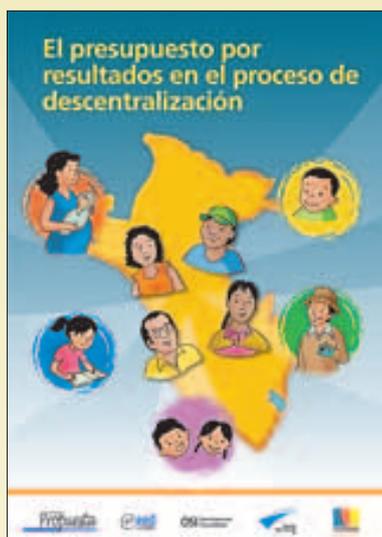


El presupuesto por resultados en el proceso de descentralización





Créditos:

Grupo Propuesta Ciudadana

Presidente:

Félix Wong

Coordinador ejecutivo:

Javier Azpur

Equipo del área de Formación, Participación e Incidencia:

Evelin Ccoyo
Carla Donayre
David Montoya
Dinoska Solier
Carola Tello

Dirección:

Calle León de la Fuente 110
Magdalena del Mar, Lima
Teléfonos: 613-8313 / 613-8315
www.participaperu.org.pe
propuest@desco.org.pe

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza

Presidente:

Javier Abugattás F.

Secretaria Ejecutiva:

Roxana García-Bedoya

Dirección:

Av. Benavides 1155, Miraflores. Lima
Teléfonos: 4472006 / 2416751
www.mesadeconcertacion.org.pe
mclcp@mesadeconcertacion.org.pe

Elaboración de contenidos

Federico Arnillas
Hugo Soto
Carla Donayre

Coordinación de edición:

Carla Donayre

Diseño e ilustraciones:

Ricardo Zegarra

Impresión:

Editora Impresora Amarillys

Segunda edición: diciembre 2007

Presentación

El Grupo Propuesta Ciudadana y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza coinciden en que uno de sus objetivos institucionales es promover una adecuada participación ciudadana en el marco del proceso de descentralización. En ese sentido, y buscando contribuir al desarrollo y la construcción de conocimientos y aptitudes entre ciudadanos y ciudadanas de las distintas regiones del país, presenta la siguiente cartilla informativa "El presupuesto por resultados en el proceso de descentralización".

En esta se presenta el contexto en el que se propone el presupuesto por resultados, así como los principales conceptos vinculados a él, las fases de su implementación en el Perú y su relación con la reforma descentralista en marcha. Asimismo, plantea algunos elementos que invitan a la reflexión, como, por ejemplo, la importancia del planeamiento estratégico y el rol de los distintos actores: nacionales, regionales y locales.

Esperamos que esta cartilla sea un material informativo útil para la consolidación de una sociedad civil más informada, activa y propositiva.

Contenido

1. El presupuesto por resultados

• El Presupuesto Público

¿Qué es?

¿Cómo se elabora el Presupuesto Público en el Perú?

¿Cómo ha venido funcionando la manera de presupuestar en el Perú?

• ¿Qué es el Presupuesto por Resultados?

• La articulación entre planeamiento estratégico y presupuesto por resultados

2. Implementación del presupuesto por resultados en el Perú

• ¿Cuántos recursos se manejarán bajo este enfoque por resultados y en qué regiones del país se implementará?

• Los cinco programas estratégicos

3. El rol de los actores

4. La vigilancia ciudadana: posibilidades y herramientas

Esta publicación es auspiciada por:



OSI Development
Foundation



El presupuesto por resultados

RECORDEMOS
ALGUNAS IDEAS
INICIALES SOBRE
EL PRESUPUESTO
PÚBLICO...



¿Qué es el Presupuesto Público?

El presupuesto público es la programación económica y financiera que permite al Estado y a sus instituciones realizar una estimación anticipada de los ingresos y gastos para facilitar el logro de los objetivos y metas trazados en sus respectivos planes operativos. Por lo tanto, es uno de los principales instrumentos para organizar y orientar la gestión de corto plazo (un año).

El presupuesto vincula lo que se quiere hacer con lo que efectivamente se hace. Si no hay una buena asignación de recursos o los recursos que se asignan no son suficientes, las actividades o proyectos programados no se pueden realizar y la cobertura de servicios se vuelve insuficiente. Además, se corre el riesgo de tener servicios de baja calidad y que los proyectos de inversión se paralicen o ejecuten más lentamente.

El presupuesto público es, por lo tanto, uno de los principales instrumentos de gestión con los que cuenta el Estado para cumplir con la provisión de bienes y servicios públicos de manera eficiente, eficaz y equitativa.

El plan, el presupuesto, así como el seguimiento y la evaluación son instrumentos para una buena gestión

El plan es el producto del proceso de planificación. En él se establece qué se va a lograr y cómo. También se fijan las tareas y responsabilidades para ello.

El presupuesto debe ser el reflejo financiero del plan: asignando los recursos disponibles para financiar las actividades que nos permiten alcanzar los resultados y objetivos.

El seguimiento acompaña la ejecución del plan y del presupuesto y nos alerta sobre el curso en el que vamos caminando. La base del seguimiento son los sistemas de información.

La evaluación nos permite identificar los aciertos, errores y sacar lecciones para mejorar nuestro desempeño futuro

¿Cómo se elabora el Presupuesto Público en el Perú?

El presupuesto se elabora, ejecuta, controla y evalúa a través de un proceso llamado ciclo presupuestario. Este ciclo consta de seis etapas:



¿Cómo ha venido funcionando la manera de presupuestar en el Perú?

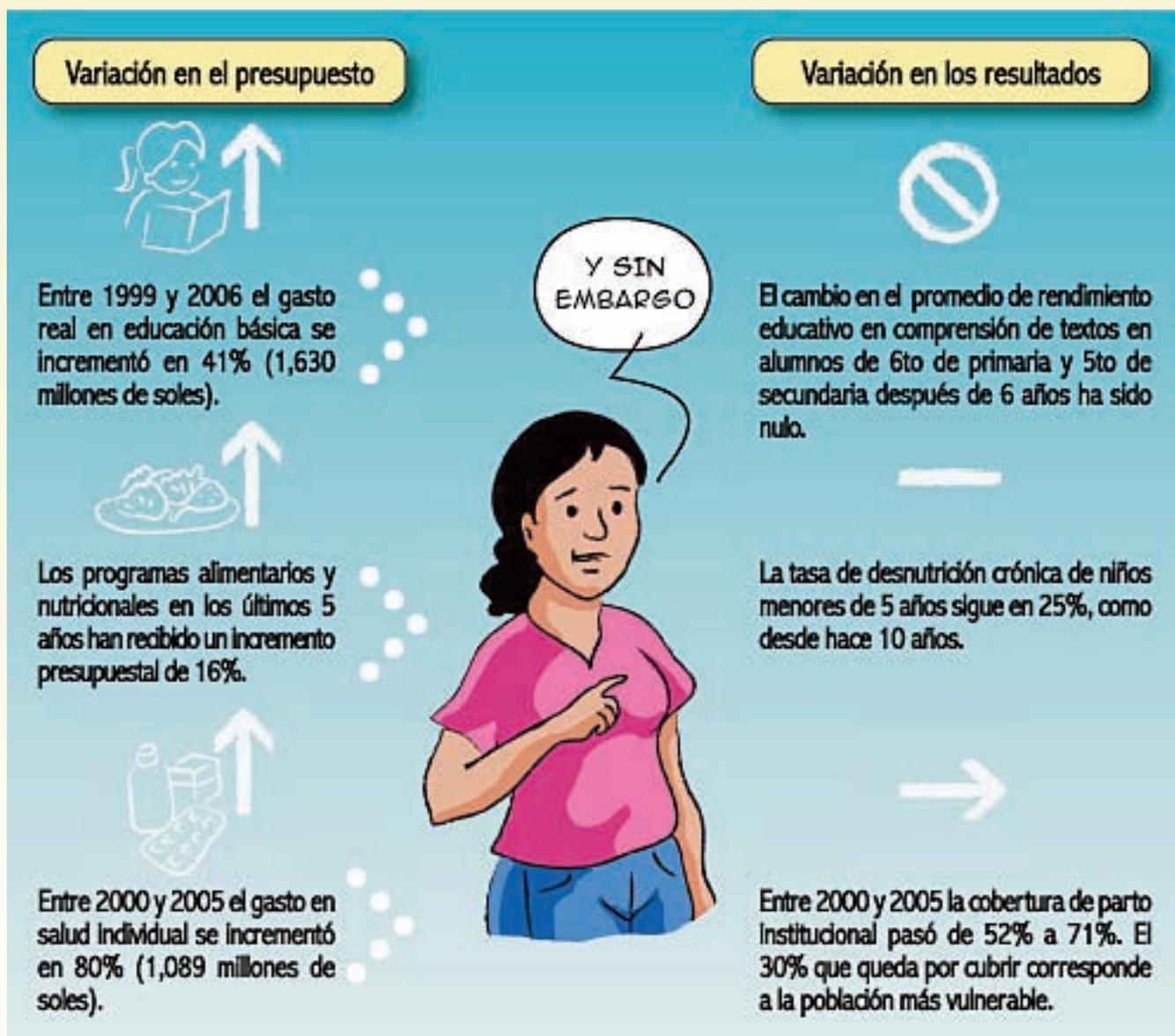
En nuestro país, el manejo presupuestario por parte del Estado se ha caracterizado por ser inadecuado y presentar evidentes problemas en cuanto a la eficacia y calidad del gasto. En consecuencia, la provisión de bienes y servicios a la población ha sido, generalmente, deficiente y poco oportuna. Pese a ello, año a año, los presupuestos públicos mantienen la misma estructura de asignación de recursos.

La gestión pública y, dentro de ésta, la gestión presupuestaria, se han convertido en ejercicios rutinarios. Esto ha implicado que el proceso real de elaboración del presupuesto difiera significativamente del ciclo presupuestario establecido en la normatividad vi-

gente, presentando un conjunto de limitaciones, como:

- Desarticulación entre planificación y presupuesto.
- Asignación de recursos centrada en insumos antes que en productos y resultados.
- Poca flexibilidad para adecuar las estrategias a los cambios que se van produciendo.
- Excesiva atención al control del proceso presupuestario antes que en los resultados.
- Lógica del ajuste y de la austeridad mal enfocada. En consecuencia, un falso ahorro, al hacerse recortes del gasto en áreas esenciales para la población y al no generar mejora en la eficacia y calidad de los servicios.

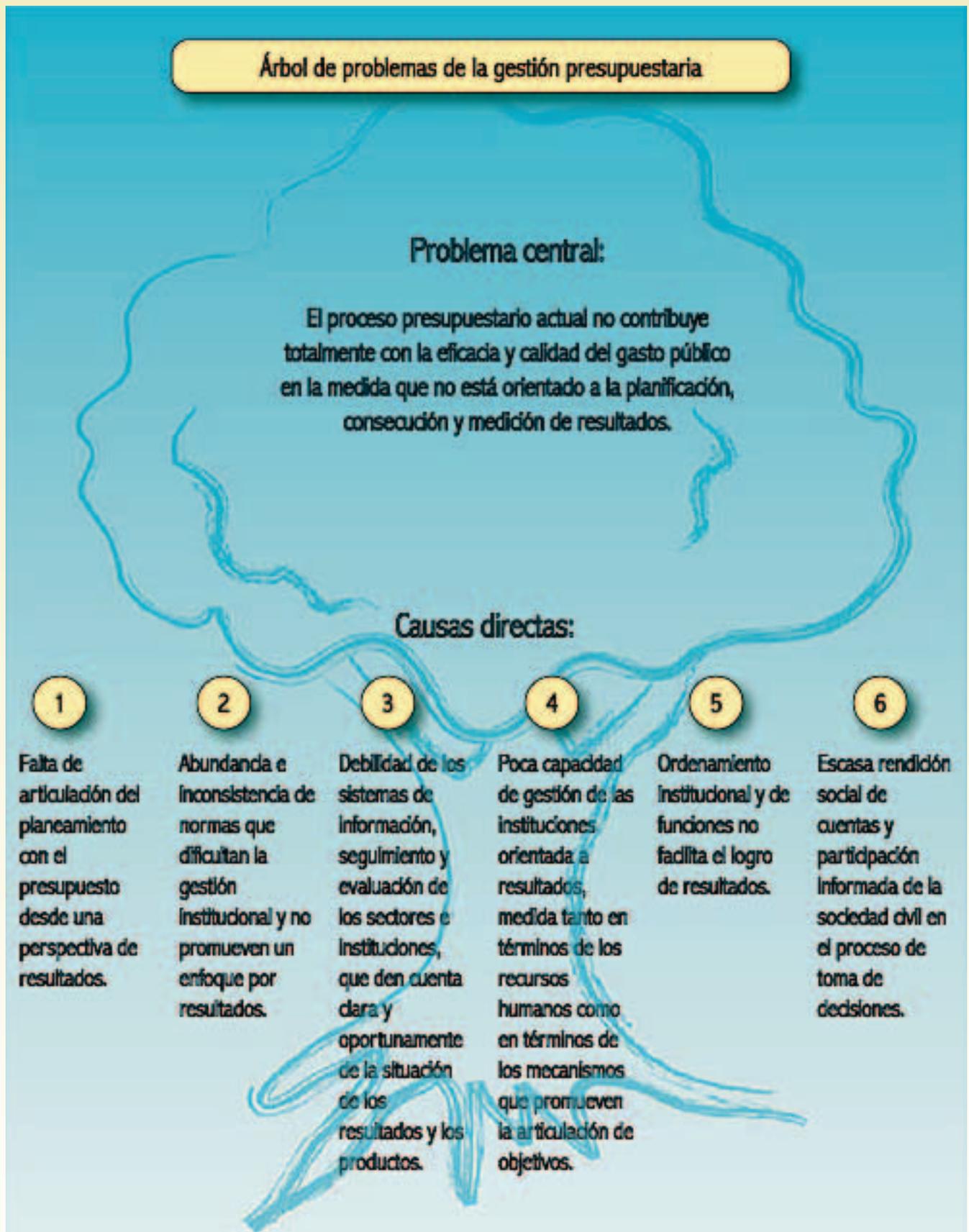
Dichas limitaciones han generado contradicciones, como las siguientes:



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Como vemos, y contrario a lo que se espera, el aumento de recursos, no ha significado mayor cobertura ni mejor calidad de los servicios; por el contrario, estos continúan siendo deficientes.

Las limitaciones del presupuesto actual también pueden verse de la siguiente manera:



BUSCANDO REVERTIR EL PROBLEMA DE LA POCA EFECTIVIDAD DEL GASTO PÚBLICO, EL ESTADO HA PROPUESTO INTRODUCIR UN CAMBIO GRADUAL EN LA MANERA DE HACER EL PRESUPUESTO, PLANTEANDO LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PPR)



¿Qué es el Presupuesto por Resultados (PpR)?

El **Presupuesto por Resultados** es una herramienta para mejorar la gestión presupuestaria. Permite vincular mejor el plan con el presupuesto y con la ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos.

El PpR supone:

- Considerar los resultados como punto de partida y de llegada. A partir de ellos se definen las acciones y asignan los recursos (al momento de la planificación); y, al mismo tiempo, son el referente para medir el éxito de la gestión.
- Considerar al ciudadano como cliente y partir de la población como sujeto de derechos.
- Construir la oferta de servicios a partir de la demanda de la población y no de la oferta misma.
- Contar con una definición clara de responsabilidades.



El presupuesto por resultados en América Latina

El presupuesto por resultados es una metodología que están usando diversos países del mundo. La mayoría de ellos inició su aplicación en contextos de crisis económica, en años de "vacas flacas", con el propósito de garantizar la eficacia y eficiencia de la acción pública en beneficio de la población.

En América Latina, países como México, Brasil, Chile y Colombia tienen experiencias en esa dirección.

En el caso de Chile, por ejemplo, la inclusión del uso de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad con metas en el proceso presupuestario se remonta a 1994. La evaluación de programas se estableció en 1996 y se inició en 1997. A 2004, Chile manejaba 1684 indicadores de desempeño, de los cuales 1590 tenían seguimiento y evaluación, incluidas evaluaciones de impacto realizadas por instituciones independientes.

En el caso de Brasil, el concepto de presupuesto por resultados se introduce en el año 2000. Entre 2001 y 2003, se introducen modificaciones en los programas y se dispone el uso del mismo sistema de clasificación de actividades y gastos tanto para el planeamiento como para el presupuesto. Asimismo, se dispone la elaboración de reportes anuales de transparencia respecto al desempeño de las instituciones y los programas. A partir de 2004 el sistema se consolida, vinculando el seguimiento de los programas a los instrumentos de planificación sectorial y nacional.

El caso colombiano merece un comentario especial. La introducción del PPR se inició a niveles subnacionales, destacando inicialmente la experiencia de la Alcaldía de Bogotá bajo la gestión de An-

tanás Mockus, quién inició este cambio metodológico sin existir obligación legal de hacerlo. El PPR permitió a esta gestión y a las siguientes orientar la discusión pública –y la asignación de recursos– hacia los programas y resultados prioritarios y evitar las tentaciones del "micromanejo" del gasto.

Lo particular del caso peruano es la aplicación del cambio metodológico en una coyuntura de crecimiento económico y de incremento de los recursos fiscales. Este momento de prosperidad económica es una oportunidad para realizar el cambio metodológico, aprovechando los recursos existentes y las experiencias de otros. Se trata, entonces, de recuperar el tiempo perdido y prepararnos oportunamente para eventuales cambios.

¿Qué se busca cambiar con el PpR?

El problema central que se busca revertir con el PpR es la lógica del actual proceso presupuestario que no contribuye a la eficacia y calidad del gasto público, por no estar orientado a la planificación, ni al logro y medición de resultados e impactos.

Por lo tanto, según el Plan de Implementación del Presupuesto por Resultados, el propósito del cambio es:

“**Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto al bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos**”

Esta nueva lógica permitirá:

- Vincular planificación con presupuesto.
- Vincular la programación presupuestaria anual con la programación multianual.
- Vincular la programación presupuestaria sectorial con la multisectorial.
- Territorializar la cobertura actual de los servicios públicos y la demanda no cubierta.
- Realizar un mejor seguimiento al uso y destino de los recursos.
- Identificar las actividades prioritarias, los insumos requeridos y los actores responsables.

Como enfoque de gestión, el presupuesto por resultados implica:

- **Primero:** poner a la persona humana y su bienestar en el centro de la acción del Estado en sus tres niveles de organización (nacional, regional y local).

- **Segundo:** recolocar el proceso presupuestario al interior del proceso de planificación- acción-evaluación. Esto implica i) articular el proceso de planificación con el de elaboración del presupuesto, ii) reconocer la relación sustantiva entre ejecución del gasto y realización de actividades y proyectos, y iii) vincular la evaluación presupuestal con el logro de los resultados previstos en el plan.

- **Tercero:** contar con indicadores para hacer seguimiento y evaluación de los desempeños. Esto requiere i) contar con una línea de base, ii) definir metas o valores que se esperen alcanzar en el corto, mediano o largo plazo, así como los territorios de intervención y iii) tener un sistema de información.

La **eficacia** es la capacidad de alcanzar los objetivos trazados. Por lo tanto, un Estado eficaz es aquél que brinda bienes y servicios de calidad.

La **eficiencia** es la capacidad de usar óptimamente los recursos escasos. O sea, es distribuir bien lo que hay disponible para reducir las necesidades de la población y tener resultados concretos. Ojo: no se trata de ahorrar por ahorrar.

El concepto de logro de impactos está asociado al enfoque del **desempeño institucional**. Este está orientado a lograr "gobiernos efectivos", sean del nivel nacional, regional o local, capaces de lograr los resultados propuestos y de medir sistemáticamente los beneficios específicos que se logran en la población.

La articulación entre planeamiento estratégico y presupuesto por resultados

En el Perú, se han hecho esfuerzos de concertación y planificación que han dado lugar a importantes espacios e instrumentos –el Acuerdo Nacional, acuerdos regionales, locales y sectoriales, planes concertados de desarrollo, planes estratégicos institucionales, presupuesto participativo, entre otros. Sin embargo, aún hay dificultades para llevar a la realidad lo que se planifica. Muchas veces, autoridades y ciudadanos, planificadores y “presupuestólogos” terminan hablando lenguajes diferentes, y lo que se presupuesta y se ejecuta termina teniendo poco o nada que ver con lo que realmente se necesita en términos de calidad, eficacia y eficiencia.

Una buena articulación entre el proceso de planeamiento y de elaboración del presupuesto permitirá que las políticas, objetivos y proyectos definidos en el plan se traduzcan en una adecuada asignación de recursos.



Esta articulación es importante porque:

- Posibilita a los gobiernos regionales afinar y abrir la planificación del desarrollo regional a procesos de desarrollo más amplios –macro regionales y del nivel nacional.
- Permite integrar a la planificación regional, los objetivos y aspiraciones definidos en los espacios locales, promoviendo el alineamiento de ambos niveles y sentando las bases para la construcción de mancomunidades y de mecanismos de cooperación.
- Fortalece la gestión pública en el nivel operativo, de corto plazo, en función de la planificación del desarrollo de largo plazo, estableciendo una correspondencia lógica entre el quehacer cotidiano y la misión institucional de los gobiernos regionales o locales.
- Implica que todos los proyectos –incluidos los del Presupuesto Participativo- contribuyan a lo-

grar los objetivos estratégicos de desarrollo, haciendo que concuerden las acciones (actividades y proyectos de inversión) con los objetivos estratégicos priorizados para un período fiscal.

- Contribuye a la gobernabilidad de la región, al asignar recursos financieros acordes a la demanda de la población. Esto, principalmente, porque la asignación debe dar cuenta de los beneficios en términos de resultados verificables y medidos a través de indicadores de desempeño.

Algunas precisiones sobre el ciclo presupuestario...

En el ciclo de gestión presupuestaria, la fase de programación es el punto de encuentro entre el planeamiento y el proceso presupuestario como tal. Como hemos visto, luego siguen la formulación, aprobación, ejecución y, conjuntamente con ésta, el seguimiento y control, y la evaluación.

Con el presupuesto por resultados se busca enfatizar que todo este proceso tenga como eje articulador el logro de resultados a favor de la población. El modelo de gestión sería así:



Para llevar adelante el proceso es importante que, tanto a nivel territorial como sectorial, así como en cada institución pública o pliego presupuestal, se definan las necesidades y demandas de la población que a cada instancia, en su ámbito de competencias, le corresponde atender. Sobre la base del análisis de dichas

demandas y de la oferta con que se cuenta, se establece el nivel de cobertura que se tiene en el punto de partida (año base) y las brechas que faltan ser cubiertas. En función a ello, se establecen los resultados, se definen las acciones para lograrlos y se asignan los recursos a partir de las prioridades planteadas.



TENGAMOS EN CUENTA QUE...

Las brechas no son iguales en todo el territorio nacional. Los promedios nacionales esconden las diferencias existentes entre regiones, así como al interior de ellas (entre provincias) y al interior de las provincias (entre distritos y comunidades).

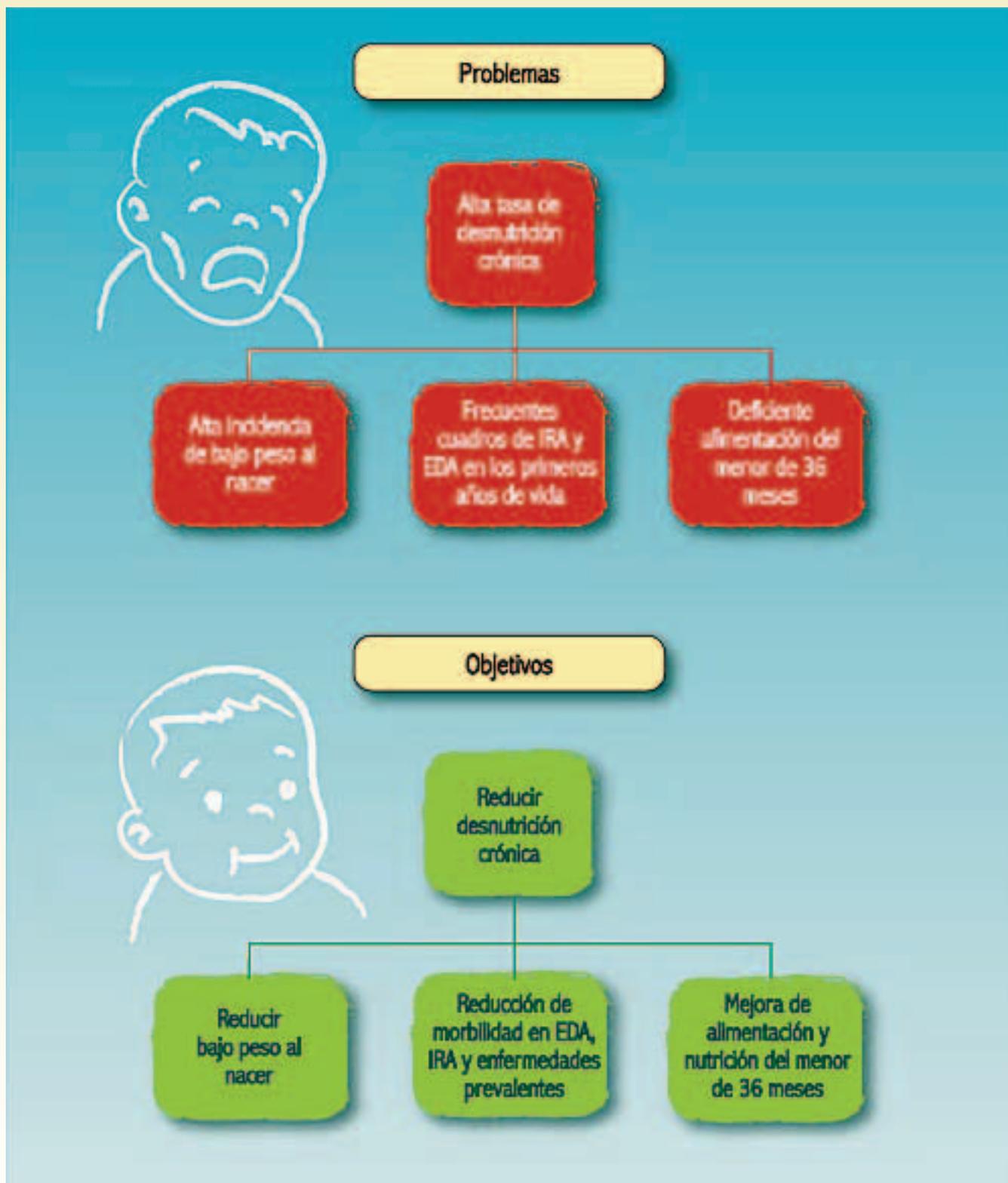
A su vez, los diversos contextos locales y regionales pueden implicar pesos distintos de las causas de los problemas y, por tanto, diferentes acciones a realizar y productos a obtener (resultados territorializados). Implican también costos diferentes. Por su parte, instituciones equivalentes pueden tener capacidades distintas en diversos contextos.

La metodología general propuesta para el PpR es la del marco lógico, basado en el desarrollo de un "árbol de problemas" y un "árbol de objetivos".

El "árbol de problemas" permite identificar el problema central a ser enfrentado y las causas directas o indirectas que influyen para que se produzca este. El "árbol de objetivos" expresa la relación entre los cambios a intro-

ducir en las causas del problema y el logro del resultado propuesto.

El siguiente recuadro presenta de manera esquemática el problema de la desnutrición crónica en el país. Por un lado, se señala sus causas directas asociadas y, por otro, el objetivo de reducirla y los cambios que se buscan a nivel de causas para alcanzar dicho objetivo.



A continuación, se muestra otra manera de presentar los objetivos o resultados a alcanzar, a partir de la cadena acción/producto - resultado intermedio – resultado final.

Cadena productos - Resultados intermedios - Resultado final Caso de desnutrición crónica		
Producto	Resultado intermedio	Resultado final
Comunidades promueven prácticas saludables para el cuidado infantil y la adecuada alimentación del menor de 36 meses.	Mejorar alimentación y nutrición del menor de 36 meses.	Mejorar alimentación y nutrición del menor de 36 meses.
Hogares adoptan prácticas saludables para el cuidado infantil y adecuada alimentación del menor de 36 meses.		
Alimentos disponibles y de calidad para alimentación del menor de 36 meses.		
Acceso y uso de agua segura.	Reducción de morbilidad en IRA, EDA y otras enfermedades prevalentes.	
Diagnóstico y tratamiento IRA EDA y otras enfermedades prevalentes regionales.		
Mejorar nutrición de gestantes.	Reducir incidencia de bajo peso al nacer.	

ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA QUE EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS...

Implica combinar:

- El corto, con el mediano y largo plazo.
- Lo local, con lo regional y lo nacional.
- Lo sectorial, con lo intersectorial y lo integral.
- Lo estatal con lo participativo.

Debe entenderse como un proceso de mejoramiento continuo de cada fase del proceso presupuestal y de cada organización e institución involucrada en el mismo.



2 Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú

La implementación del cambio metodológico hacia un presupuesto por resultados es un proceso que se inicia en el año 2007. Su coordinación está a cargo de la Dirección Nacional Presupuesto Público (DNPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2007 define once actividades prioritarias a favor de la infancia, a partir de las cuales se iniciará la mejora de la calidad del gasto y la gestión por resultados. Estas actividades son:

- Atención de la mujer gestante.
- Atención de niño menor de 29 días.
- Atención del niño menor de 5 años.
- Atención de enfermedades diarreicas y respiratorias agudas.
- Abastecimiento de agua segura y vigilancia y control de calidad de agua para consumo.
- Registro de nacimiento y de identidad.
- Control de asistencia de profesores y alumnos.
- Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- Supervisión, monitoreo, asesoría pedagógica y capacitación a docentes.
- Atención a infraestructura escolar en riesgo.

Hemos mencionado que la fase de programación es el punto de encuentro entre el planeamiento y el proceso presupuestario. Con el presupuesto por resultados la programación presupuestaria estratégica se hace a través del uso de indicadores de desempeño –a nivel de objetivo general, objetivo específico y productos principales–, con el fin de contar con información necesaria para facilitar el cambio a la nueva lógica del presupuesto por resultados.

Los **pliegos** deben definir indicadores de desempeño en estos tres niveles y señalar los valores a alcanzar en cada uno de los indicadores definidos (meta) y los medios de verificación para su seguimiento y evaluación. Para el 2007, los pliegos son:

- ✓ Ministerio de Educación
- ✓ Ministerio de Salud

- ✓ Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
- ✓ Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- ✓ Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).
- ✓ Gobiernos regionales y otros

Para el año 2008, la programación presupuestaria estratégica, como instrumento específico orientado a su articulación con los planes estratégicos sectoriales e institucionales, se extiende a todo el sector público.

Por su parte, la **Presidencia del Consejo de Ministros** (PCM) y la **DNPP** tienen la obligación de determinar las metas físicas nacionales, regionales y locales a ser alcanzadas para las once actividades, y de definir los programas piloto y los respectivos indicadores de resultado a ser evaluados.



Los indicadores de desempeño deben ofrecer información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de la institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población objetivo. Para una adecuada gestión se requiere el uso de indicadores de control e indicadores por dimensiones de desempeño. En el siguiente cuadro presentamos cada uno de ellos:

Clasificación de los indicadores de desempeño según el ámbito de control y la dimensión de desempeño		
Ámbito/ Dimensión	Tipo de indicador	Definición conceptual del tipo de indicador
Ámbito de Control	Insumo	Mide cantidad de recursos físicos, financieros, y/o humanos usados para la producción de los bienes o servicios necesarios para el logro del objetivo (pero no miden el logro del objetivo) Ej.: cantidad de personas contratadas en la institución.
	Producto (sub producto)	Cuantifica los bienes o servicios producidos o entregados por la institución, programa, proyecto o actividad, pero no mide el logro obtenido. Ejemplo: N° de partos institucionales atendidos. Km. de caminos vecinales rehabilitados.
	Resultado intermedio	Mide los cambios en el comportamiento, estado o actitud de la población objetivo una vez que se ha realizado la provisión de bienes o servicios generados por la intervención pública. Contribuyen a lograr otros cambios (los resultados finales) Ej.: Reducción de la morbilidad en IRA (que contribuiría a reducir la desnutrición crónica).
	Resultado final	Mide el grado de mejora en las condiciones de vida de la población, atribuibles a la intervención directa de los bienes y servicios provistos por la entidad pública. Ej.: Reducción de la desnutrición, mejora del nivel de ingresos de la población objetivo.
Dimensión de desempeño	Eficacia	Cuantifica el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados (no consideran los recursos utilizados).
	Eficiencia	Capacidad de usar óptimamente los recursos. Describe la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para su producción. (Ej.: costo de Kilómetro de carretera construida).
	Calidad	Características y/o atributos de los bienes y servicios entregados. (Ej.: tiempo de espera promedio para ser atendido).
	Economía	Relaciona la capacidad de una institución para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios, etc. (Ej.: presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado).

Fuente: Directiva 006-2007-EF/76.1 Anexo: Lineamientos conceptuales y metodológicos para la formulación de indicadores de desempeño.
Elaboración: FA

¿Cuántos recursos se manejarán bajo este enfoque por resultados y en qué regiones del país se implementará?



En términos de recursos financieros, esto supone que del total del presupuesto del sector público aprobado para el año 2008 (S/. 62 mil millones), una parte (S/. 2 726 millones) será manejada bajo esta nueva lógica por resultados a través de los cinco programas estratégicos definidos.

Con relación al ámbito geográfico, el Gobierno ha definido que de los S/. 2 726 millones asignados al presu-

puesto por resultados, un 57% (S/. 1 554 millones) corresponderá a las regiones de mayor incidencia de pobreza (Huancavelica, Ayacucho, Puno, Apurímac, Huanuco, Pasco, Loreto, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Ucayali, Piura, Junín y Cusco). El 21,1% (S/. 576 millones) se orientará a aquellas regiones consideradas menos pobres (Ancash, Arequipa, Ica, La Libertad, Lambayeque, Madre de Dios, Moquegua, Tacna y Tumbes), y el 21,9 restante (S/ 596 millones) a Lima y Callao.

Los cinco programas estratégicos

Para iniciar al proceso de implementación del PpR en términos concretos, se han definido cinco programas presupuestales estratégicos con alta incidencia en infancia. Los cinco programas son:

Programa: SALUD MATERNO NEO NATAL	
Problema central	Resultado final esperado
<ul style="list-style-type: none"> Alta tasa de mortalidad materna y neonatal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la salud materna neonatal.
Programa: PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	
Problema central	Resultado final esperado
<ul style="list-style-type: none"> Alta tasa de desnutrición crónica. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la desnutrición crónica en el 2011 en niños menores de 5 años.
Programa: ACCESO DE LA POBLACIÓN A LA IDENTIDAD	
Problema central	Resultado final esperado
<ul style="list-style-type: none"> Niñas, niños y adultos indocumentados, en especial en zonas rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso de la población a la identidad (niñas, niños y adultos).
Programa: LOGRO DE APRENDIZAJE AL FINAL DEL III CICLO	
Problema central	Resultado final esperado
<ul style="list-style-type: none"> Bajo logros de aprendizaje escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Los y las estudiantes de EBR obtienen los logros de aprendizaje esperados en comunicación integral y pensamiento lógico matemático.
Programa: ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO	
Problema central	Resultado final esperado
<ul style="list-style-type: none"> Poblaciones aisladas o con severos problemas para acceder a servicios básicos y al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar condiciones de acceso e integración de poblaciones rurales pobres a servicios sociales básicos (salud, educación) y oportunidades de mercado.



PARA CADA UNO DE LOS CINCO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES DE DESEMPEÑO A NIVEL DE RESULTADO FINAL, ASÍ COMO SUS RESPECTIVAS LÍNEAS DE BASE Y METAS PROPUESTAS AL AÑO 2011, COMO SE MUESTRA EN EL SIGUIENTE CUADRO

Metas planteadas por el Gobierno para los programas estratégicos

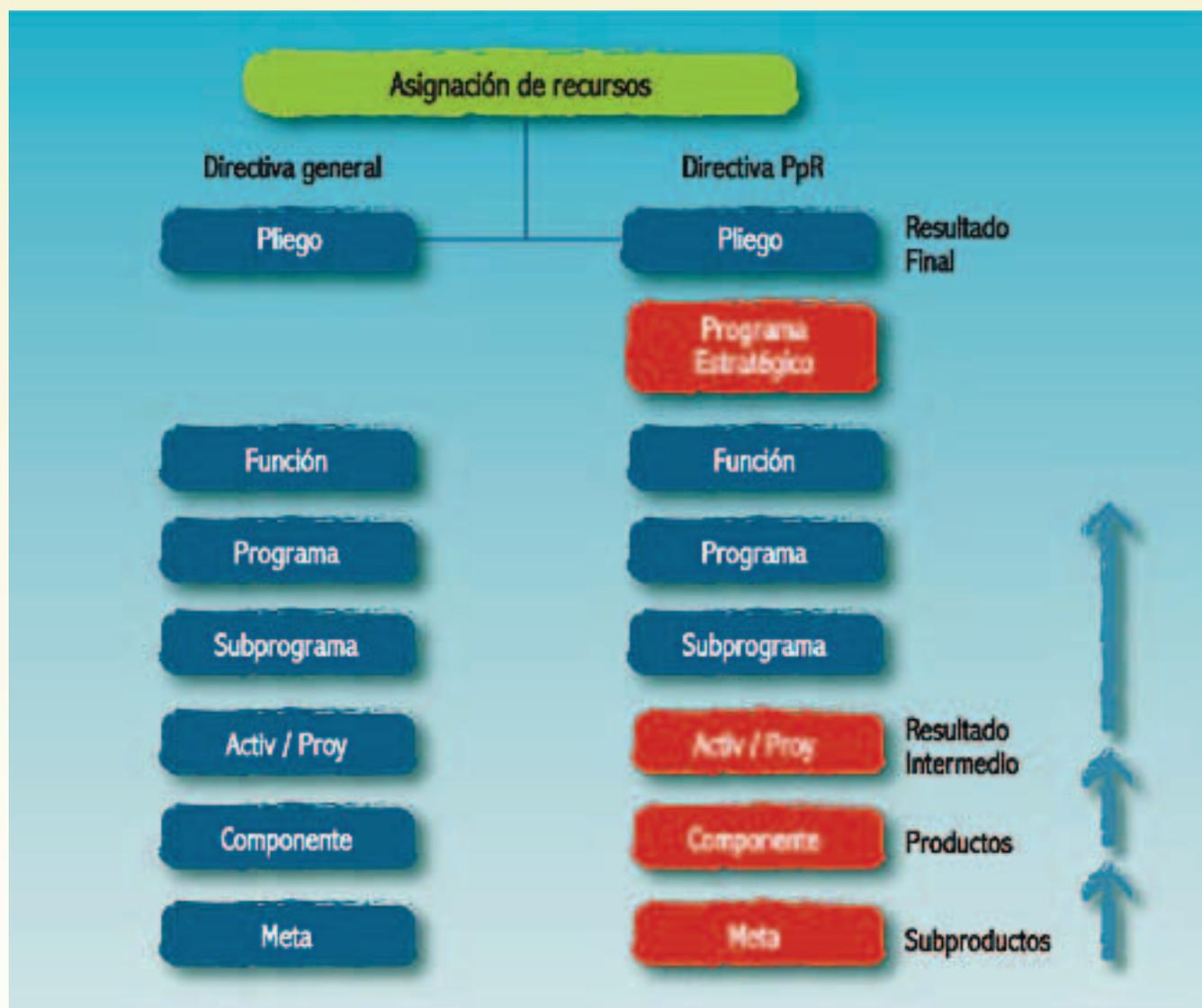
INDICADORES DE RESULTADOS FINALES	LÍNEA DE BASE	META AL AÑO 2011
Programa Articulado Nutricional		
Prevalencia de desnutrición en menores de 5 años.	25%	16%
Salud Materno neonatal		
Razón de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos.	185	120
Tasa de mortalidad neonatal por mil nacidos vivos.	17,4	14,6
Logros de Aprendizaje al Finalizar el III Ciclo		
Desempeño suficiente en Comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III Ciclo de la EBR.	15%	35%
Desempeño suficiente en matemáticas de los alumnos que que concluyen el III Ciclo de la EBR.	10%	30%
Acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado		
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de salud (a pie) – en minutos.	46	35
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de educación (a pie) – en minutos.	24	18
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de comercio – en minutos.	61	49
Centros poblados que acceden a centros y puestos de salud en menos de 2 horas (%).	80%	90%
Acceso de la población a la identidad		
Cobertura de peruanos con DNI.	66%	72%

EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS TIENE DOS ENTRADAS:



- Una específica, que corresponde al desarrollo de los programas presupuestarios estratégicos para las actividades prioritarias a favor de la infancia, iniciado en la segunda mitad del año 2007.
- Otra general, que implica la modificación progresiva de la metodología de gestión presupuestaria y de otros instrumentos de gestión que abarca al conjunto de los pliegos presupuestarios y que se inicia en la programación del presupuesto para el año fiscal 2008.

En conclusión, para el año 2008 coexistirán dos lógicas distintas de presupuestar, que se pueden graficar de la siguiente manera:



3

El rol de los actores



Parte de los desafíos de la implantación del presupuesto por resultados implica compromisos por parte de todos los actores directa o indirectamente involucrados en fortalecer la gestión pública y promover el desarrollo: gobierno nacional, regional o local, funcionarios públicos, sociedad civil.

Para cumplir con sus respectivos roles y compromisos, cada actor debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La descentralización del país
- La planificación estratégica del desarrollo
- La participación ciudadana como práctica transversal
- La transparencia en la gestión pública

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

De acuerdo a ley le corresponde la función de órgano rector y normativo del Sistema Nacional de Presu-

puesto Público a nivel del país. Por tanto, le toca impulsar el diseño y la implementación del Presupuesto por Resultados.

Sin embargo, en el marco del proceso de descentralización y de los cambios en las relaciones de poder del gobierno nacional y las regiones, es de suma importancia que la rectoría y práctica normativa del MEF se modifique hacia una gestión concertada de los sistemas administrativos, abandonando la tradicional práctica centralista que excluye a las regiones de los procesos de cambios.

“Una de las principales limitaciones de la gestión estatal es la práctica centralista del MEF.

Para la elaboración de la propuesta del Presupuesto por Resultados, por ejemplo, no se ha considerado la participación de los gobiernos regionales, relegándolos, aparentemente, a funciones operativas.

Se corre el riesgo, por tanto, de contar con una propuesta centralista desde sus inicios”

Desde esta perspectiva, al MEF le correspondería:

- Diseñar de manera integral el proceso del presupuesto por resultados y su implementación, incorporando mecanismos de concertación e inclusión de los órganos regionales en todas las etapas del proceso.
- Proponer normas y orientaciones técnicas en materia presupuestaria que permitan adaptaciones flexibles a la realidad particular de cada región, diseñando mecanismos que posibiliten el monitoreo y la gestión del presupuesto por resultados a nivel nacional.
- Planificar y organizar en coordinación con los gobiernos regionales, los programas de desarrollo de capacidades a nivel local y regional, orientados a la implementación del presupuesto por resultados.
- Diseñar la programación presupuestaria estratégica como espacio técnico y participativo, donde se tomen decisiones concertadas en torno a los objetivos estratégicos de desarrollo y se articule al presupuesto participativo.
- Fortalecer los procesos de planificación del desarrollo, la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública.
- Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del presupuesto por resultados en función a las necesidades locales y regionales, y del nivel agregado nacional. El sistema de monitoreo y evaluación debe permitir principalmente que los reajustes y aprendizajes se produzcan en el nivel local y regional.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

Como vimos anteriormente, una gestión estatal eficaz y eficiente requiere de un buen planeamiento estratégico y de su articulación a la gestión presupuestaria. Se hace necesario, por tanto, que en el Perú contemos con un Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y un ente encargado de llevarlo adelante. Este sería el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual, formalmente, fue creado en mayo de 2005, pero hasta el momento ha sido activado.

La activación del CEPLAN es de mucha importancia para los procesos de planificación en el país, más aún en el contexto actual, en el que se intenta introducir una nueva forma de gestionar y manejar los recursos

públicos. La implementación del presupuesto por resultados requiere un sistema de planificación que defina objetivos de desarrollo a los cuales alinearse y que constituyan el marco de las decisiones en materia presupuestal.

En este marco, el CEPLAN debiera estar encargado de:

- El diseño y soporte técnico para los procesos de planificación estratégica a nivel nacional, regional y local, teniendo como marco de acción el fortalecimiento de la descentralización y las prácticas de participación ciudadana.
- La coordinación con el Sistema Nacional de Presupuesto Público para conciliar enfoques y responsabilidades en torno a la implantación del presupuesto por resultados.
- Planificar y organizar en coordinación con los gobiernos regionales, los programas de desarrollo de capacidades en el ámbito de su competencia y de las necesidades específicas de cada región.
- Proponer un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados de la planificación estratégica.

Los gobiernos regionales

El proceso de diseño e implementación del presupuesto por resultados tiene en los gobiernos regionales a uno de los principales actores, con importantes posibilidades para fortalecer el proceso de descentralización y su rol de promoción del desarrollo.

Desde esta mirada, el presupuesto por resultados supone que los gobiernos regionales rediseñen sus instrumentos de planificación estratégica y las articulen a las políticas y objetivos nacionales. Esto propiciaría, simultáneamente, procesos de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades orientados a reformar las instituciones en respuesta a los desafíos planteados.

El presupuesto por resultados representa entonces una oportunidad para repensar la gestión de los gobiernos regionales en función del desempeño institucional articulado al desarrollo territorial.

Bajo estas premisas a los gobiernos regionales les correspondería:

- Fortalecer el sistema de planificación a nivel regional, promoviendo tanto la articulación horizontal

–con sectores públicos, programas o proyectos nacionales que operan en el territorio regional, Organismos Públicos Descentralizados y otros equivalentes-, como la articulación vertical –con municipios y con el nivel nacional.

- Proponer normas e iniciativas para la aplicación del presupuesto por resultados en el nivel regional: programas pilotos, proyectos, actividades. Estas iniciativas deben inscribirse en el proceso de transición del presupuesto público por programas al presupuesto público por resultados.
- Impulsar y participar en los espacios de coordinación intergubernamental que se establezcan con los órganos rectores del nivel nacional: Ministerio de Economía y CEPLAN.
- Impulsar el rediseño organizacional interno en función al enfoque del desempeño institucional y la gestión por resultados.
- Fortalecer la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública, orientadas a la medición del éxito de la gestión presupuestaria en el marco del presupuesto por resultados.
- Diseñar el sistema de indicadores de desempeño a nivel regional como herramienta para la gestión presupuestaria por resultados y la rendición de cuentas.

Los gobiernos locales

Los gobiernos locales constituyen el nivel de la gestión pública más cercano a los problemas de las localidades. Su concurso en el proceso del presupuesto por resultados es fundamental, no solo porque normativamente están obligadas –aunque de manera gradual-, sino porque, vistos como un sistema y desde la perspectiva del desarrollo, hay unicidad y alta conectividad, a pesar de ser territorios claramente diferenciados.

Por esta razón, el éxito del presupuesto por resultados en alguno de estos espacios y sus efectos en el desarrollo, incidirá de manera directa e indirecta en otras localidades y, por supuesto, en el nivel agregado regional.

Diferenciados por la escala y particularidades, el rol de los gobiernos locales en la gestión del presupuesto por resultados tiene similitud al de los gobiernos regionales:

- Articulación concertada de la planificación estratégica local con la planificación del desarrollo regional
- Contribuir en lo que corresponda a los objetivos de desarrollo nacional y a las políticas que se deriven de ellos y, por tanto, a los cinco programas estratégicos propuestos desde el nivel nacional para los siguientes años.
- Impulsar el rediseño organizacional de las municipalidades, promoviendo una nueva cultura de gestión y rediseñando sus procesos y su estructura orgánica en función al desempeño institucional que les toca cumplir.
- Fortalecer la participación ciudadana y la transparencia de la gestión del gobierno local.

La sociedad civil

El proceso de implementación del presupuesto por resultados, al estar vinculado orgánicamente a la planificación del desarrollo y a los resultados que se obtengan en pos de ella, involucra de manera sustantiva la práctica transversal de la participación ciudadana, específicamente en:

- El proceso de la planificación concertada del desarrollo.
- El diseño de las políticas públicas regionales, su aplicación y la vigilancia del proceso y resultados obtenidos.
- La cogestión o participación como contraparte de apoyo a los cinco programas estratégicos priorizados por el gobierno nacional.
- En el rediseño y mejora del presupuesto participativo local y regional, adecuándolo a la lógica del presupuesto por resultados, y de la fase de programación presupuestaria estratégica. Se trata de repensar los mecanismos de decisión concertada en función a facilitar la inversión pública de acuerdo a las prioridades de la planificación estratégica.
- En la vigilancia y control ciudadano de la implantación del presupuesto por resultados y de los beneficios que se deriven como consecuencia de su ejecución. Este rol requiere del fortalecimiento de espacios y mecanismos de control ciudadano: Comités de Vigilancia, Consejos de Coordinación Regional, rendición de cuentas a nivel de resultados e indicadores, normas de acceso a la información, medios de difusión, etc.

4

La vigilancia ciudadana: posibilidades y herramientas



Como sabemos, uno de los roles primordiales de la sociedad civil en la gestión de los recursos públicos es realizar una vigilancia ciudadana sostenida. En este aspecto, el presupuesto por resultados supone mayores facilidades para esta tarea, ya que implica resultados e impactos concretos sobre los cuales medir la gestión. En ese sentido, la vigilancia amplía su terreno de acción y toma en cuenta ya no solo el nivel del gasto por parte de las autoridades, sino también la calidad y el logro de los resultados definidos.

Este desafío requiere del fortalecimiento de los espacios de concertación y vigilancia ya existentes.

EN EL SIGUIENTE CUADRO SE RESUMEN LOS ASPECTOS ESENCIALES PARA LA VIGILANCIA CIUDADANA, TANTO PARA EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS ESTRICAMENTE, COMO PARA LOS ÁMBITOS COMPLEMENTARIOS O VINCULADOS A ÉL.



Ámbito de la vigilancia	Materia de la vigilancia	Espacios e instrumentos
La planificación estratégica del desarrollo y su articulación horizontal y vertical.	<ul style="list-style-type: none"> • La concertación efectiva del proceso de planificación. • La correspondencia e incorporación de los objetivos de desarrollo de los municipios. • La relación y concordancia con las políticas públicas nacionales. • La correspondencia e incorporación de los objetivos de los sectores e instituciones públicas regionales. 	Consejo de Coordinación Regional.
La asignación del presupuesto según objetivos estratégicos priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado priorizados para cada ejercicio fiscal. • Objetivos estratégicos priorizados de manera participativa. • La asignación global del Presupuesto Público a cada objetivo estratégico priorizado en el PDC. • La definición de las actividades y proyectos acordes a los objetivos estratégicos priorizados, incluyendo los definidos en el Presupuesto Participativo. 	Consejo de Coordinación Regional. Comité de Vigilancia y Control. Presupuesto Participativo.
El desempeño institucional medido a través de resultados logrados y de sus indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades y proyectos con sus respectivos indicadores de resultados. • Indicadores de resultados accesibles y comprensibles por todos. • Responsables orgánicos del cumplimiento de las actividades y proyectos así como de sus resultados. 	Comité de Vigilancia y Control. Rendición de cuentas a nivel de indicadores. Comités de Gestión.
La transparencia de la gestión pública a nivel de procesos y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades y proyectos concertados y publicados en el portal, con sus respectivos indicadores de desempeño. • Procesos de adquisiciones y adjudicaciones. • Metas físicas y resultados logrados, a nivel de productos obtenidos y posteriormente a nivel de impactos. 	Comité de Vigilancia y Control. Portal de transparencia regional.
El fortalecimiento del proceso de descentralización.	<ul style="list-style-type: none"> • El funcionamiento del CEPLAN articulado a los órganos de planificación y presupuesto de los gobiernos regionales. • Transferencia de competencias al nivel regional, en particular para la implantación del Presupuesto por Resultados. • Normas y directivas del Gobierno Regional emitidas como orientaciones técnicas para la implantación del Presupuesto por Resultados. • Coordinaciones institucionalizadas del Gobierno Regional con los niveles nacional y local. 	Consejo de Coordinación Regional Mesas de concertación.
La ejecución de los cinco programas estratégicos definidos por el Gobierno nacional en el marco del presupuesto por resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resultados publicados y comprendidos por parte de la población. • Definición de espacios de concertación específicos para la gestión de los Programas Estratégicos. • Resultados semestrales logrados a nivel de productos obtenidos y posteriormente, resultados a nivel de impactos. 	Consejo de Coordinación Local. Comité de Vigilancia y Control. Mesas de concertación por programas.

Anexo normativo

Instrumentos de política y normas	Breve reseña de su contenido
Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.	Establecen las orientaciones de política en materia de planificación, participación, gestión orientada al logro de resultados y grandes objetivos de equidad y justicia social, descentralización y competitividad.
Acuerdo Nacional. Declaración por la Infancia y la mejora de la calidad del gasto.	Establece la prioridad en la infancia en especial de las zonas rurales y urbano marginales. Define actividades prioritarias a su favor en concordancia con lo establecido en diversas normas de la legislación nacional y los compromisos suscritos por el país.
Ley de Equilibrio Financiero.	Responde a la Declaración por la Infancia del Acuerdo Nacional y le da fuerza de ley a las actividades prioritarias en la gestión presupuestaria.
Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.	Dispone la aplicación de gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo en su etapa de incorporación instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultado y las pruebas piloto de evaluación.
	Establece los pliegos en los cuales se implementa inicialmente la programación estratégica y prioriza la gestión por resultados en las actividades prioritarias a favor de la infancia. Dispone se establezcan las metas físicas a ser alcanzadas a nivel local, regional y nacional para dichas actividades.
	Establece mecanismos de seguimiento y control con participación del Congreso y el “monitoreo participativo del gasto”.
	Establece que la programación presupuestaria estratégica se introduce en todo el sector público en el proceso de programación del presupuesto para el 2008 y el uso obligatorio de los indicadores de desempeño.
Marco Macroeconómico Multianual 2008-2010.	Establece las principales metas a ser alcanzadas al 2011. Estas metas han sido ratificadas o ampliadas en el discurso presidencial del 28 de julio de 2007.
Plan de Implementación del Presupuesto por Resultados.	Identifica el problema, define el objetivo y las orientaciones para la aplicación de la metodología de presupuesto por resultados.
Directiva 006 para la programación y formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008, aprobada por Resolución Directoral 024-2007-EF/76.01.	Establece el marco general y las disposiciones a seguir en las diversas fases del ciclo presupuestario para la elaboración del presupuesto del sector público para el año fiscal 2008 dentro de las orientaciones establecidas en la Ley de Presupuesto. Incorpora el uso de indicadores de desempeño a nivel de objetivos estratégicos generales, específicos y a nivel de resultados y productos principales. Incluye un importante anexo con “lineamientos conceptuales y metodológicos para la formulación de indicadores de desempeño”.
Directiva 010 para la programación y formulación del Presupuesto de los programas estratégicos en el marco del Presupuesto por Resultados, aprobada por Resolución Directoral 027-2007-EF/76.01.	Directiva específica de uso obligatorio para todos los pliegos comprometidos en los programas estratégicos presupuestarios asociados a las actividades prioritarias a favor de la infancia, diseñados en el marco de la implementación del Presupuesto por Resultados. Define los programas estratégicos como “intervención articulada del Estado” entre sectores y por niveles de gobierno” entorno a la resolución de un problema central que aqueja a la población del país”. Define los cinco programas estratégicos a implementarse en 2008. Incluye varios anexos referidos a los “marcos lógicos”, los indicadores, los clasificadores de gasto y los cuadros para la elaboración del presupuesto 2008 para los programas estratégicos.

Instituciones socias



Centro de Investigación Social y Educación Popular - ALTERNATIVA
Dirección: Emeterio Pérez 348 Ingeniería, San Martín de Porres, Lima.
Teléfonos: 01-4815801 / 01-4811585. Fax: 01-4816826
Pág. web: www.alter.org.pe



Asociación ARARIWA
Dirección: Los Incas 1606 Wanchaq, Cusco.
Teléfono: 084-225333. Fax: 084-236889
E-mail: postmast@arariwa.org.pe



Centro de Estudios Regionales Andinos "Bartolomé de las Casas" - CBC
Dirección: Av. Tuyumayu 274 Wanchaq, Cusco.
Teléfonos: 084-236494 / 232544. Fax: 084-238255
Pág. web: www.cbc.org.pe
E-mail: postmaster@apu.cbc.org.pe



Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación - CEDEP
Dirección: Faustino Sánchez Carrión 790 Magdalena, Lima.
Teléfonos: 01-4615598 / 01-4630099. Fax: 01-4616446
E-mail: cedeplima@terra.com.pe



Centro Ecueménico de Promoción y Acción Social - CEDEPAS
Dirección: Calle Los Corales 289 Urb. Santa Inés, Trujillo, La Libertad.
Teléfonos: 044-291651. Fax: 044-205809
Pág. web: www.cedepas.org.pe
E-mail: cedepas@cedepas.org.pe



Centro de Estudios para el Desarrollo Regional - CEDER
Dirección: Urb Aurora F13 Arequipa, Cercado, Arequipa.
Teléfono: 054-289405. Fax: 054-282887
Pág. web: www.ceder.org.pe
E-mail: ceder@unas.edu.pe



Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES
Dirección: Av. Salaverry 818 Jesús María, Lima.
Teléfono: 01-4336610. Fax: 01-4331744
Pág. web: www.cepes.org.pe
E-mail: cepes@cepes.org.pe



Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA
Dirección: San Ignacio de Loyola 300 Urb. Miraflores, Castilla, Piura.
Teléfonos: 073-345573 / 073-342860. Fax: 073-342965 / 073-343022
Pág. web: www.cipca.org.pe
E-mail: cipca@cipca.org.pe



Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - DESCO
Dirección: León de la Fuente 110 Magdalena, Lima.
Teléfono: 01-6138300. Fax: 01-6138308
Pág. web: www.desco.org.pe
E-mail: postmaster@desco.org.pe



Instituto de Diálogo y Propuesta - IDS
Dirección: Jr. Junin 249 Magdalena, Lima.
Teléfonos: 01-4600856 / 01-4600411. Fax: 01-4618710
Pág. web: www.ides.org.pe
E-mail: ids@speedy.com.pe



Instituto de Estudios Peruanos - IEP
Dirección: Horacio Urteaga 694 Jesús María, Lima.
Teléfonos: 01-4244856 / 01-3326194 / 01-3322156. Fax: 01-3326173
Pág. web: www.iep.org.pe



Amazonas

Santo Domingo 643, Chachapoyas. Teléfono: 041-478383

Ancash

Av. Gamarra N° 380, Of. 102, Barrio de San Francisco, Huaraz, Ancash. Teléfono: 043-428320

Apurímac

Jr. Cusco 325, Abancay (frente Casa de la Cultura ó Biblioteca Municipal). Teléfono: 083-321454

Arequipa

Calle Universidad N° 215, Arequipa. Teléfono: 054-223211

Ayacucho

Jr. Lima 213, 3er. Piso, Ayacucho. Teléfono: 066-326375

Cajamarca

Jr. El Inca 183, Cajamarca. Teléfono: 076-369023

Callao

Av. Saénz Peña 164 Of. 201-A, Callao (alt. Real Felipe). Teléfono: 420 2284

Cusco

Ex-Casa Ecológica o Asociación Inka: Parque Industrial C-8, Wanchaq, Cusco. Teléfono: 084-246521

Huancavelica

Av. Manchego Muñoz 242, 2° Piso, Huancavelica. Teléfono: 067-451599

Huánuco

Jr. Damaso Beraún 940, Huanuco. Teléfono: 062-519474

Ica

Calle Tacna 150, Piso 3, Dpto. 31, Ica. Teléfono: 056-216808

Junín

Jr. Cuzco No. 357, Huancayo. Teléfono: 064-219791

La Libertad

Jr. Independencia 431 Oficina 214- 215, Trujillo. Teléfono: 044-293984

Lambayeque

Oficina interior de la Casa Comunal de la Juventud, Of. s/n. Primer Piso, Esq. Francisco Cabrera y Grau s/n., Chiclayo. Teléfono: 074-226571

Lima Metropolitana

Calle 6 de agosto, No. 759, Jesús María. Teléfono: 424-4860

Región Lima

Av. Grau N° 283 -2do.piso, Huacho. Teléfono: 232-2504

Loreto

Jr. Brasil 396 (Esq. c/Huallaga), Iquitos. Teléfono: 065-235308

Madre de Dios

Jr. Arequipa cdra. 2, (Prefectura), Puerto Maldonado. Teléfono: 082-572729

Moquegua

Calle Junin N° 373, Moquegua. Teléfono: 053-463726

Pasco

Av. Gamaniel Blanco N° 305, San Juan Pampa, Pasco. Teléfono: 063-421909

Piura

Urb. Miraflores, Calle San Ignacio de Loyola N° 600, Castilla, Piura. Teléfono: 073-343832

Puno

Jr. Grau 365 (2do piso), Puno. 051- 364939

San Martín

Av. Comandante Chirinos No. 163, Tarapoto. Teléfono: 042-526619

Tacna

Calle Blondet N° 50, Of. 104, Tacna. Teléfono: 052-247650

Tumbes

Av. Grau N° 617, 1er. Piso (cercado Tumbes) Ref. cerca de bodega FRANI. Teléfono: 072-522606

Ucayali

Jr. Libertad N° 369, Pucallpa. Teléfono: 061-575764