

Fortaleciendo LA GESTIÓN descentralizada

INSTRUCTIVO

DIAGNÓSTICO DE
CAPACIDADES
INSTITUCIONALES
PARA GOBIERNOS
REGIONALES Y
LOCALES

ANTECEDENTES

La provisión de servicios públicos a la población es una de las principales actividades del Estado. Y para hacerlo, las entidades deben contar con capacidades institucionales eficientes, eficaces y orientadas a resultados, sin ellas no será posible asegurar mejoras en la calidad de vida de las personas, sobre todo de aquellas tradicionalmente excluidas.

La salud, educación, el saneamiento básico, el acceso a la identidad, la seguridad ciudadana, electrificación, la gestión integral de los residuos sólidos, entre otros, son servicios públicos importantes que el Estado debe proveer o promover su entrega a la población, asegurando que sean servicios inclusivos y de calidad.



La función principal del Estado consiste en asegurar la provisión de servicios públicos de calidad a la población.



La **Presidencia del Consejo de Ministros**, a través de la Secretaría de Descentralización, aprobó un conjunto de normas orientadas a fortalecer las Capacidades Institucionales de las entidades, entre ellas:

- El Documento de Trabajo **“Capacidades Institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la Gestión Descentralizada”¹**
- El **Instructivo Diagnóstico de Capacidades Institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales²**. El Instructivo recoge la experiencia desarrollada desde el año 2013 por 26 gobiernos subnacionales (5 regionales y 21 locales) de la Amazonía con la asistencia técnica del Programa ProDescentralización de USAID.

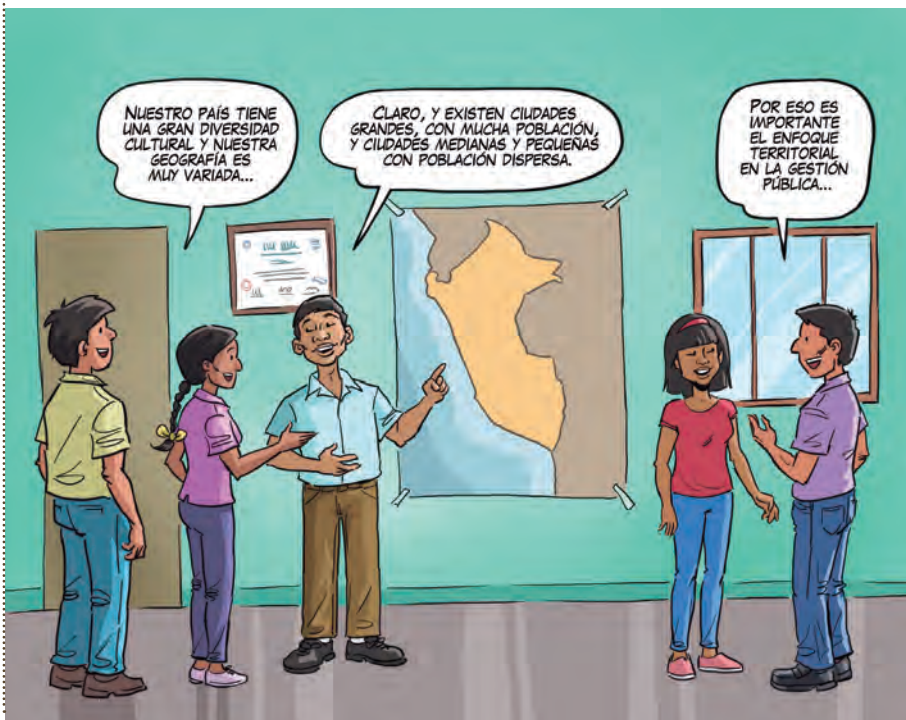
¹ Aprobado con Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM, el 18 de enero del 2016.

² Resolución de Secretaria de Descentralización N° 015-2016-OCM/SD del 25 de mayo del 2016.

¿Qué son las capacidades institucionales?

Un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, herramientas y recursos materiales o tecnológicos que poseen las instituciones públicas para que, en el ejercicio de un rol determinado, **satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos territorios**, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales. Desarrollando, además, relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos.

El enfoque territorial de la gestión pública implica tomar en cuenta la diversidad del territorio del gobierno descentralizado, incorporando las diferencias geográficas, sociales y culturales en el diseño de la política y gestión de los servicios públicos



El enfoque considera no solo a las personas que integran la institución sino a la institución misma. Por lo tanto, considera necesario:

- El fortalecimiento de las competencias personales de los servidores públicos, y,
- Dotar de legitimidad a la actuación de las entidades públicas en la generación de valor público mediante la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.

El Instructivo de diagnóstico de capacidades institucionales es una herramienta flexible que...



Permite realizar una medición basada en evidencias.



Mide el nivel de cumplimiento de las capacidades institucionales:

- De los tres niveles de gobierno en términos de funciones.
- De las funciones de Planificación, Producción normativa, Ejecutiva administrativa, Participación ciudadana y Supervisión y control.



Busca realizar los ajustes en las capacidades institucionales orientadas a atender las necesidades y expectativas de la ciudadanía en la prestación de servicios públicos en sus respectivos territorios.



La determinación del nivel de avance de las capacidades institucionales se establece a través del Índice de Capacidades Institucionales (ICI), expresado en una valoración del 1 al 4.

¿Cuáles son los objetivos del Diagnóstico de Capacidades Institucionales?



Determinar las capacidades institucionales existentes en una entidad pública, a fin de que puedan atender las demandas de la población en sus territorios.



Fortalecer la función gerencial de monitorio y evaluación en la entidad pública a partir de la definición del estado situacional de sus capacidades institucionales.



Formular e implementar planes de fortalecimiento de capacidades institucionales para superar las debilidades y fortalecer las potencialidades.



Generar espacios de dialogo y articulación interna entre el nivel político (autoridades) y técnico (servidores públicos), y entre las distintas unidades orgánicas.



Contribuir a la articulación intergubernamental del Estado y entre esta con la sociedad civil organizada para la prestación eficiente de los servicios públicos a la ciudadanía.



El análisis permite establecer el nivel o estadio en el que se encuentra el nivel de gobierno regional o local en relación a la prestación de determinado servicio público.



NIVEL INICIAL

Describe un estado básico de implementación. Cumple con lo mínimo requerido.



NIVEL INTERMEDIO

Describe un avance medio de logro. Valora la calidad y el avance de su implementación.



NIVEL ÓPTIMO

Describe un estado superior de implementación, de mayor calidad y con evidencias de avances en sus resultados.

¿Cuáles son los pasos para su aplicación?

1

Conformación del equipo técnico responsable de la conducción del proceso.

Socialización de la metodología del diagnóstico.

2

Definición del problema y del servicio crítico asociado al problema.

3

Identificación de competencias, funciones y descriptores de dichas funciones.

Se define la o las competencias compartidas entre los niveles de gobierno, las funciones y los descriptores que le corresponden a cada entidad en la entrega del servicio a la población.

4

Precisión de componentes, campos de análisis:

- a. Capacidades instaladas, comprende los aspectos vinculados a las condiciones físicas y competencias personales de las entidades del Estado, como la disponibilidad de personal, su grado de capacitación (**la fuente oficial de SERVIR es clave**) y el equipamiento e infraestructura adecuada.
- b. Capacidades funcionales, recoge información sobre el estado de implementación o desarrollo de las cinco funciones generales establecidas en el marco legal vigente: planificación, normativa, promoción de la participación, administrativa-ejecutiva y de supervisión y control.

5

Recojo y sistematización de evidencias.

Previa planificación se realiza a partir de fuentes secundarias (**documentos, portales web, bases de datos, etc.**) y primarias (**entrevistas, grupos focales, entre otros**).

6

Análisis y valoración:

A partir de las evidencias recogidas, se procede a asignar una valoración numérica a las capacidades instaladas y funcionales. Para ello se toma en cuenta la siguiente escala de valoración:

4	La institución ha logrado desarrollar aspectos clave y suficientes que le permiten alcanzar un buen ejercicio o desempeño de la capacidad.
[3, 3.9]	La institución demuestra poseer la capacidad, pero ello aún no está consolidada.
[2, 2.9]	El nivel de dominio de la capacidad es básica. La institución demuestra dominio inicial de los aspectos clave para el logro de la capacidad y tiene potencial para desarrollar los demás aspectos.
[1, 1.9]	La institución aún no posee la capacidad.

7

Formulación del informe y propuesta de mejora.

Obtenido el Índice de Capacidades Institucionales, el Equipo Técnico elabora el informe de resultados del diagnóstico incluyendo la propuesta de mejora del servicio público priorizado. Se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- a. **El informe se elabora a manera de informe ejecutivo**, resumido y de fácil lectura para las autoridades políticas y servidores públicos responsables de toma de decisiones en la entidad.
- b. **La presentación de los resultados debe concentrarse en las valoraciones asignadas** por el Equipo Técnico y las evidencias que las sustentan, señalando debilidades a superar y fortalezas por las cuales seguir apostando.
- c. **Debe incluir recomendaciones de mejora del servicio diagnosticado**, es decir, acciones de fortalecimiento de capacidades (capacitación y asistencia técnica) que deberá emprender la entidad para mejorar el cumplimiento de sus funciones.

El Instructivo: diagnóstico de capacidades institucionales es un ejemplo del lema "DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA"

La herramienta fue aplicada en el 2013, 2014 y 2016 por 26 gobiernos regionales y locales de la Amazonía con la asistencia técnica del Programa ProDescentralización de USAID y luego, en mayo de 2016, aprobada por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros.