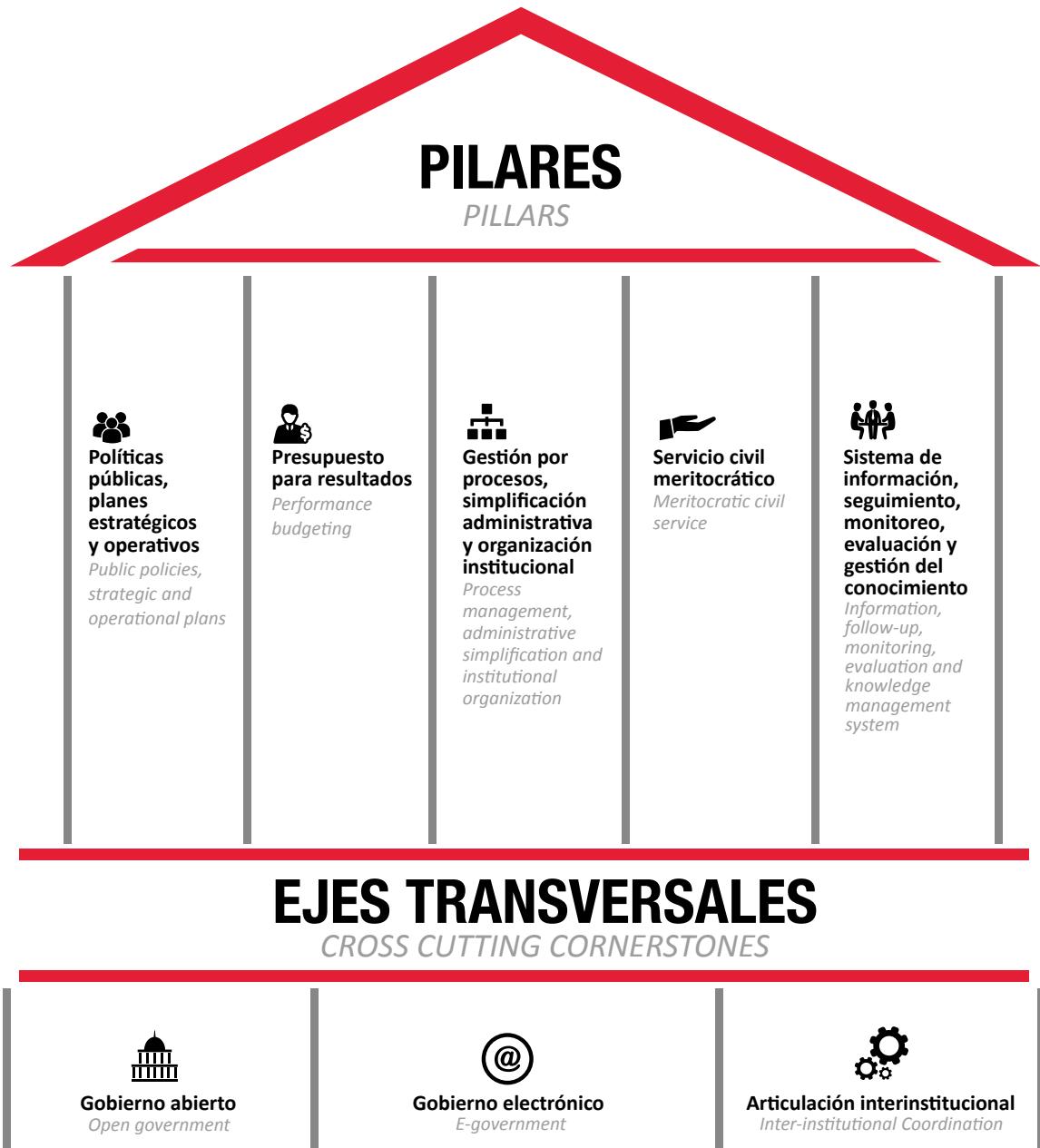
To achieve this goal, work is performed on the basis of a system composed of five pillars and three cross-cutting cornerstones.



*El proceso de modernización de la gestión pública avanza gracias a los esfuerzos de capacitación del Estado peruano.
The process for the modernization of public administration moves forward as a result of the training efforts made by the Peruvian government.*

Ilustración 2

Pilares y Ejes de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Pillars and cornerstones of the National Policy on Public Management Modernization



PILARES DE LA REFORMA Pillars of the reform

En los últimos años se han logrado importantes avances en la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y se han desarrollado acciones en cada pilar. El éxito o fracaso en cada pilar afectará a todo el sistema.

In recent years, significant progress has been made in the implementation of the National Policy for the Modernization of Public Management and actions have been carried out in each pillar. The entire system will be affected by the success or downfall of each pillar.



POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS: MEJORANDO LA PLANIFICACIÓN Y LA PROSPECTIVA DEL ESTADO EN SUS DISTINTOS NIVELES

Public policy, strategic and operational plans: improving government planning and foresight at its different levels

Agrupa las políticas públicas y los planes estratégicos y operativos para que el Estado actúe de manera coherente y articulada en función de las prioridades del país. El rector es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. Entre los avances más importantes se encuentran:

- **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario Perú al 2021.** Contiene los ejes estratégicos que deben orientar las decisiones y acciones del Estado para alcanzar las metas de desarrollo al año 2021.

It includes public policies and strategic and operational plans, so that government will be able to act coherently and in a coordinated manner in line with the country's priorities. The governing body is the National Strategic Planning Center - CEPLAN. The most important developments include the following:

- **National Strategic Development Plan, known as the Peruvian Bicentennial Plan in 2021.** It contains the strategic priorities to guide government decisions and actions in order to achieve the development goals by 2021.



El primer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública contiene los planes para el Estado actúe de manera coherente y articulada.



The first pillar of the National Policy on Public Management Modernization contains plans needed for government to act in a coherent and coordinated manner.

- **Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico.** Incorpora la prospectiva y la anticipación estratégica como elementos claves de un proceso de planeamiento moderno.
- **Guías metodológicas de la fase prospectiva, estratégica e institucional.** Fomentan la articulación de las políticas, planes y presupuestos.
- **Enfoque en la gestión para resultados.** Promueve que el proceso de planeamiento sea integrado, flexible, estandarizado, enfocado en la gestión para resultados, prospectivo, estratégico y progresivo.



PRESUPUESTO PARA RESULTADOS: ASIGNANDO LOS RECURSOS PÚBLICOS EN FUNCIÓN DE RESULTADOS

Performance Budgeting: Public Resources Allocated Based On Results

Busca mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos y la calidad del gasto público. El rector es el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. Entre sus iniciativas destacan:

- **Presupuesto orientado al logro de resultados a través de los programas presupuestales.** Para 2016, el 62% del presupuesto nacional fue asignado a 90 programas presupuestales que buscan el logro de resultados en salud, educación, seguridad, trabajo y producción.
- **Programas presupuestales articulados territorialmente.** Para 2016, más del 50% de los programas presupuestales involucrarán a más de un nivel de gobierno y, por tanto, requerirán de articulación territorial para operar.
- **Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.** Transferencia condicionada de recursos a municipalidades por el cumplimiento de metas específicas en un periodo determinado, lo que incorpora la gestión orientada a resultados en la gestión descentralizada.

- **General Directive on the Strategic Planning Process.** It incorporates foresight and strategic anticipation as key elements of a modern planning process.
- **Methodological Guides for the Foresight, Strategic and Institutional Phase.** They promote the coordination of policies, plans and budgets.
- **Focus on Performance Based Management.** It promotes an integrated, flexible, standardized planning process, focusing on results-based management, while being prospective, strategic and progressive.

It seeks to improve efficiency in the distribution of resources and quality of public spending. The governing body is the Ministry of Economy and Finance - MEF. Its initiatives include:

- **Performance budgeting aimed at achieving results through budgetary programs.** By 2016, 62% of the national budget was allocated to 90 budget programs seek to achieve results in health, education, safety, labor and production matters.
- **Territorially articulated budgetary programs.** By 2016, more than 50% budget programs involve more than one level of government and therefore require territorial articulation to operate.
- **Incentive Program for Improving Municipal Administration.** Conditional transfer of resources to municipalities for meeting specific goals in a given period, which incorporates Performance-Based Management in Decentralized Management.



El Programa Articulado Nutricional implica la intervención del Ejecutivo y de los gobiernos regionales y locales para reducir la desnutrición crónica en niños menores de 5 años.
The Articulated Nutrition Program involves the intervention of the central, regional and local governments to reduce chronic malnutrition in children under 5-years of age.

Fuente / Source: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MDIS



Para el año 2016, el 50% de los programas presupuestales involucrará a más de un nivel de gobierno y, por tanto, requiere de articulación territorial.

- **Seguimiento de indicadores de desempeño para medir el avance de los programas presupuestales y de la producción de bienes y servicios del Estado.** Los resultados se difunden a través del aplicativo informático RESULTA, el cual es accesible al público en general.
- **Evaluaciones independientes.** Se han implementado 60 evaluaciones de desempeño y se trabaja en 14 evaluaciones de impacto, las cuales buscan retroalimentar la toma de decisiones con evidencia rigurosa. Los aspectos evaluados incluyen procesos de soporte, como compras, hasta servicios esenciales para la ciudadanía, como seguridad, educación o salud.

By 2016, more than 50% budget programs involve more than one level of government and therefore require territorial articulation

- **Follow up on performance indicators to measure progress of budget programs and the production of government goods and services.** The results are disseminated through the RESULTA application, which is accessible by the general public.
- **Independent Evaluations: 60 performance evaluations have been implemented and 14 impact evaluations are currently in progress.** They seek to feedback decision making with rigorous evidence. The evaluated aspects include support processes such as purchases, even essential services for citizens, such as security, education and health.



GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL: AGILIZANDO TRÁMITES Y REDUCIENDO COSTOS

Process management, administrative simplification and institutional organization: expediting procedures and reducing costs

Promueve que el Estado brinde servicios de manera más eficiente, evitando los obstáculos y sobrecostos, para llevar adelante los procesos y alcanzar los resultados esperados. En este campo resaltan las siguientes acciones:

- **Lineamientos para implementar la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública.** Permite identificar las necesidades de la ciudadanía para garantizar sus derechos con una prestación eficaz de servicios.
- **Sistema Único de Trámites (SUT).** Herramienta informática para elaborar, sistematizar y estandarizar el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), que es el documento que contiene todos los trámites que la ciudadanía puede realizar en las entidades públicas.
- **Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.** Lineamientos con enfoque intercultural y de género orientados a mejorar la calidad de la atención a la población.
- **Fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de las Ventanillas Únicas.** Permite integrar e intercambiar información entre las entidades públicas.
- **Plan Nacional de Simplificación Administrativa.** Contiene propuestas para agilizar los trámites en las entidades del Estado.
- **Directiva de Gestión de Iniciativas de Modernización de la Gestión Pública.** Impulsa procesos de mejora en la gestión de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Se encuentra en proceso de aprobación.

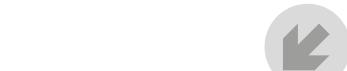
It encourages government to provide services more efficiently, avoiding obstacles and cost overruns, to carry out the processes and achieve the expected results. The following actions take relevance in this area:

- **Guidelines for implementing process management in public administration entities.** They identify the needs of citizens to guarantee their rights through the provision of effective services.
- **Single System of Procedures (SUT):** It is a computer tool to develop, systematize and standardize the Unified Text of Administrative Procedures (TUPA), which is the document that contains all the procedures that citizens can follow in public entities.
- **Handbook to Improve Citizen Services in Public Administration Entities.** These are guidelines with an intercultural and gender approach, aimed at improving the quality of service offered to the citizens.
- **Strengthening and implementation of integrated public services provided through One-Stop shops.** It allows to integrate and exchange information between public entities.
- **National Plan on Administrative Simplification.** It contains proposals to streamline procedures in government entities.
- **Directive on Public Management Modernization Initiatives.** They promote improvements in the management processes of public entities at the three levels of government within the framework of the National Policy on Public Management Modernization. It is in process to be approved.



Ventanillas únicas, centros de atención al ciudadano y planes de simplificación administrativa son algunas de las acciones para agilizar trámites y reducir costos.

- **Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC).** A través de esta plataforma el Estado integró 92 servicios de gran demanda, que son brindados por 21 entidades públicas. Entre ellos: pago de tributos, inscripción al Registro Único de Contribuyentes, emisión y duplicado del documento único de identidad, pasaporte y certificado de antecedentes penales y policiales. Su fácil acceso y horarios ampliados permitió ahorros al ciudadano, desde noviembre de 2010 a diciembre de 2015, de más de 130 millones de soles (37 millones de dólares). Solo en 2015 se realizaron 3.5 millones de atenciones a través de sus tres canales (presencial, telefónico y virtual), lo que ha generado un ahorro a la ciudadanía de más de 45 millones de soles (13 millones de dólares).



One-stop shop, citizen service shops and administrative simplification plans are some of the actions of the third pillar.

- **Citizens Service Centers (MAC).** Through this integrated platform, the government grouped 92 high-demand services, which are provided by 21 public entities. They include: tax payments; registration for Taxpayer Identification (RUC); issuance and duplicate of National Identification Card (DNI); Passport, and Certificate of Criminal and Police Records. Their easy access and extended service hours allowed savings to citizens. Between November 2010 and December 2015, more than 130 million Soles (US\$ 37 million) were saved. Only in 2015, 3.5 million services were provided through its three channels (physical centers, by telephone and on-line), and this generated savings to the citizens worth more than 45 million Soles (US\$ 13 million).



Fuente / Source: Secretaría de Gestión Pública - PCM

Un promedio de 4,800 ciudadanos son atendidos diariamente en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC).
An average of 4,800 people are served daily at the Citizen Service Centers (MAC).



SERVICIO CIVIL MERITOGRÁTICO: CONSTRUYENDO UN ESTADO AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

Meritocratic civil service: building a service-minded state towards the citizens

Este pilar apunta a mejorar el desempeño de los servidores del Estado y lograr la profesionalización de la función pública.

Estos son algunos de los avances logrados:

- **Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y Reforma del Servicio Civil.** Unifica en un solo régimen a los trabajadores públicos y establece un servicio civil meritocrático, flexible, con altos niveles de eficiencia y que sirva mejor a todos los peruanos. En su “Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú”, el Banco Interamericano de Desarrollo reconoció que entre 2011 y 2015, el Perú subió de 29 a 41 puntos en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil, sobre una escala de 100.
- **Establishment of the National Civil Service Authority (SERVIR) and Civil Service Reform.** It establishes a single public employment regimen and a flexible, meritocratic civil service with high levels of efficiency to serve better all Peruvians. In its “Institutional Diagnosis of Civil Service in Latin America: Peru,” the Inter-American Development Bank acknowledged that between 2011 and 2015, Peru rose from 29 to 41 points in the Civil Service Development Index, on a scale based on 100.



Fuente / Source: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR



Fuente / Source: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

- **Escuela Nacional de Administración Pública.** Esta iniciativa, que sigue un modelo moderno y eficiente, apunta a mejorar las competencias de los servidores públicos para lograr su mejor desempeño en favor de la ciudadanía.
- **Cuerpo de Gerentes Públicos.** Busca asegurar una gestión de alta calidad en puestos estratégicos del Estado y, desde 2008, sus integrantes operan en diversas áreas del Gobierno, especialmente en el ámbito regional y local. La característica más notoria es la exigencia a los gerentes asignados de cumplir con metas e indicadores concretos como requisito para su permanencia en el cargo.
- **National School for Public Administration.** This initiative, which follows a modern and efficient model, aims at improving the skills of public servants to provide their best performance in favor of society.
- **Public Managers Corps.** This institution seeks to ensure high quality management in strategic positions in government. Since 2008, its members operate in various areas of government, especially at regional and local levels. The most striking feature is the requirement for appointed managers to meet specific goals and indicators as a requirement for tenure.



Con el objetivo de lograr la profesionalización de la función pública se ha creado SERVIR y se ha puesto en marcha la reforma del servicio civil.



SERVIR has been created in order to attain professionalization in the civil service, and a civil service reform has also been launched.



SISTEMA DE INFORMACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: AVANZANDO HACIA UN ESTADO EFICIENTE, CON METAS CLARAS Y MEDIBLES

Information, monitoring, evaluation and knowledge management system: moving towards an efficient government, with clear, measurable goals

No es posible determinar cuán bueno es un proceso si no existe un sistema de información, seguimiento y evaluación confiable. En ese contexto, se han promovido las siguientes iniciativas:

- **Propuesta de marco conceptual y lineamientos para la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento en las entidades públicas.** La Secretaría de Gestión Pública viene construyendo esta iniciativa a través de un proceso participativo con entidades de los tres niveles de gobierno (central, regional y local).
- **Sistema Informático de Seguimiento y Evaluación de la Modernización de la Gestión Pública (SISEM).** Permite registrar los avances en la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública así como elaborar reportes de seguimiento y evaluación de los mismos.



El Sistema de Gestión del Conocimiento permite mejorar la gestión pública en base a lecciones aprendidas, buenas prácticas y el aprendizaje organizacional



A Knowledge Management System allows to improve public management based on lessons learned, good practices and organizational learning.

EJES TRANSVERSALES

Cross cutting cornerstones

Entre las principales iniciativas de corte transversal a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública figuran:



GOBIERNO ABIERTO: CONSTRUYENDO UN ESTADO TRANSPARENTE, QUE RINDE CUENTAS Y PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Open government: building a transparent and accountable government that promotes citizen participation

Un gobierno abierto es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana y la integridad pública, y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia incentivando la rendición de cuentas. Entre las acciones a destacar se encuentran:

- **Alianza de Gobierno Abierto.** El Perú es parte de la Alianza desde 2012 y, en este marco, promueve el Gobierno Abierto como política nacional. En julio de 2015 fue aprobado el segundo Plan de Acción de Gobierno Abierto.

The main initiatives for issues which are cross cutting to the National Policy on Public Management Modernization include:

An open government is one that ensures and promotes transparency, citizen participation and public integrity, which harnesses the power of technology to raise efficiency levels encouraging accountability. The following actions are worth noting:

- **Open Government Partnership.** Peru is part of this partnership since 2012; and in this framework, it promotes open government as a national policy. The second Open Government Action Plan was approved in July 2015.



Cumbre Global Alianza para el Gobierno Abierto MÉXICO 2015.
Summit for MEXICO 2015 Open Government Global Partnership.

- **Portal de Transparencia Estándar.** Obliga a las entidades públicas a implementar y actualizar su Portal de Transparencia Estándar, el cual debe contener información sobre la gestión institucional, expresada en lenguaje sencillo y claro para favorecer la comprensión de la ciudadanía y la transparencia de la gestión pública.
- **Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales.** Enmarcada en el Plan de Acción del Gobierno Abierto, esta propuesta se encuentra en su fase final de diseño. Actualmente se desarrolla el piloto de implementación en los gobiernos regionales de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.



Todas las entidades del Estado deben contar con un Portal de Transparencia Estándar para que la ciudadanía acceda a información pública.

- **Standard Transparency Portal.** It requires all public entities to implement and update the Standard Transparency Portal, which should contain information on institutional management, expressed in a simple and clear language, to promote understanding of society and transparency in the public administration.
- **National Strategy for Open Government Data.** Framed within the Open Government Action Plan, this proposal is at its final design stage. Currently, the pilot is being implemented in the regional governments of La Libertad, Lambayeque, Piura and Tumbes.



All government agencies must have a Standard Transparency Portal for citizens to access public information.



Fuente / Source: Secretaría de Gestión Pública - PCM

El Portal de Transparencia Estándar mejora la calidad y transparencia de la información que se brinda a los ciudadanos.
The Standard Transparency Portal improves the quality and transparency of information provided to citizens.

GOBIERNO ELECTRÓNICO: IMPLEMENTANDO EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA EL SOPORTE DE PROCESOS CLAVE

E-government: implementing the use of information technology to support key processes

El gobierno electrónico es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a la ciudadanía, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustancialmente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Entre las acciones más relevantes figuran:

- **Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017.** Gestionada y coordinada por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), contiene cinco objetivos:

E-government is the use of information and communications technology (ICT) in public administration to improve the information and services offered to citizens, to guide the effectiveness and efficiency of public administration and to substantially increase transparency in the public sector and citizen participation.

The most important actions include the following:

- **2013-2017 National E-Government Policy.** Managed and coordinated by the National Office of Electronic Government and Information Technology (ONGEI). It contains five objectives:



Fuente / Source: Agencia de Noticias Andina

Con el Gobierno Electrónico se busca mejorar la experiencia de la ciudadanía en el acceso a servicios.
E-Government seeks to improve the experience of society to access to public services.



Fuente / Source: Internet

A través de la tecnología se fomenta la inclusión de los sectores más vulnerables.
The inclusion of the most vulnerable sectors is encouraged through technology.

- **Fortalecer el Gobierno Electrónico** en las entidades de la administración pública garantizando la interoperabilidad y el intercambio de datos espaciales.
- **Acercar el Estado a la ciudadanía**, de manera articulada, a través de las TIC, para asegurar el acceso oportuno e inclusivo a la información y la participación ciudadana.
- **Garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información en la administración pública** mediante mecanismos de seguridad de la información gestionada y priorizando los temas de ciberseguridad en el Estado.
- **Fomentar la inclusión digital de la ciudadanía**, especialmente de los sectores vulnerables, a través del Gobierno Electrónico, mediante la generación de capacidades y promoción de la innovación tecnológica.
- **Strengthen E-Government in the institutions of public administration ensuring interoperability and exchange of spatial data.**
- **Bring government closer to the citizens, in a coordinated manner, through ICT, to ensure timely and inclusive access to information and public participation.**
- **Ensure the integrity, confidentiality and availability of information in public administration through security mechanisms of the managed information and prioritizing cybersecurity issues in government.**
- **Promote digital inclusion of society, especially of vulnerable sectors, through the Electronic Government, by capacity building and the promotion of technological innovation.**

- **Promover, a través del uso de las TIC y en coordinación con los entes competentes, la transformación de la sociedad peruana en una Sociedad de la Información y el Conocimiento**, propiciando la participación activa de las entidades del Estado y la sociedad civil.
- **Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú – La Agenda Digital Peruana 2.0.** Se han logrado los siguientes avances:
 - **Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE).** Su uso es obligatorio a fin de proveer servicios públicos electrónicos (e-servicios).
 - **Empleo de firmas y certificados digitales** en la prestación de servicios públicos electrónicos seguros (e-servicios).
 - **Centros de Acceso Público.** Se han implementado 118 telecentros en diversas ciudades del país para capacitar en el uso y aprovechamiento de las TIC y de los servicios públicos electrónicos de forma segura y confiable.
 - **Implementación de la Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú (Pe-CERT)**, encargada de liderar los esfuerzos para resolver, anticipar y enfrentar los ciberdesafíos y coordinar la defensa ante los ciberataques.
 - **Adopción de buenas prácticas en Seguridad de la Información.** Se ha hecho de uso obligatorio la NTP ISO/IEC 27001:2014 para los miembros del Sistema Nacional de Informática.
 - **Implementación de la Infraestructura de Datos Espaciales del Perú (IDEP).** Conjunto articulado de políticas, normas, estándares y recursos que facilitan la producción, uso y acceso a la información geoespacial del país con el objeto de apoyar la toma de decisiones e impulsar el Gobierno Electrónico.
- **Plan for the Development of an Information Society in Peru - The Peruvian Digital Agenda 2.0. The following progress has been made:**
 - **Government's Interoperability Platform (PIDE).** Its use is mandatory in order to provide electronic public services (e-services).
 - **Use of digital signatures and certificates** in providing secure electronic public services (e-services).
 - **Public Access Centers.** 118 telecenters have been implemented in several cities across the country to train in the use and development of ICT and electronic public services in a secured and reliable manner.
 - **Implementation of the Emergency Response Coordinator in Telecomputing Networks of the Peruvian Public Administration (Pe-CERT)**, responsible for leading efforts to resolve, anticipate and address cyber challenges and to coordinate defense against cyberattacks.
 - **Adoption of Best Practices in Information Security.** The use the NTP ISO/IEC 27001:2014 became mandatory for members of the National Computer System.
 - **Implementation of the Peruvian Spatial Data Infrastructure (IDEP).** This is an articulated set of policies, regulations, standards and resources that facilitate the production, use and access to geospatial information in the country in order to support decision-making and promote the Electronic Government.



ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL: REFORZANDO LA COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE SECTORES Y NIVELES DE GOBIERNO

Inter-institutional coordination: reinforcing coordination and cooperation between sectors and levels of government.

Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno —y el gran número de entidades que los componen—, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que puede acceder la población.

En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno (nacional, regional y local) y las entidades que componen la organización del Estado.



La articulación interinstitucional mejora el logro de objetivos y metas conjuntas, un ejemplo son las Plataformas Itinerantes de Atención Social (PIAS) que navegan por las cuencas de los ríos Morona y Putumayo, brindando servicios básicos a la población amazónica rural.

Inter-institutional coordination improves the achievement of common objectives and goals; an example of this is the Itinerant Social Service Platforms (PIAS), which travel through the basins of Morona and Putumayo rivers providing basic services to the rural Amazonian population.



Fuente / Source: Agencia de Noticias Andina / Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MDIS

Entre las principales acciones se encuentran:

- **Comisión de Coordinación Viceministerial.** Espacio de debate y mejora de la regulación a nivel estratégico y programático. Cuenta con una plataforma virtual para sesiones en línea.
- **Mejora del modelo existente de Centro de Gobierno.** Busca una mejor gestión de las prioridades nacionales y un mayor detalle en el seguimiento y evaluación de políticas públicas prioritarias.
- **Comisiones intergubernamentales para la mejor articulación entre los distintos niveles de gobierno.** Se han puesto en funcionamiento 14 comisiones en los sectores con funciones compartidas, conforme a ley. Las más activas son las de Salud, Educación, Trabajo y Desarrollo e Inclusión Social.
- **Consejos de Coordinación Regional y Local para facilitar la articulación territorial y con la sociedad civil.** Espacios de encuentro y consenso entre el gobierno regional y las municipalidades provinciales y de estas con sus municipalidades distritales, con la participación de la sociedad civil organizada. En ellos se priorizan proyectos de inversión pública en presupuestos participativos y se formulan y actualizan los planes de desarrollo regional y local concertados.



Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno.

The main actions include the following:

- **Vice-Ministerial Coordination Commission.** Space for debate and improvement of regulations at the strategic and programmatic levels. It has a virtual platform for online meetings.
- **Improvement of the existing model of Center of Government.** It seeks to attain a better management of national priorities and obtain further details in the follow up and assessment of main public policies.
- **Intergovernmental commissions for better coordination between different levels of government.** 14 commissions have been set up in areas with shared responsibilities pursuant to law. The more active commissions deal with Health, Education, Labor and Social Development and Inclusion.
- **Local and Regional Coordination Councils to facilitate territorial and civil society coordination.** Meeting and consensus spaces between the regional government and the provincial municipalities and between the latter with district municipalities, plus the participation of organized civil society. Public investment projects in participatory budgets are prioritized and regional and local development plans are agreed and updated in these meetings.



A unitary and decentralized state coordinates and aligns action of its levels of government.

FORTALECIMIENTO DE LA POLÍTICA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN

Strengthening of The National Anti-Corruption Policy

Liderado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), este proceso de reforma tiene por objetivo articular esfuerzos, coordinar acciones y proponer políticas de corto, mediano y largo plazo dirigidas a prevenir y combatir los actos de corrupción en el país. Este órgano se encuentra integrado por los titulares de 13 entidades del Estado, entre las que destacan el Congreso de la República, el Poder Judicial, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República y la Defensoría del Pueblo. Asimismo, convoca la participación de siete instituciones representativas de la sociedad civil y 3 del sector empresarial peruano.

Led by the High Level Anti-Corruption Commission (CAN), this reform process seeks to coordinate efforts and actions and to propose short, medium and long term policies to prevent and combat acts of corruption in the country. This body is composed of the heads of 13 government entities, among which are: the Congress of the Republic, the Judiciary, the Ministry of Justice and Human Rights, the Attorney General's Office, the National Audit Office and the Ombudsman's Office. In addition, seven representative institutions of civil society and 3 Peruvian business sectors form part thereof.



Las iniciativas más relevantes en este proceso son:

- **Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción.** Herramienta que define los objetivos, estrategias y acciones para prevenir y luchar contra la corrupción en el país.
- **Comisiones regionales anticorrupción.** Se han creado en las 25 regiones del país.
- **Intervención conjunta contra la corrupción.** Desde 2011 existe un Convenio Marco Tripartito de Cooperación Interinstitucional, del que participan el Poder Judicial, el Ministerio Público y la Contraloría General de la República para desarrollar una acción articulada y armonizar las políticas públicas referidas a la prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción.
- **Registro de Deudores de Reparaciones Civiles,** creado mediante Ley N° 30353 (publicada el 29 de octubre de 2015). En este registro se incluye información actualizada de las personas que no cumplen con cancelar el íntegro del monto de la reparación civil a favor de personas y del Estado, impuesta como parte de una condena por delitos de corrupción de funcionarios.
- **Ley que regula la responsabilidad autónoma de las personas jurídicas:** el Congreso ha aprobado recientemente (17.03.2016) el proyecto de ley que regula la responsabilidad de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, propuesta elaborada en el marco de la CAN y que es el producto de un trabajo técnico de más de 3 años realizado conjuntamente por las entidades del sistema de justicia y el sector empresarial. Es una de las reformas normativas más importantes de la legislación peruana, por constituir no sólo un mecanismo eficaz de persecución de la criminalidad empresarial, sino también el último requisito que faltaba cumplir para acceder al Grupo de Trabajo Antisoborno de la OCDE.

The most important initiatives in this process are:

- **National Anti-Corruption Plan.** This is a tool that defines the objectives, strategies and actions to prevent and fight against corruption in the country.
- **Regional anti-corruption commissions.** They have been created in 25 regions of the country.
- **Joint action against corruption.** Since 2011, there has been a Tripartite Framework Agreement on Inter-Agency Cooperation, to which the Judiciary, the Attorney General's Office and the National Audit Office form part of, to develop a coordinated action and to harmonize public policies regarding the prevention, investigation and punishment of acts of corruption.
- **Register of Civil Redress Debtors** created by Law No. 30353 (published on October 29, 2015). This register includes updated information of persons who have not fully paid the amount of civil redress in favor of people and government, imposed as part of a conviction for corruption of officials.
- **Law governing the autonomous responsibility of legal entities:** Congress has recently (17/03/2016) approved a draft bill governing the liability of legal entities for the offense of cross-national active bribery, a draft bill prepared within the framework of CAN, which is as result of technical work conducted during more than three years jointly by the institutions forming part of the justice system and the business sector. It is one of the most important policy reforms in Peruvian legislation, for being not only an effective mechanism for prosecuting corporate crime, but also as the last requirement missing to be able to gain access at the Anti-Bribery Working Group of the OECD.



3 EL PERÚ Y LA OCDE: UNA RELACIÓN DE MUTUO BENEFICIO

Peru and the OECD: a mutually beneficial relationship

El Estado peruano ha emprendido una serie de acciones orientadas al logro de resultados y la mejora de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía. En este camino, la OCDE ofrece un espacio de intercambio importante entre países con similar visión y mismos objetivos.

The Peruvian Government has undertaken a series of actions aimed at achieving results and improving the quality of services provided to citizens. Thus, the OECD provides a space for important exchange between countries with a similar vision and the same goals.

Relaciones de cooperación *Cooperative Relations*

- ▶ **Oportunidad para seguir avanzando**
Opportunity to continue making progress
- ▶ **El Programa País**
The Country Program

Fuente / Source: Shutterstock

OPORTUNIDAD PARA SEGUIR AVANZANDO

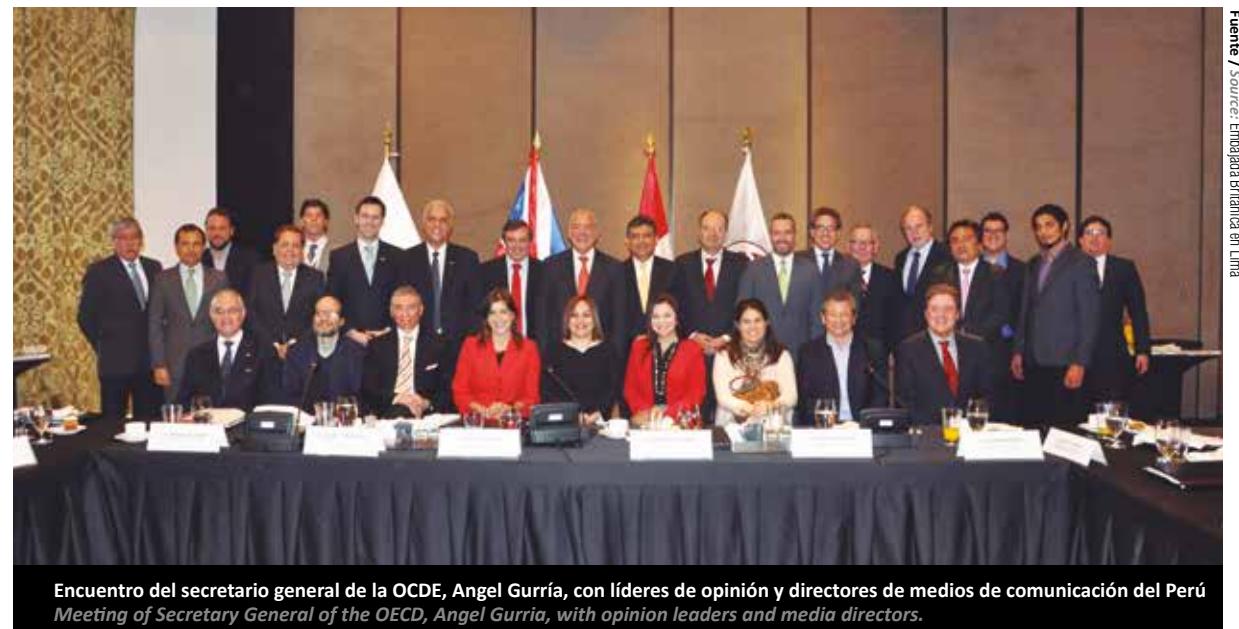
Opportunity to continue making progress

El Perú ha dado pasos importantes que lo han llevado a crecer económicamente y a posicionarse en la agenda global comercial y política como un país atractivo, dinámico y respetuoso de las normas y de la estabilidad jurídica. Su oferta exportadora no ha dejado de expandirse, en particular la que comprende a los productos no tradicionales con mayor valor agregado. En paralelo a estos cambios se ha diseñado una política de Estado orientada a promover la diversificación productiva y la industrialización.

Los avances del país también pueden verse en aspectos referidos al fortalecimiento de la institucionalidad democrática como la suscripción de la Alianza por un Gobierno Abierto, de la cual forman parte todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Asimismo, en 2008 se fundó el Ministerio del Ambiente con el objetivo de

Peru has taken important steps which have led it towards economic growth and to position itself in the trade and political global agenda as an attractive and dynamic country, respectful of the rules and legal stability. Its export offering has continued to expand, particularly comprising non-traditional products with higher added value. Parallel to these changes, it has designed a government policy aimed at promoting productive diversification and industrialization.

The country's progress can also be seen in aspects related to the strengthening of democratic institutions such as signing of the Open Government Partnership, which comprises all countries of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Likewise, the Ministry of the Environment was created in 2008, with the aim at promoting environmental sustainability of the



Ser parte de la OCDE es una meta que trasciende a un solo Gobierno y, por tanto, es asumida en el país como una política de Estado.

promover la sostenibilidad ambiental del país como parte de una política que refleja nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y con los desafíos que plantea el cambio climático.

Estos avances y buenas prácticas han permitido al Perú ubicarse en el grupo de países con rango de ingresos medios altos y, gracias a ello, ser reconocido como un país que se enrumba hacia el desarrollo y la modernidad. Existen desafíos y tareas pendientes para dar sostenibilidad a este proceso, nuestro compromiso con el fortalecimiento de la relación de cooperación con la OCDE es una respuesta a estos retos.

La relación con la OCDE nos permitirá incorporar las mejores prácticas de sus países miembros, y aspirar a ser parte de este foro. Esta es una valiosa oportunidad para participar en discusiones sobre políticas, acceder a estadísticas rigurosas y completas, y compararse con países que cumplen estándares de alto nivel. El trabajo con la OCDE también podrá ser un proceso de intercambio de experiencias, ya que hará posible que compartamos las lecciones aprendidas y los logros alcanzados.

Esta es una meta que trasciende a un solo Gobierno y, por tanto, se asume como una política de Estado, alcanzarla representa un esfuerzo consensuado, en la medida que se busca que las reformas se sostengan en el largo plazo. Se trata de un proceso transparente y abierto a la ciudadanía en el que participan tanto el Estado como la sociedad civil, la academia y el sector



Being part of the OECD is a goal that transcends a single government; and therefore, it is assumed as a state policy.

country as part of a policy that reflects its commitment to sustainable development and the challenges posed by climate change.

These advances and best practices have enabled Peru to be placed in the group of countries earning upper middle income range; and, as a result, be recognized as a country that is heading towards development and modernity. There are outstanding challenges and tasks to give sustainability to this process, our commitment to strengthening the cooperative relationship with the OECD is a response to such challenges.

The relationship with the OECD will allow us to incorporate the best practices of its member countries, and aspire to be part of this forum. This is a valuable opportunity to participate in discussions on policy issues, access to rigorous and comprehensive statistics, and to be compared to countries that meet high standards. Working with the OECD can also be a process of exchange of experience, and that will enable us to share the lessons learned and the achievements met.

This is a goal that transcends a single government; and therefore, it is assumed as a state policy. Achieving it represents a consensus effort, to the extent that it is intended that reforms are sustained in the long term. It is a transparent process, which is open to the public, in which, government, civil society, the academic sector and the private sector, are all



El trabajo con la OCDE también será un proceso de intercambio y cooperación, ya que será posible compartir las exitosas experiencias peruanas.

privado. Por esta razón se ha priorizado la búsqueda de espacios de diálogo que permitan lograr acuerdos en torno a las acciones del Programa País.

Con este fin se ha creado una comisión multisectorial, conformada por el presidente del Consejo de Ministros, quien la preside, el ministro de Relaciones Exteriores y el ministro de Economía y Finanzas, encargada de monitorear el proceso de implementación del Programa País y de vinculación con la OCDE. Asimismo, mediante el Decreto Supremo N° 086-2015-PCM se declararon de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas referidas a dicho proceso.



El presidente del Consejo de Ministros, Pedro Cateriano, se reunió en diciembre de 2015 con la delegación OCDE encabezada por Martín Forst.
The President of the Council of Ministers, Pedro Cateriano, met with the OECD delegation led by Martin Forst in December 2015.



Working with the OECD will also be a process of exchange and cooperation, as it will be possible to share the successful Peruvian experiences.

involved. For this reason, priority has been given to the search for dialogue space, which would lead to agreements on the actions of the Country Program.

To this end, a Multi-Sectorial Commission has been created, formed by the President of the Council of Ministers, who is its Chairman, the Minister of Foreign Affairs and the Minister of Economy and Finance, which is in charge of monitoring the implementation process of the Country Program and links with the OECD. Likewise, the actions, activities and initiatives related to the process have been declared by Supreme Decree No. 086-2015-PCM, to be of national interest.

EL PROGRAMA PAÍS

The country program

El Programa País es un instrumento de colaboración entre el Perú y la OCDE que nos permite participar en estudios, intercambiar experiencias, acceder a información sobre buenas prácticas, contar con asesoría técnica para diseñar estrategias de desarrollo y mejora de políticas públicas en las diferentes áreas que hemos priorizado como país y que orientarán al Perú hacia los altos estándares que muestran los Estados que integran esta organización. Las acciones del Programa País son lideradas por la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía y Finanzas.

Como parte del acuerdo, el Perú y la OCDE se han comprometido a realizar las siguientes acciones:

- Participar en 12 comités y sus respectivos grupos de trabajo.
- Realizar 19 revisiones de políticas nacionales y estudios especializados.
- Adherirse a 19 instrumentos legales de la OCDE para institucionalizar estándares internacionales relevantes para nuestro país.

The Country Program is an instrument of cooperation between Peru and the OECD, which allows it to participate in studies, exchange experiences, access information on best practices, have technical advice to design development strategies and improve public policy in different areas which have been prioritized as a country, which will guide Peru to the high standards shared by the countries forming part of this organization. The Country Program actions are led by the Presidency of the Council of Ministers (PCM), the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economy and Finance.

As part of the agreement, Peru and the OECD are committed to the following actions:

- *Participate in 12 committees and their working groups.*
- *Perform 19 reviews of national policies and specialized studies.*
- *Adhere to 19 OECD legal instruments to institutionalize relevant international standards for the country.*

Principales áreas de trabajo

Main areas of work

► Agricultura	► Asuntos fiscales	► Agricultura	► Fiscal Affairs
► Comercio	► Educación y capacidades	► Trade	► Education and Skills
► Empleo	► Estadísticas	► Employment	► Statistics
► Gobernanza pública	► Desarrollo territorial	► Public Governance	► Territorial development
► Inversiones	► Lucha contra la corrupción	► Investments	► Anti-Corruption
► Medioambiente	► Contratación pública	► Environment	► Procurement
► Salud	► Crecimiento inclusivo y competitividad	► Health	► Inclusive growth and competitiveness
► Innovación	► Política y reforma regulatoria	► Innovation	► Policy and regulatory reform

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PAÍS REALIZADAS EN COORDINACIÓN CON LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Activities of the Country Program conducted in coordination with the Presidency of The Council of Ministers

Estudios y revisiones de política:

- ▶ Estudio sobre Gobernanza Pública
- ▶ Estudio sobre Integridad en el Sector Público
- ▶ Estudio sobre Desarrollo Territorial
- ▶ Evaluación de Estadísticas y del Sistema Estadístico

Participaciones en Comités:

- ▶ Comité de Gobernanza Pública y sus redes y grupos de trabajo
- ▶ Comité de Políticas de Desarrollo Regional
- ▶ Comité de Políticas Regulatorias
- ▶ Comité de Estadísticas y Política Estadística
- ▶ Grupo de Trabajo sobre Cohecho en las Transacciones Comerciales Internacionales

Adhesiones:

- ▶ Recomendación del Consejo sobre Principios para la Transparencia e Integridad en el Cabildo
- ▶ Recomendación del Consejo sobre Pautas de OCDE para Manejar Conflictos de Interés en el Servicio Público
- ▶ Recomendación del Consejo para Mejorar la Conducta Ética en el Servicio Público, incluyendo Principios para el Manejo de la Ética en el Servicio Público
- ▶ Convención OCDE para Combatir el Cohecho a Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales
- ▶ Declaración sobre la Propiedad, Integridad y Transparencia en la Conducción de los Negocios y las Finanzas Internacionales

Studies and policy reviews:

- ▶ The Public Governance Review
- ▶ The Public Sector Integrity Review
- ▶ The National Territorial Review
- ▶ Assessment of Statistics and Statistical System

Participation in Committees:

- ▶ Public Governance Committee and its networks and working groups
- ▶ Regional Development Policy Committee
- ▶ Regulatory Policy Committee
- ▶ Committee on Statistics and Statistical Policy
- ▶ Working Group on Bribery in International Business Transactions

Adherences:

- ▶ Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying
- ▶ Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service
- ▶ Recommendation of the Council for Improving Ethical Conduct in Public Service, including Principles for Managing Ethics in the Public Service
- ▶ OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions
- ▶ Declaration on Propriety, Integrity and Transparency in the Conduct of International Business and Finance

FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS EN EL MARCO DEL PROGRAMA PAÍS:

Functions of the Public Management Secretariat of the Presidency of the Council of Ministers with respect to the Country Program:

- ▶ Ser el representante alterno del presidente del Consejo de Ministros en la Comisión Multisectorial encargada de monitorear el proceso de implementación del Programa País y de vinculación con la OCDE.
- ▶ Coordinar sectorialmente el proceso de implementación del Programa País en el sector de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- ▶ Coordinar y hacer seguimiento a las actividades e iniciativas relacionadas con el Estudio sobre Gobernanza Pública y con la participación del Perú en el Comité de Gobernanza Pública.

- ▶ Be the alternate representative of the President of the Council of Ministers in the Multi-Sectorial Commission responsible for monitoring the process for the implementation of the Country Program and links with the OECD.
- ▶ Coordinate- by sector- the implementation process of the Country Program in the PCM sector.
- ▶ Coordinate and monitor activities and initiatives related to the Public Governance Review, with participation of Peru in the Public Governance Committee.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAPHY

Banco Mundial

2014. Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Economy Profile Peru 2015. Washington: The World Bank.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

2015. Perú 2021: País OCDE. Lima: Ceplan.

Ferreira, Francisco, Julián Messina, Jamele Rigolini, Luis-Felipe López-Calva, María Ana Lugo y Renos Vakis

2013. La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina. Washington, DC: Banco Mundial.
En: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11858/9780821397527.pdf?sequence=7>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática

2015. Síntesis Estadística 2015. Lima: INEI.

2015. Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014. Informe técnico. Lima: INEI. En: <http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf>.

2014. Perú: Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2013. Lima: INEI. En: <<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>>.

2011. Perú: Perfil de la pobreza por departamentos 2001-2010. Lima: INEI.

s/f Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos. En: <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>> y <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas

2015. Marco macroeconómico multianual 2016-2018. Lima: MEF.

Ministerio de Relaciones Exteriores

2015. Acuerdo entre la República del Perú y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Decreto Supremo 004-2015-RE. Lima.

2015. Memorando de Entendimiento entre la República del Perú y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para la implementación del 'Programa País'. Lima.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Proinversión y EY Building a Better Working World

2015. Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2016. Lima: EY.

Schwab Klaus (ed.)

2015. The Global Competitiveness Report 2015-2016. Ginebra: World Economic Forum.

Stampini, Marco, Marcos Robles, Mayra Sáenz, Pablo Ibarrarán y Nadin Medellín

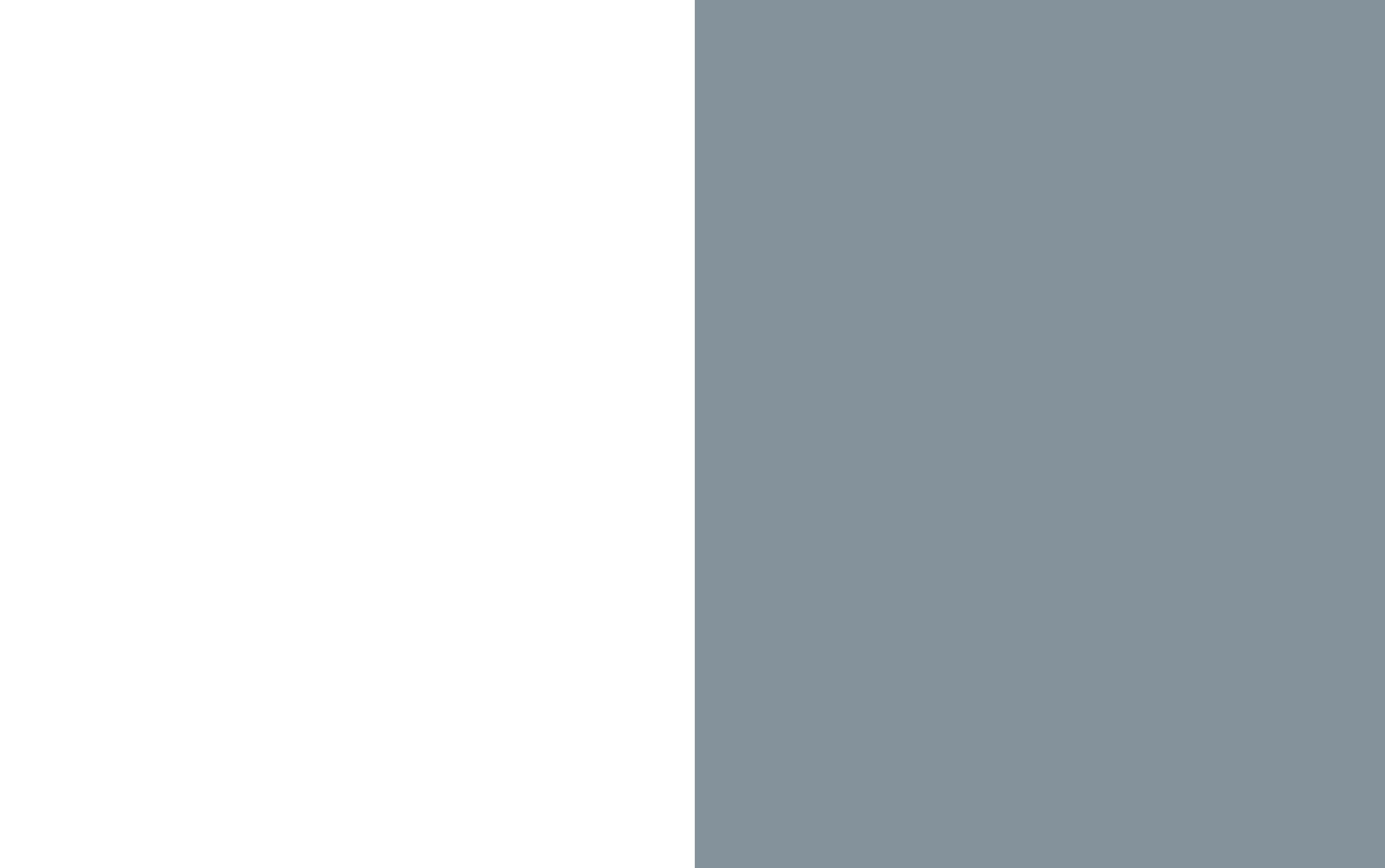
2015. Pobreza, vulnerabilidad y la clase media en América Latina. Documento de trabajo del BID 591. Banco Interamericano de Desarrollo.

Unesco

2015. Logros de aprendizaje. Informe de resultados. TERCE: Tercer estudio regional comparativo y explicativo. Resumen ejecutivo. Santiago: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

Webb, Richard

2013. Conexión y despegue rural. Lima: Universidad San Martín de Porres.



Jr Cusco 121, Centro de Lima, Lima - Perú.
T. (51-1) 219 - 7000 Anexo 7200
www.sgp.pcm.gob.pe
E-mail: gestionpublica@pcm.gob.pe

