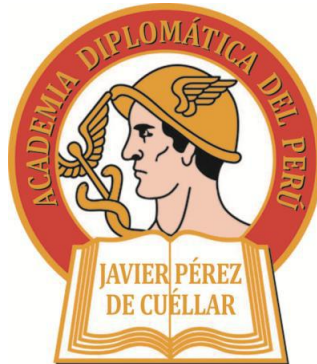


**ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ “JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR”**



**PROGRAMA DE MAestrÍA EN DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**LA GESTIÓN CONSULAR EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA: Análisis del Programa Presupuestal 0062 (PP0062)**

**PRESENTADO POR:**

**Irene Janet Martínez Cárdenas**

**ASESORES:**

**Metodología:** Lic. Catalina Salazar Herrera

**Tema de Fondo:** P.S. Julio Guiliano Prieto Chávez

Lima, 8 de noviembre de 2016

A la comunidad peruana en el exterior y a quienes trabajan día a día para hacer que, pese a la distancia, se sientan siempre cerca del Perú.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Primer Secretario, Julio Prieto Chávez, primer subdirector de la Oficina de Coordinación del Programa Presupuestal 0062 de la Cancillería, asesor temático de esta tesis y gran amigo, por su apoyo decidido y confianza demostrada en la realización de este proyecto.

Al personal diplomático y administrativo de la Academia Diplomática del Perú y de la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares de la Cancillería, por su siempre amable colaboración y valiosa orientación.

A la profesora Catalina Salazar Herrera, asesora metodológica de esta tesis y cómplice de esta aventura, por su paciencia y compromiso para la mejor elaboración de esta investigación.

A Dios, porque hace que cada reto se convierta en una bendición; y, a mi familia, a mis grandes amigos y a Matías, por su amor, aliento y comprensión incondicional.

## RESUMEN

En un contexto de crecimiento del número de migrantes peruanos, y de desarrollo del proceso de modernización de la gestión pública, se han venido desplegando esfuerzos para modernizar la gestión consular. En dicho marco, se pone en marcha el Programa Presupuestal 0062, con el fin de optimizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior.

En el presente trabajo se analiza la actual situación del Programa Presupuestal 0062, describiendo sus antecedentes y su proceso de implantación, e identificando el impacto del mismo, a través de la percepción de los usuarios de los servicios consulares.

Los resultados sugieren que el Programa Presupuesta 0062, implementado acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen, es una herramienta que contribuye a satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior.

Finalmente, se identifican potenciales espacios de mejora en el desarrollo del Programa Presupuestal 0062 y se aportan algunas ideas que podrían contribuir a afianzar su nivel de avance.

## **ABSTRACT**

In a context of a growing number of Peruvian migrants, and an ongoing process of modernization of public administration, efforts to modernize the consular management have been made. In this framework, the Budget Program 0062 was launched in order to optimize the policy of protection and attention to the Peruvian community abroad.

This paper analyzes the current situation of the Budget Program 0062, describing its background and implementation process, and identifying its impact, through the perception of users of consular services.

The results suggest that the Budget Program 0062, implemented according to the requirements and procedures that govern it, is a tool that contributes to better meet the consular requirements of the Peruvian community abroad.

Finally, potential areas for improvement in the development of the Budget Program 0062 are identified, and some ideas that could help strengthen its level of advancement are provided.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	9
<b>1. Cuadros</b> .....	9
<b>2. Flujogramas</b> .....	9
<b>3. Matrices</b> .....	9
<b>4. Tablas</b> .....	9
ACRÓNIMOS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I: DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1. Descripción de la situación problemática .....	13
2. Justificación de la investigación .....	15
3. Preguntas de investigación .....	15
3.1. Pregunta central .....	15
3.2. Preguntas específicas .....	15
4. Hipótesis .....	16
4.1. Hipótesis central .....	16
4.2. Hipótesis específicas .....	16
5. Variables de Estudio .....	16
6. Objetivos .....	17
6.1. Objetivo General .....	17
6.2. Objetivos Específicos .....	17
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....	18
1. Método y tipo de investigación .....	19
2. Unidad de análisis .....	19
3. Fuentes de información .....	19
4. Herramientas de análisis de información .....	19
5. Procesamiento y análisis de información .....	20
6. Validez y replicabilidad .....	20
7. Limitaciones .....	20
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....	21
1. Antecedentes .....	21

2.	Enfoques Teóricos.....	23
2.1.	Administración o Gestión Pública.....	23
2.2.	Relaciones Internacionales .....	24
2.3.	Institucional .....	26
3.	Aproximaciones Conceptuales .....	27
3.1.	Modernización de la Gestión Pública .....	27
3.2.	Gestión por Resultados.....	28
3.3.	Presupuesto por Resultados .....	31
3.4.	Programa Presupuestal.....	32
3.5.	Función Consular .....	33
3.6.	Servicios Consulares.....	34
3.7.	Gestión Consular.....	35
3.8.	Política Consular .....	35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0062 .....		37
1.	Antecedentes del Programa Presupuestal 0062.....	37
1.1.	Modernización de la Gestión Pública en el Perú .....	37
1.2.	Modernización de la Gestión Consular en el Perú .....	43
2.	El Programa Presupuestal 0062 .....	51
3.	Proceso de Implantación del Programa Presupuestal 0062 .....	56
3.1.	Diseño .....	56
3.2.	Implementación .....	58
3.3.	Seguimiento y Evaluación .....	59
3.4.	Atribución de Responsabilidades .....	61
3.5.	Retroalimentación .....	62
4.	Impacto del Programa Presupuestal 0062.....	63
4.1.	Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares .....	63
4.2.	Impacto del PP0062 en los usuarios de los servicios consulares	64
CAPÍTULO V: ESPACIOS DE MEJORA DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0062 .....		69
1.	Respecto al Diseño.....	69
2.	Respecto a la Implementación.....	70
3.	Respecto al Seguimiento y Evaluación.....	71

4.	Respecto a la Atribución de Responsabilidades .....	72
5.	Respecto a la Retroalimentación .....	73
6.	Nuevas interrogantes.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		76
1.	Conclusiones .....	76
2.	Recomendaciones .....	78
BIBLIOGRAFÍA.....		80
1.	Tesis y Monografías.....	80
2.	Textos e Investigaciones .....	80
3.	Artículos, Ensayos, Ponencias y Discursos .....	83
4.	Normas, Memorandums y Cables .....	85
5.	Documentos de trabajo e Informes .....	86
ANEXOS.....		88
Anexo 1: Matriz de Consistencia de la Investigación .....		88
Anexo 2: Formato de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares.....		90
Anexo 3: Ficha Técnica de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares.....		92
Anexo 4: Formato de la Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior .....		97
Anexo 5: Ficha Técnica de la Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior .....		102



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### 1. Cuadros

Cuadro 1: Relación entre las áreas de la DGC y el PP0062.....	58
---	----

### 2. Flujogramas

Flujograma 1: Procedimiento de investigación.....	18
---	----

Flujograma 2: Dinámica básica de un sistema de gestión por resultados.....	30
--	----

Flujograma 3: Diseño del PP0062 para el ejercicio fiscal 2017.....	57
--	----

### 3. Matrices

Matriz 1: Matriz Lógica del PP0062 para el ejercicio fiscal 2017.....	59
---	----

### 4. Tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	16
---	----

Tabla 2: Problemas, causas y productos identificados por la primera versión del PP0062.....	52
---	----

Tabla 3: Problemas, causas y productos identificados por la última versión del PP0062.....	53
--	----

Tabla 4: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2012.....	65
--	----

Tabla 5: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2013.....	66
--	----

Tabla 6: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2014.....	66
--	----

Tabla 7: Peruanos satisfechos con los servicios consulares (proyección 2015).....	66
---	----

Tabla 8: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2015.....	67
--	----

Tabla 9: Peruanos satisfechos con los servicios consulares (variación porcentual 2012-2015).....	67
--	----

Tabla 10: Recomendaciones de los usuarios de los servicios consulares.....	74
--	----

## ACRÓNIMOS

ADP	Academia Diplomática del Perú “Javier Pérez de Cuéllar”
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAR	Convenios de Administración por Resultados
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
DEE	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior
DGC	Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares
DGPM	Dirección General de Programación Multianual
DGPP	Dirección General de Presupuesto Público
EMCPE	Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior
ESSC	Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
GpR	Gestión por Resultados
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
NGP	Nueva Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIT	Programa Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programa Presupuestal
PPE	Programa Presupuestal Estratégico
PpR	Presupuesto por Resultados
SDR	Servicio Diplomático de la República del Perú
SGP	Secretaría de Gestión Pública
SUNAMIG	Superintendencia Nacional de Migraciones
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el número de migrantes peruanos se vio incrementado, por lo que creció también la demanda por una mayor cobertura y una mejor calidad de los servicios que brindan las oficinas consulares del Perú alrededor del mundo. En ese contexto, y dentro del marco del proceso de modernización de la gestión pública, en general, y de la gestión consular, en particular, se elabora el Programa Presupuestal 0062 con la finalidad de optimizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior.

El Programa Presupuestal 0062 ha venido ejecutándose desde el año 2012 y, pese a los avances que se han podido observar en su desarrollo, a la fecha persiste la necesidad de contar con un estudio que describa y analice cómo se ha llevado a cabo su proceso de implantación, y que muestre el impacto que ha tenido en la provisión de los servicios consulares. En tal sentido, el presente trabajo está orientado a analizar los antecedentes y el desarrollo que dicho programa presupuestal ha tenido, a fin de evaluar su impacto y aportar a la identificación de potenciales espacios de mejora a favor de la comunidad peruana en el exterior.

A esos efectos, en el primer capítulo de este trabajo se plantea de manera general la situación problemática en torno al incremento de la demanda de mayores y mejores servicios consulares, por parte de la comunidad peruana en el exterior, y a la implantación del Programa Presupuestal 0062.

En el segundo capítulo se elabora la metodología usada en la presente investigación.

En el tercer capítulo se describe el marco teórico utilizado como base en la elaboración de este trabajo, enfocándose en los conceptos de modernización de la gestión pública, gestión por resultados, presupuesto por resultados, programa presupuestal, función consular, servicios consulares, gestión consular y política consular.

En el cuarto capítulo se desarrollan los antecedentes del Programa Presupuestal 0062, se describe la dinámica de su proceso de implantación, y se determina su impacto, a través de la percepción de los usuarios de los servicios consulares.

En el quinto capítulo se identifican potenciales espacios de mejora para el desarrollo del Programa Presupuestal 0062, y se aportan ideas que podrían contribuir a afianzar su nivel de avance.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de lo desarrollado a lo largo de la presente investigación.

## CAPÍTULO I: DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*“No hay viento favorable para el que no sabe adónde va”.*

Séneca

### 1. Descripción de la situación problemática

Según el “Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2010”, de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en el año 2000 el número de migrantes alrededor del mundo alcanzaba los 150 millones de personas y para el 2010 éste se incrementó en casi un 70% (214 millones). En la misma línea, los resultados de las últimas estadísticas elaboradas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>1</sup> registraron que, en el año 2015, 244 millones de personas se encontraban viviendo en un país diferente a donde nacieron.

El Perú no se ha mantenido ajeno a esta realidad global, y presenta también una fuerte tendencia a la emigración. En efecto, según el “Perfil Migratorio del Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990-2011”, elaborado por la Superintendencia Nacional de Migraciones (SUNAMIG), el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y la OIM, se estima que en el año 2011 existía una población aproximada de 3 millones y medio de peruanos en el exterior, y que el 90% de éstos se concentraba en siete países: Estados Unidos (31.5%), España (16.0%), Argentina (14.3%), Italia (10.1%), Chile (8.8%), Japón (4.1%) y Venezuela (3.8%).

---

<sup>1</sup> Según ONU: <<http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=52983#.VqgMco6Uc0E>>  
[Última visita: 08/11/16]

Como consecuencia de dicho fenómeno, las Oficinas Consulares peruanas tuvieron que afrontar el incremento de la presencia de connacionales peruanos que demandaban mayor cobertura y mejor calidad de los servicios consulares. Ante esa situación, en el año 2012 se elaboró el "Programa Presupuestal 0062: Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior", a fin de satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior.

En este contexto, se ha identificado la carencia de un estudio que, en el marco del proceso de modernización de la gestión pública, en general, y de la gestión consular, en particular, describa y analice cuál es la situación actual del Programa Presupuestal 0062, a fin de evaluar potencialidades de mejora. Por ello, sería recomendable elaborar un trabajo que: (i) describa y analice el proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062 durante el periodo 2012-2015, y la situación del mismo a octubre del 2016; y, (ii) muestre cuál es el impacto que dicha implantación ha tenido en la provisión de los servicios consulares.

Por dicho motivo, el presente trabajo está orientado a: (i) describir y analizar los antecedentes y el proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062; y, (ii) determinar el impacto que dicha implantación ha tenido en la prestación de los servicios consulares, desde la percepción de los usuarios; para luego, (iii) identificar los espacios de mejora y aportar ideas que puedan contribuir a afianzar su nivel de avance.

## **2. Justificación de la investigación**

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos estratégicos de la política exterior peruana es reforzar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino y el desarrollo de sus vínculos con el Perú, la descripción y análisis de la forma en que se ha implantado el Programa Presupuestal 0062, y de los resultados que se han obtenido con la referida implantación, permitirá un mejor entendimiento de dicho programa presupuestal, y servirá de base para la elaboración de mejoras continuas en favor de los connacionales peruanos en el exterior.

## **3. Preguntas de investigación**

### **3.1. Pregunta central**

¿En el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de la gestión consular, cuál es la situación del Programa Presupuestal 0062 a octubre del 2016?

### **3.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062 a octubre del 2016?
- b. ¿Cómo es percibido el impacto de la implantación del Programa Presupuestal 0062 por los usuarios de los servicios consulares?

## 4. Hipótesis

### 4.1. Hipótesis central

En el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de la gestión consular, a octubre del 2016, el Programa Presupuestal 0062, implementado acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen, es una herramienta que contribuye a satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior. **(H1)**

### 4.2. Hipótesis específicas

- a. El proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062 se ha llevado a cabo acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen. **(H1a)**
- b. El impacto de la implantación del Programa Presupuestal 0062 es percibido favorablemente por los usuarios de los servicios consulares. **(H1b)**

## 5. Variables de Estudio

**Tabla 1: Operacionalización de variables**

<b>VARIABLE DE ESTUDIO</b>	
Programa Presupuestal 0062	
<b>VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Antecedentes	Marco Normativo
Proceso de Implantación	Diseño Implementación Seguimiento y Evaluación Atribución de Responsabilidades Retroalimentación
Impacto de la Implantación	Satisfacción de los usuarios de los servicios consulares



## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo General**

Analizar la situación del Programa Presupuestal 0062, a octubre del 2016, para aportar a la identificación de potenciales espacios de mejora.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- a. Describir el proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062, a octubre del 2016.
- b. Identificar el impacto de la implantación del Programa Presupuestal 0062, a través de la percepción de los usuarios de los servicios consulares.

La matriz de consistencia que resume el presente capítulo se encuentra incluida como **Anexo 1**.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

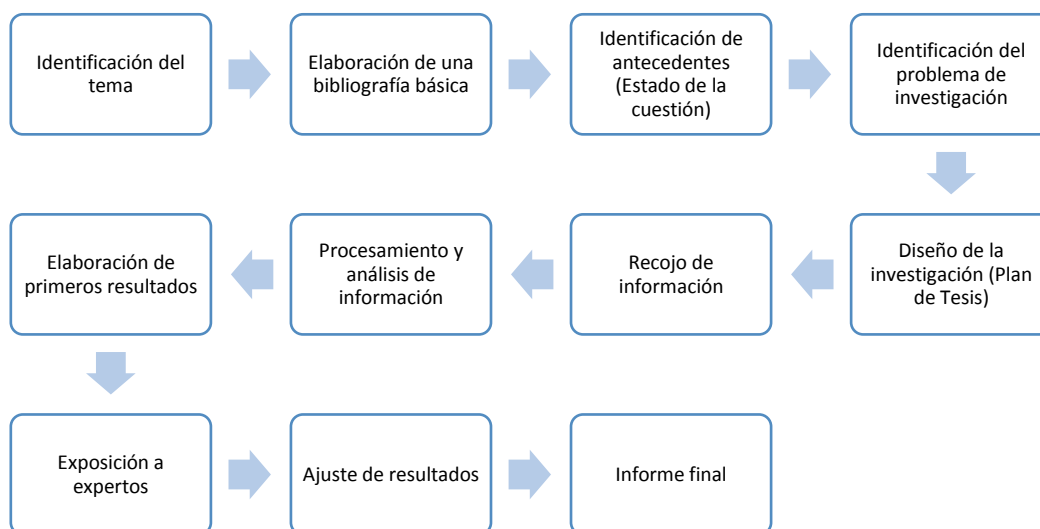
*“Lo que se puede medir, se puede mejorar.”*

Peter Drucker

La motivación para la presente investigación surgió a partir de la experiencia personal de la investigadora durante el desarrollo de sus prácticas pre-profesionales en la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares (DGC) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE), entre los meses de enero y febrero del 2016. Dicho suceso permitió sensibilizarla sobre la importancia de la función de gestión que se lleva a cabo dentro del MRE, en especial en lo concerniente a los temas relacionados a la protección y atención de las comunidades peruanas en el exterior.

La línea del procedimiento seguido en el desarrollo de este trabajo puede resumirse en el siguiente flujograma.

### Flujograma 1: Procedimiento de investigación



## **1. Método y tipo de investigación**

El presente trabajo se realiza siguiendo las pautas del método científico, no experimental, de corte transversal y representativo. Asimismo, la investigación será de tipo documental, descriptiva y evaluativa, apoyada en los resultados de las Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares (ESSC), elaboradas en los años 2013, 2014 y 2015 por la DGC del MRE, y procesadas por el INEI.

## **2. Unidad de análisis**

El elemento central de la investigación es el Programa Presupuestal 0062 - Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior.

## **3. Fuentes de información**

La información fue obtenida de las bibliotecas de la Academia Diplomática del Perú, de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad Yonsei de Corea del Sur; de las publicaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Banco Interamericano de Desarrollo y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otras. Asimismo, la investigadora pudo contar con la valiosa colaboración del personal diplomático y administrativo que labora en la DGC.

## **4. Herramientas de análisis de información**

Las herramientas de análisis de información fueron: documentaria, textual, conceptual, hermenéutica y estadística.

## **5. Procesamiento y análisis de información**

Para el procesamiento y análisis de la información se siguió una metodología analítica, flexible, holista e integradora. Asimismo, se deja constancia de que durante dicho proceso se ha trabajado respetando los principios que la ética de investigación ordena, y que no se han violado los derechos de persona o institución alguna.

## **6. Validez y replicabilidad**

Con el fin de realizar un trabajo exhaustivo y riguroso se ha revisado minuciosamente el material referido al tema de investigación, hasta 10 años previos a la fecha de entrega, y se ha trabajado con exactitud y precisión la identificación y referencia de las fuentes, lo cual permite afirmar la validez de los resultados que se desprenden del mismo.

Sin perjuicio de lo antes dicho, al haberse desarrollado la investigación en el marco de los procesos de modernización de la gestión pública y de la gestión consular propios de la República del Perú, su validez y replicabilidad se restringen a dicho escenario.

## **7. Limitaciones**

Las limitaciones fueron básicamente dadas por la escasez de tiempo.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes

En lo que respecta al tema de la modernización de la gestión pública en el Perú, es necesario mencionar que existe una serie de trabajos que brindan un panorama general sobre sus orígenes y sobre cómo se ha venido desarrollando dicho proceso en el país. Entre ellos podemos citar el informe presentado por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, titulado “Aspectos claves en la gestión pública descentralizada: Reforma del Estado y modernización de la gestión pública”, en el que se revisan los conceptos de reforma y modernización de la gestión del Estado y se brinda el marco normativo básico de dicho proceso (PROYECTO USAID/PERÚ PRODESCENTRALIZADO, 2011). También es destacable la publicación de la Secretaría de Gestión Pública titulada “Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021”, en la que se explica por qué es importante dicho proceso, cuál es su visión y alcance, y cuáles son sus objetivos, principios, instrumentos y etapas (SGP, 2013); así como el informe realizado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, referido a “Los avances de la reforma y modernización del Estado en el Perú”, en el que se desarrollan los temas más saltantes del proceso de modernización por el que atraviesa el país, tales como la reestructuración del Estado, la simplificación administrativa y el gobierno electrónico, entre otros (CASAS, 2012).

Por otro lado, en lo que concierne al proceso de modernización dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, cabe mencionar el aporte de la funcionaria Virna Ruiz, quien en su tesis de grado desarrolla una

aproximación teórico-conceptual de la modernización del Servicio Diplomático de la República (SDR) con el objetivo de presentar un marco teórico para su debido tratamiento. El procedimiento utilizado para ello abarca una conceptualización de lo que significa la modernización del SDR, así como la determinación de las razones que justifican su realización (RUIZ, 2014).

Ahora bien, en lo concerniente a la modernización de la gestión consular en particular, es importante destacar el trabajo del Ministro Zósimo Morillo, quien en su libro “El nuevo derecho consular peruano: El derecho de las comunidades peruanas en el exterior” (MORILLO, 2011) relata cómo a partir del año 2001 se ha venido afianzando un proceso de reforma consular. Asimismo, constituyen valiosa fuente de información las tesis de los funcionarios Eduardo Graziani y Amelia Favre. El primero de ellos enfatiza la necesidad de ampliación y mejora de los servicios consulares ofrecidos a la comunidad peruana en el exterior, y, a lo largo de su trabajo, analiza, rescata y valora la importancia de los mismos, a fin de brindar una mayor protección a los connacionales y reforzar la presencia del Estado en el exterior (GRAZIANI, 2014). La funcionaria Favre, por su parte, explora y describe los mecanismos de comunicación e información que existen entre los consulados peruanos y la comunidad peruana en el exterior, dentro del marco de la política consular, la gestión pública estratégica y la creación del valor público; adicionalmente, sugiere la aplicación de diversos mecanismos de comunicación e información a fin de brindar un mejor servicio a los compatriotas peruanos en el extranjero (FAVRE, 2011).

Finalmente, sobre el Presupuesto por Resultados y los Programas Presupuestales también existen trabajos previos que describen las bases conceptuales y la forma en que dichas herramientas se han

venido aplicando en el sector público en general (ACUÑA, HUAITA y MESINAS, 2012; CARRASCO, 2015), así como tesis que recogen propuestas de nuevos programas presupuestales que podrían ser implementados con éxito (QUIROZ y SALCEDO, 2015). Sin embargo, respecto al Programa Presupuestal 0062, en particular, no existen a la fecha publicaciones que abarquen y detallen, a manera de antecedentes, todos los puntos anteriormente señalados, y aterricen en el análisis de la forma cómo se ha venido desarrollando.

## **2. Enfoques Teóricos**

La pertinencia de la presente investigación es reforzada por los distintos enfoques teóricos que señalamos a continuación.

### **2.1. Administración o Gestión Pública**

La administración o gestión pública como campo de estudio autoconsciente surge a fines de los setenta y comienzos de los ochenta, tanto en las escuelas de negocios, como en las de políticas públicas (BOZEMAN, 1998: 37), y tuvo como principal objetivo hacer frente a la pérdida de capacidad del marco normativo-administrativo vigente para responder a los desafíos que debía afrontar un Estado moderno en su rol de provisor de nuevos y mejores bienes y servicios. Así, esta disciplina puso énfasis en la implementación de distintos mecanismos estratégicos y de gestión financiera orientados a la consecución de los objetivos de las instituciones públicas, a través de un correcto alineamiento entre dichos objetivos y los limitados recursos financieros con los que tales instituciones cuentan (RUIZ, 2014: 9).

Una de las tendencias más importantes que se viene desarrollando dentro del campo de estudio de la administración pública es la implementación de la Gestión por Resultados (ABRAMSON, BREUL y KAMENSKY, 2006), sobre la cual se detallará más adelante en el punto referido a aproximaciones conceptuales.

En ese sentido, desde el enfoque disciplinario de la administración o gestión pública, el presente trabajo cobra relevancia porque en él se desarrollan aspectos conceptuales y prácticos relativos a la aplicación de una de las herramientas del enfoque de gestión por resultados más usadas en los últimos años: el Presupuesto por Resultados.

## **2.2. Relaciones Internacionales**

Desde el enfoque de las relaciones internacionales, la pertinencia de la presente investigación se basa en el hecho de que el Perú mantiene compromisos internacionales relativos a la institucionalización de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, con el propósito de desarrollar una cultura de servicio público y fortalecer la administración pública (SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, 2009: 5); ante lo cual, se torna necesario llevar a cabo en el país el proceso de modernización de la gestión pública de la mejor manera posible.

Constituyen referentes importantes de dichos compromisos el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, la Carta Iberoamericana de la Función Pública y la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que buscan



asegurar objetivos como la gobernabilidad democrática, la justicia social y la eficacia de la función pública.

Por otro lado, podemos también señalar que el tema de la modernización de la gestión pública es de suma importancia a fin de que el Perú logre su eventual ingreso como miembro a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En efecto, el 8 de diciembre del 2014, el gobierno peruano y la OCDE suscribieron un "Programa País" delineando las áreas de trabajo para una colaboración más intensa que permita orientar al Perú hacia los altos estándares que muestran los Estados que integran la referida organización. En esa línea, mediante el Decreto Supremo No. 086-2015-PCM se declararon de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas referidas a dicho proceso, y se les encargó el liderazgo de las mismas a la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía y Finanzas (SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, 2009: 52 y 53). Los compromisos asumidos por el mencionado programa se dividen en ejes de trabajos, entre los cuales se encuentra el relativo a la mejora de la gobernanza pública, el cual está estrechamente vinculado al tema materia de esta investigación (AROBES, 2015).

Teniendo en cuenta los mencionados compromisos internacionales, estudios relativos a cómo se va desarrollando el proceso de modernización de la gestión pública en el país, y a la forma en cómo podríamos mejorarlo, cobran también importancia.

### **2.3. Institucional**

Desde el enfoque institucional, cabe resaltar que como consecuencia del proceso de modernización en el que se encuentra inmerso el Estado peruano, la Cancillería también ha emprendido una serie de acciones orientadas a la mejora de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía. Es en ese contexto que el tema de modernización de la gestión pública, en general, y el de la gestión consular, en particular, cobran especial relevancia para el Ministerio de Relaciones Exteriores como institución pública.

Ello se ve reflejado en el “Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2021 del Sector Relaciones Exteriores” que señala como uno de los objetivos estratégicos de dicho sector el “proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior”, para lo cual se desarrollan acciones estratégicas dirigidas a: (i) “optimizar la calidad de los servicios consulares de acuerdo a su creciente demanda en el exterior y los avances de las nuevas tecnologías de la información y comunicación”; y, (ii) “expandir y agilizar los trámites consulares garantizando el respeto a los derechos de los connacionales en el exterior.”

Siguiendo esa línea, el actual Canciller de la República, Embajador Ricardo Luna Mendoza, en su mensaje inaugural enfatizó que “la diáspora de la población peruana nos impone el deber de atender con mayor sensibilidad las necesidades de la emprendedora comunidad migrante peruana”; y que, por ello, “se continuará modernizando el servicio consular para atender con creciente eficiencia sus demandas”.

De lo mencionado se puede apreciar que la temática de la presente investigación resulta relevante tanto desde el enfoque institucional propio del Estado peruano, en general, como del de su Cancillería, en particular.

### **3. Aproximaciones Conceptuales**

#### **3.1. Modernización de la Gestión Pública**

Una de las principales funciones del Estado es la de satisfacer las necesidades de su población, sin la cual no tendría sentido su existencia. Sin embargo, por lo general, cuando se habla de la prestación de bienes y servicios por parte de la administración estatal, se observa cierta disconformidad con la forma en que éstos son suministrados a la sociedad. En ese escenario, surge la necesidad de que la administración pública atraviese por un proceso de transformación de forma tal que se garantice la provisión eficiente de los bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población (MORENO, 2015: 5). Es a dicho proceso de transformación al que se le denomina “modernización de la gestión pública”.

La modernización de la gestión pública ha sido guiada por la corriente de administración, formulada en los años setenta, conocida como “Nueva Gestión Pública” (NGP). Dicha corriente engloba teorías de gestión basadas en una cultura de resultados, que importan prácticas y herramientas gerenciales originalmente desarrolladas para los sectores privados (MORENO, 2015: 5), y propugna los siguientes principios: (i) la separación entre el proceso decisional estratégico (poder

político) y el proceso operacional (administración); (ii) la orientación de las actividades administrativas y la asignación de recursos según las necesidades del ciudadano; (iii) la descentralización y creación de agencias como instrumentos de regulación; (iv) el abandono del estatuto del empleado público y la introducción del pago por mérito; (v) la transparencia de los gastos y de los costos de los servicios públicos; (vi) la eficiencia en el uso de los fondos públicos; y, (vii) la participación de los usuarios en la definición y la evaluación de los servicios públicos (MELMOUX-EUDE, 2015).

### **3.2. Gestión por Resultados**

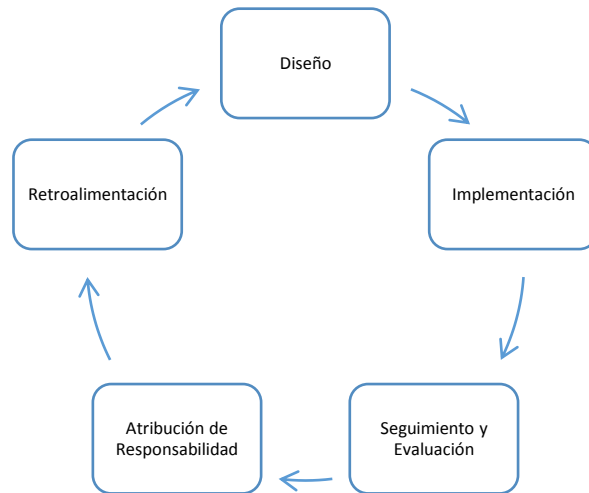
Uno de los paradigmas generados por la NGP es la “Gestión por Resultados” (GpR), la cual se enfoca en la priorización del logro de objetivos concretos y medibles por sobre el cumplimiento rutinario e inercial de procedimientos legales y administrativos, que ha sido por mucho tiempo la regla general en la forma de operar lo público (MORENO, 2015: 5).

En efecto, la finalidad del referido paradigma es buscar un cambio efectivo del desempeño estatal, pasando de una gestión orientada a los procesos y basada en reglas, a una gestión orientada a los resultados y basada en el rendimiento (BEHN, 2002). Así, los empleados públicos ya no deberán concentrarse sólo en las normas, sino también en la mejora de su rendimiento y en la producción de resultados esperados, a fin de que el ciudadano pueda gozar de bienes y servicios de calidad que le permitan ver realizados sus derechos (COOPERACIÓN ALEMANA AL DESARROLLO, 2014: 9).

Existe una diversidad de elementos que pueden componer un sistema de GpR. Según FLETCHER y WILLIAMS (1996), en el centro del referido sistema se hallan: (i) el desarrollo de una declaración de misión y de un plan estratégico, junto con la mejora de la comunicación dentro de la organización; (ii) la clarificación de las responsabilidades y la rendición de cuentas individuales, que conduzcan a la definición y a la medición del desempeño individual; (iii) la implementación de estrategias de compensación adecuadas; y, (iv) el desarrollo del capital humano. Del mismo modo, para SCHERMERHORN (2011) la gestión por resultados abarca los siguientes pasos: (i) identificar objetivos claros y medibles; (ii) medir el desempeño para evaluar el progreso; (iii) proporcionar retroalimentación y asesoría; y, (iv) utilizar la evaluación del desempeño para la toma de decisiones de recursos humanos. Por su parte, NIELSEN (2013) representa al modelo de gestión por resultados como un proceso cíclico en el que la atención se centra principalmente en: (i) la definición de los objetivos de la organización y el establecimiento de objetivos de desempeño; (ii) la medición y evaluación de los logros de desempeño; y, (iii) el establecimiento de las responsabilidades en base a dichos logros. Este proceso se repetirá cíclicamente ajustando los objetivos, metas e indicadores de resultados, en función a las experiencias adquiridas en los ciclos anteriores .

Teniendo en cuenta los modelos descritos, se puede sugerir el siguiente esquema para resumir las actividades básicas involucradas en un sistema de GpR.

## Flujograma 2: Dinámica básica de un sistema de gestión por resultados



La etapa de diseño incluirá la fijación de los objetivos, la elaboración del plan estratégico para alcanzarlos, y los indicadores con los que se evaluarán los resultados; la implementación estará referida a la puesta en marcha del referido plan; el seguimiento y evaluación, a la medición de los resultados del proceso en relación con los objetivos trazados; y, en la etapa de atribución de responsabilidades se deberá premiar o castigar los niveles de cumplimiento alcanzados. Finalmente, la consecuencia de haber pasado de manera sistemática por las etapas anteriores hará que toda la información producida en ellas sirva de línea de base para retroalimentar el inicio de un nuevo ciclo de GpR mejorado.

### **3.3. Presupuesto por Resultados**

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una de las herramientas básicas con las que cuenta el paradigma de la GpR, y tuvo su mayor auge en los años ochenta, cuando las economías atravesaban por un periodo de inestabilidad financiera causada por años de expansión descontrolada del gasto estatal (PEREZ, 2015: 81).

El PpR puede ser definido como un conjunto de procesos e instrumentos que permiten utilizar sistemáticamente la información sobre el desempeño o los resultados de las políticas, programas y proyectos, con el objetivo de maximizar su impacto en los destinatarios finales de los bienes y servicios que se buscan producir, a través de una mejor asignación de los recursos del estado (KAUFMANN, SANGINÉS y GARCÍA-MORENO, 2015: xxviii). Es decir, el PpR vincula la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población: A mejores resultados se les asignarán mayores recursos. De ello, se puede deducir la importancia que el PpR tiene como instrumento de gestión y de gerencia pública para el crecimiento, desarrollo y progreso, tanto de las instituciones Estatales, en materia de eficiencia presupuestaria, como el de la población en general (MORENO, 2015: 5 y 6).

Finalmente, cabe señalar que para implementar el PpR, la metodología plantea que es necesario poner en marcha cinco componentes: (i) el presupuesto de gastos estructurado por programas; (ii) la proyección de los ingresos y gastos al mediano plazo; (iii) los sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público; (iv) los incentivos para mejorar la efectividad de la gestión; y, (v) la difusión de la

información sobre el presupuesto y el gasto (KAUFMANN, SANGINÉS y GARCÍA-MORENO, 2015: xxviii).

#### **3.4. Programa Presupuestal**

Los Programas Presupuestales (PP) son unidades programáticas específicas, que se elaboran en el marco del desarrollo de un PpR.

Así, un PP puede ser definido como una unidad de programación de una acción específica del Estado asociada a un objetivo de política pública, que se desarrolla a fin de proveer un conjunto articulado de productos (bienes y servicios) que se entregan a favor de una población beneficiaria, mediante actividades integradas y articuladas (QUIROZ y SALCEDO, 2015: 10). Dicho de otro modo, la existencia de un PP específico se justifica por la necesidad de lograr un resultado determinado para una población objetivo, en el marco del cumplimiento de cierta política pública, pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno (ACUÑA, HUAYTA y MESINAS, 2012: 5).

Las ventajas que conlleva la elaboración de un PP son múltiples. En primer lugar se podría señalar que éste coloca al ciudadano como objetivo principal, al tener como meta final la satisfacción de sus necesidades con la provisión de bienes y servicios de calidad. Asimismo, al ser parte de la dinámica de la elaboración del PpR, vincula planificación con presupuesto, genera una agenda de definición y seguimiento de indicadores, y con ello permite una mejor evaluación del gasto público. Además, al enfocarse en una acción específica, permite



identificar duplicidades o multiplicidades de programas y proyectos orientados al mismo objetivo, prioriza lo potencialmente efectivo y mejora la focalización para cobertura de brechas de productos. Finalmente, al estar orientada a la consecución de determinada política pública, señala las prioridades y la articulación de los niveles de gobierno hacia el logro de resultados no sólo sectoriales, sino también nacionales (CARRASCO, 2015: 12).

### **3.5. Función Consular**

La función consular puede ser definida como aquella función de servicio público que brinda el Estado acreditante en el territorio del Estado receptor, como parte de la administración de los asuntos públicos en beneficio de sus nacionales. Dicha competencia se desarrolla dentro del marco de las relaciones consulares que mantienen ambos estados (LOVÓN, 2002: 24).

En la misma línea, el Reglamento Consular vigente, señala en el primer párrafo de su Artículo I que:

“La función consular constituye un servicio de naturaleza pública que presta el Estado peruano a sus nacionales y a los extranjeros en el exterior, particularmente en lo referido a las competencias de la administración pública que deben realizarse fuera del territorio nacional.”

Asimismo, según el referido reglamento, las funciones consulares pueden dividirse en: (i) funciones de protección y asistencia al nacional; (ii) funciones administrativas; (iii) funciones notariales; (iv) funciones judiciales; y, (v) funciones de promoción.

### **3.6. Servicios Consulares**

Considerando, la definición de función consular, se puede definir a los servicios consulares como aquellas prestaciones que realiza un Estado en el marco del ejercicio de la función consular. En ese sentido, se puede sostener que los servicios consulares son aquellas diligencias realizadas por un funcionario consular con el fin de satisfacer una necesidad de sus connacionales en el exterior, las mismas que se encuentran legisladas en las normas de cada Estado.

Asimismo, considerando la división dada para las distintas funciones consulares, los servicios consulares podrían dividirse en: (i) trámites consulares, que englobarían a los actos administrativos, notariales, registrales y judiciales; y (ii) asistencia consular, que abarcaría a la protección legal y la asistencia humanitaria (PP0062, 2012).

Por otro lado, cabe señalar que un servicio consular será considerado eficaz cuando se atiende de manera efectiva lo que los connacionales consideran como necesidades (PUENTE y ÁLVAREZ, 2007). Ello en la medida que, la visión de una Oficina Consular debe estar orientada a constituirse en una entidad de apoyo activo al desarrollo integral de la comunidad peruana en el exterior, para lo cual tendrá como misión promover y proteger los espacios en que los peruanos ejercen sus derechos y persiguen sus intereses, sin más restricciones que las legales (ÁLVAREZ, 2009: 26).

### **3.7. Gestión Consular**

Se denomina gestión consular al conjunto de acciones que el funcionario consular desarrolla en el ámbito de la jurisdicción donde se encuentra acreditado, todas ellas encaminadas a cumplir con la mayor eficiencia las tareas que le son propias, incluyendo la provisión de los servicios consulares. En ese sentido, son actuaciones que vinculan su calidad de representante con su calidad de gestor público (LOVÓN, 2002: 38).

Así las cosas, la gestión consular debe ser entendida como parte importante de las labores que realiza un funcionario consular. Ello implica que éste cuente con una "vocación de servicio para tomar conocimiento, directa e inmediatamente de las dificultades o problemas que se planteen, y sugerir o buscar la mejor solución para los mismos" (LOVÓN, 2002: 39).

### **3.8. Política Consular**

La política consular es uno de los vectores de la política exterior, y puede ser definida como el conjunto de lineamientos de acción estatal enfocados al despliegue de la función consular (FAVRE, 2011: 20).

Cabe recordar que, constitucionalmente el Estado peruano es responsable de la protección y defensa de los derechos de sus nacionales, tanto dentro como fuera del Perú, dentro del marco de las leyes extranjeras y los acuerdos internacionales. Por ello, se entiende que es el propio Estado el encargado de elaborar y ejecutar la política consular; y, acorde con lo establecido en la Convención de Viena sobre Relaciones

Consulares y el Reglamento Consular vigente, es al Ministerio de Relaciones Exteriores a quien específicamente le corresponde ejercer dicha labor, a través de la Dirección competente (DGC) y su red de oficinas consulares.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0062**

*“No existe peor defecto humano que tomar decisiones sin conocer bien el problema”*

Albert Einstein

### **1. Antecedentes del Programa Presupuestal 0062**

#### **1.1. Modernización de la Gestión Pública en el Perú**

Desde comienzos del presente milenio, el Perú ha logrado obtener una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. En efecto, el Ingreso Nacional Bruto por persona se vio casi triplicado, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad;<sup>2</sup> tanto así que, desde el año 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Dicho crecimiento económico se vio reflejado, a su vez, en el crecimiento de los ingresos del Estado, al aumentar también la recaudación fiscal en un promedio de 13% anual.<sup>3</sup>

Ahora bien, pese a que los ingresos del Estado y, por consiguiente, el presupuesto público se vieron incrementados, las entidades públicas mantuvieron una limitada capacidad de gestión que les impedía proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios de calidad a los ciudadanos; mientras que la ciudadanía seguía exigiendo un mejor Estado, activo,

---

<sup>2</sup> Según cifras del Banco Mundial:  
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>> [Última visita: 08/11/16]

<sup>3</sup> Según cifras de la SUNAT: < [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) > [Última visita: 08/11/16]

efectivo, eficiente y presente en todo el territorio nacional (SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, 2013: 9).

En ese contexto, el Estado peruano decidió emprender una reforma orientada a su progresiva modernización. Es así que en enero del 2002, mediante la promulgación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley No. 27658), se establecen los principios y la base legal para iniciar dicha reforma y se declara al Perú en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Asimismo, se enfatiza que el proceso de modernización debe: (i) mejorar la eficiencia del aparato estatal; (ii) estar orientado al servicio de la ciudadanía; y, (iii) ser descentralizado, transparente e inclusivo.

En base a ello, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley No. 29158) declara que la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) será el órgano encargado de formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la Administración Pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir la modernización del Estado. Posteriormente, y a fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 29158, en el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM se establece que la Secretaría de Gestión Pública (SGP) será el Órgano de Línea responsable de conducir el proceso de modernización.

Además de la SGP de la PCM, existen otros actores principales en torno al proceso de reforma y modernización del Estado peruano, tales como el Congreso de la República, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Poder Judicial, entre otras

instituciones. Así, por ejemplo, el Congreso es el encargado de liderar procesos de reforma de fondo, como fue el caso del proceso de descentralización, en donde jugó un papel crucial a través de la aprobación de los instrumentos legales necesarios; mientras que al MEF le corresponde velar por la eficiencia del Estado a nivel de la gestión del gasto público (CASAS, 2012: 1 y 2).

En efecto, el MEF fue una de las primeras instancias del Estado en llevar a cabo reformas sustantivas en la gestión pública, aplicando el paradigma de la GpR, a través de su Dirección General de Presupuesto Público (DGPP). Así, cabe mencionar que ya para el año 1997 el MEF puso en marcha los denominados Acuerdos de Gestión, los cuales eran firmados por una institución del Estado y la DGPP, en donde se especificaban las metas de desempeño a las que se comprometía la institución y, a la par, se establecían los incentivos que obtendrían dichas instituciones si lograban cumplir con las metas establecidas. Lamentablemente, este mecanismo se dejó de usar debido a problemas de implementación y monitoreo (CASAS, 2012: 47).

Por otro lado, en el año 2000, el MEF a través de su Dirección General de Programación Multianual (DGPM) impulsó la práctica de elaboración del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), en un intento de introducir ejercicios de planificación estratégica en la administración pública. Con el desarrollo de los PESEM, por parte de cada sector del Estado, se buscó establecer un horizonte de planeamiento multianual en donde se definan la visión y misión de la institución y se identifiquen los objetivos y estrategias sectoriales que busquen introducir elementos que generen mayor eficiencia al interior de las mismas. A su vez, cada año dichas entidades deben

formular un Plan Estratégico Institucional (PEI), teniendo en cuenta lo establecido en su propio PESEM y siguiendo las directivas emitidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). En los PEI se realiza el llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con el fin de elaborar un planeamiento estratégico de los objetivos y acciones propios de cada institución, proyectados para un período de tres años. Por último, cada entidad estatal también debe elaborar anualmente un Plan Operativo Institucional (POI) que contiene las actividades operativas concretas que la institución ha programado realizar durante ese año para contribuir al logro de los objetivos y acciones establecidos en el PEI, los cuales a su vez se encuentran articulados a los del PESEM (CASAS, 2012: 48 y 49).

Posteriormente, luego de la promulgación de la Ley No. 27658 en el 2002, el MEF inició la suscripción de los llamados Convenios de Administración por Resultados (CAR), los cuales también eran suscritos entre las instituciones públicas o sus dependencias y la DGPP. En este acuerdo, la entidad pública se comprometía al cumplimiento de un conjunto de indicadores cuantificables orientados a mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y los servicios que presta; asimismo, frente al cumplimiento e incumplimiento, se establecía un sistema de premios y castigos (CASAS, 2012: 48). Así, se puede afirmar que con estas iniciativas se comenzaron a sentar las bases para la articulación entre una gestión pública por resultados y su expresión en el presupuesto público (ACUÑA, HUAYTA y MESINAS, 2012: 7).

Fue recién en el año 2006 que se incorporó en la Ley de Presupuesto para el año fiscal 2007 un capítulo que estableció la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR),



definido como una estrategia de gestión que busca contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público, a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los resultados propuestos, con el fin de favorecer a la población.

En efecto, lo que se buscaba resolver con la implementación del PpR era la desconexión que existía entre las demandas ciudadanas y la oferta de bienes y servicios provistos por el Estado. Asimismo, constituía un llamado de atención respecto a la asignación histórica e inercial del presupuesto a las distintas entidades del Estado, sin tener evidencia alguna sobre la eficacia de sus intervenciones. Como bien señala CASAS:

“En general se tenía que la asignación era inercial en el sentido que la asignación presupuestal del año anterior servía de base para la asignación presupuestal del siguiente año y los incrementos o reducciones eran fruto de una pugna política en muchos casos. Sólo importaba los montos asignados antes que los resultados que la población hubiera obtenido a partir del uso de dichos recursos. En todo caso, el único seguimiento que se hacía de los recursos era financiero, lo cual implica que se centraba en si se habían gastado o no los recursos sin fijarse en la calidad del gasto.”  
(2012: 45)

Asimismo, en el referido capítulo de la Ley se hace responsable a la DGPP del diseño e implementación de los instrumentos que debía contener el PpR. Uno de dichos instrumentos era el llamado Programa Presupuestal Estratégico (PPE), antecedente de lo que ahora se conoce como Programa Presupuestal (PP). Los PPE se aplicaron de manera inmediata para algunos sectores en la preparación del presupuesto público 2008, en torno a acciones prioritarias que debía

emprender el Estado, como las relativas a los temas de salud, educación e infraestructura.

Con posterioridad a la aparición de los PPE, otra iniciativa de la DGPP creó el concepto de Programas Institucionales (PIT), aplicable a aquellos programas que habían sido creados por los Ministerios y sus organismos públicos mediante decreto supremo u otra norma con rango de ley. Para integrar ambas herramientas, se estableció que los PIT debían incorporarse al PpR de determinada institución cuando éstos contribuyeran al logro de los resultados de su PPE. Sin embargo, en la práctica, muchas veces los resultados que perseguían los PIT y los PPE eran distintos, por lo que la articulación entre ambos no fue una tarea sencilla para varias entidades que deseaban tener un PpR (ACUÑA, HUAYTA y MESINAS, 2012: 9).

En vista de ello, a fin de eliminar la confusión generada por los PPE y los PIT, en la programación y formulación del presupuesto público 2012 se tomaron las siguientes medidas, según lo dispuesto por el Texto Único Ordenado de Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley No. 28411), aprobado por el Decreto Supremo No. 304-2012-EF: (i) se eliminaron las figuras de los PPE y los PIT, y se creó al Programa Presupuestal (PP) como la única categoría de programación por resultados; (ii) se estableció que la elaboración de los PP estaría a cargo de las propias entidades rectoras y que la participación del MEF se daría sólo en la etapa de acreditación de los contenidos mínimos de dichos programas, establecidos en el Anexo 2 de la directiva para la elaboración de los PP que se publica en el marco de la programación y formulación del presupuesto público de cada año fiscal; y, (iii) se exigió tener una unidad responsable del

diseño y ejecución del programa presupuestal al interior de cada entidad (ACUÑA, HUAYTA y MESINAS, 2012: 10).

## **1.2. Modernización de la Gestión Consular en el Perú**

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) tampoco ha sido ajeno al proceso de modernización de la gestión del Estado, más aún en lo que a la gestión de los temas consulares se refiere. A decir del Ministro Zósimo Morillo, se podría señalar al año 2001 como el inicio del proceso de reforma consular, considerando que en septiembre de dicho año se emitió la Directiva Circular que establecía una serie de lineamientos que fueron posteriormente recogidos y desarrollados en el actual Reglamento Consular, aprobado por el Decreto Supremo No. 076-2005-RE. Cabe recordar que el contexto en el que se empezó a formular dicha reforma fue el de una creciente migración peruana al exterior, lo cual motivó a la Cancillería a modernizar y hacer más fluida y abierta la relación de sus Oficinas Consulares con el ciudadano peruano en el exterior (Morillo, 2011: 61).

Otro de los documentos que enmarca el proceso de modernización de la gestión consular es el Acuerdo Nacional de julio del 2002, cuya sexta política de Estado señala la necesidad de fortalecer la prestación de los servicios consulares; a saber:

“Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración: El Estado fortalecerá una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y sea instrumento de los

objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.”

Un año más tarde, el Plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo (PESLP) del MRE, aprobado por Resolución Ministerial No. 0843-2003/RE, estableció una serie de objetivos generales y específicos del sector para el periodo 2003-2015. El tercer objetivo general estaba dirigido a “profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, fomentando su identidad nacional, el desarrollo de sus vínculos con el Perú, así como su contribución al desarrollo nacional.” Los tres objetivos específicos eran los siguientes: (i) apoyar y proteger a los connacionales en el exterior, fortalecer su vinculación con el Estado peruano y procurar su mejor integración en los países que lo acogen; (ii) alcanzar un nivel de excelencia en la gestión y servicios consulares; y, (iii) alcanzar elevados niveles de eficiencia y calidad en el soporte administrativo y de sistemas del Sector en el área consular.

Por otro lado, el Plan Nacional de Derechos Humanos, aprobado por Decreto Supremo No. 017-2005-JUS, estableció una serie de medidas que tenían como objetivo el fortalecimiento de los mecanismos de protección integral de los derechos humanos de los migrantes, tales como “la simplificación de los trámites consulares y la eventual disminución de las tarifas consulares”. Posteriormente, el referido documento fue actualizado a través del Decreto Supremo No. 005-2014-JUS que aprobó el Plan Nacional de Derechos Humanos para el periodo 2014-2016. El octavo objetivo de dicho plan consiste en “asegurar la promoción y protección integral de los derechos de las personas migrantes y sus familias”, para lo cual se señala como acción vinculada el “fortalecer los servicios

prestados por embajadas y consulados a los connacionales en el extranjero.”

Siguiendo con la línea de tiempo, en marzo del 2011 el Acuerdo Nacional aprobó el Plan Bicentenario - El Perú hacia el 2021, cuyo lineamiento de política referido al sector de Relaciones Exteriores (séptimo lineamiento) está enfocado a “desarrollar una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas en el exterior”. En ese sentido, señala como tercer objetivo específico del sector el “fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica, así como la asistencia y protección a los peruanos en el exterior.” Para ello, establece como acción estratégica el “profundizar una política integral de gestión migratoria externa en defensa de los peruanos en el exterior que potencie su contribución al desarrollo nacional y promueva su vinculación e identidad nacional”.

En diciembre del 2011, mediante la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 (Ley No. 29812), se dispone la implementación del PpR para el MRE y se crea el Programa Presupuestal 0062 - Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior, con el cual se vienen ejecutando proyectos de mejora de la gestión consular. En el siguiente subcapítulo se profundizará sobre las características y alcances del referido programa presupuestal.

En el año 2012, mediante la Resolución Ministerial No. 401-2012/RE, se actualiza el PESLP del MRE para el periodo 2012-2021 y se reafirma la misión del Sector de “desarrollar una política exterior activa a través de la representación, negociación y promoción de los intereses de seguridad,

desarrollo, inclusión del Estado e integración, particularmente latinoamericana, entre otros, así como la protección de los nacionales en el exterior.”

Ahora bien, no obstante la relevancia de los documentos antes mencionados, se puede afirmar que la norma que marca un hito en el proceso de modernización del MRE es el Decreto Supremo No. 050-2015-RE, del 2 de octubre del 2015, que Aprueba el Proceso de Modernización de la Gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores que incluye al Servicio Diplomático de la República.

En efecto, en los considerandos de la referida norma legal se señala que el MRE encuentra en el proceso de modernización del Estado una oportunidad para fortalecer su capacidad de gestión a fin de asegurar la eficiente ejecución de la política exterior, la cual incide en el bienestar de sus ciudadanos y el desarrollo económico del país. Asimismo, se sostiene que en ese marco el MRE ha priorizado un conjunto de acciones orientadas a impulsar el proceso de modernización en cinco ámbitos; a saber: (i) Servicio Diplomático de la República; (ii) Política Exterior y Presupuesto para Resultados; (iii) Consular; (iv) Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional; y, (v) Sistemas de Información y Gobierno Electrónico. Dicho conjunto de acciones se detalla en el llamado Plan de Acción que figura como Anexo del mencionado Decreto Supremo.

Más aún, se enfatiza que el referido Plan se orienta a implementar iniciativas que contribuyan a la optimización de los procesos y la gestión pública para resultados a fin de desarrollar con mayor eficiencia la gestión externa del Estado y la prestación de servicios en beneficio del ciudadano.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la realización de lo previsto en el Plan de Acción requiere de la adopción de medidas orientadas a fortalecer, entre otros, la formación, especialización y perfeccionamiento de los miembros del Servicio Diplomático de la República (SDR); el carácter meritocrático de la carrera diplomática; así como la actualización de su régimen disciplinario y la gestión de recursos humanos, el Decreto Supremo introduce modificaciones tanto al Reglamento de la Ley del Servicio Diplomático de la República, como al Reglamento Orgánico de la Academia Diplomática del Perú.

El detalle del contenido del Plan del Acción en lo relativo a la modernización de la gestión consular y los programas presupuestas se desarrollará en el siguiente punto del presente capítulo.

Finalmente, es necesario indicar que mediante Resolución Ministerial No. 1268-2015/RE, del 31 de diciembre del 2015, se reemplazó el PESLP por el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) que abarca el periodo 2015-2021. Dicho PESEM establece cuatro objetivos estratégicos sectoriales de largo plazo, consistentes con el Acuerdo Nacional y con el Plan Bicentenario. El tercer objetivo estratégico está referido a "proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior." A mayor abundamiento, se señala que a través de la promoción y protección efectiva de los derechos de los más de tres millones y medio de peruanos en el exterior se busca conseguir un cambio positivo en su condición, el cual consiste en coadyuvar a su inserción en las sociedades de destino y fortalecer los lazos de vinculación con el Perú. Asimismo, se enfatiza que a fin de lograr dicho objetivo, el MRE puso en

marcha en el 2012 el Programa Presupuestal 0062 - Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior (PP0062), el cual articula el Plan de Modernización de la Gestión Consular, y sobre el cual entraremos a detalle en el siguiente punto del presente capítulo.

De acuerdo al PESEM, el Plan de Modernización de la Gestión Consular se basa en dos pilares: (i) la atención de trámites consulares; y, (ii) la protección y asistencia al nacional. Para cada uno de ellos se ha priorizado una lista de proyectos que buscan fortalecer la infraestructura, sistematizar procesos, capitalizar los recursos humanos y mejorar la difusión de los derechos y deberes de los peruanos en el exterior.

El PESEM 2015-2021, es un documento valioso en lo que respecta a la modernización de la gestión consular, ya que no sólo señala el objetivo estratégico de manera general, sino que además determina el indicador para medir su avance y establece las acciones estratégicas específicas que corresponden al referido objetivo general.

El indicador utilizado es la llamada “tasa de cobertura de servicios consulares”, la cual se obtiene dividiendo el número de personal de las oficinas consulares (nombrado y local) entre la población estimada de peruanos en el extranjero por cada 10,000 peruanos en el exterior. Este indicador busca medir la relación que existe entre los recursos humanos que el MRE despliega para atender a las comunidades peruanas que residen en el exterior y la demanda de servicios de dicha población.

Las acciones estratégicas que corresponden al tercer objetivo estratégico son las siguientes:



- "3.1. Optimizar la calidad de los servicios consulares de acuerdo a su creciente demanda en el exterior y los avances de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- 3.2. Promover la exención de visado para ingresar a los países con mayor número de intención de viaje por turismo y negocios por parte de los ciudadanos peruanos, entre ellos: Estados Unidos de América y países del Espacio Schengen.
- 3.3. Consolidar la labor de la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria (MTIGM) como espacio de coordinación para la aprobación y ejecución de una Política Nacional en materia migratoria.
- 3.4. Expandir y agilizar los trámites consulares garantizando el respeto a los derechos de los connacionales en el exterior, así como brindarles asistencia, coadyuvando a su inserción a las sociedades de destino."

Uno de los documentos que está alineado a los objetivos estratégicos de largo plazo señalados en el PESEM es el llamado Plan Estratégico Institucional (PEI). El PEI vigente ha sido elaborado para el periodo 2016-2018, y contiene siete objetivos estratégicos institucionales de corto plazo, los cuales orientan la gestión del MRE hacia el logro de los objetivos del PESEM. Cada uno de los objetivos del PEI también se desagrega en acciones estratégicas que permitirán su implementación en los próximos tres años.

Son dos los objetivos estratégicos institucionales del PEI que se relacionan con el tercer objetivo del PESEM anteriormente señalado, y cada uno de ellos se subdivide en distintas acciones estratégicas; a saber:

- "3.1. Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino.

- 3.1.1 Implementar el Sistema Integrado de Gestión Consular (SIGC).
- 3.1.2 Renovar el Parque Informático de la Red Consular.
- 3.1.3 Promover la interconexión e integración de los sistemas de información y comunicación consulares del MRE y con otras entidades públicas.
- 3.2. Fortalecer la protección y asistencia a los peruanos en el exterior, así como afianzar sus vínculos con el Perú.
  - 3.2.1 Promover la ejecución del Programa de Asistencia Legal y Humanitaria (PALH).
  - 3.2.2 Fortalecer el Programa de Asistencia Humanitaria (PAH).
  - 3.2.3 Promover acuerdos orientados a la inclusión social de nuestros migrantes a partir de su inserción laboral y acceso a sus derechos fundamentales.
  - 3.2.4 Fomentar una gestión migratoria integral a través de las labores de la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria (MTIGM).
  - 3.2.5 Fomentar la asociatividad en las comunidades peruanas en el exterior.
  - 3.2.6 Contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de los connacionales frente al tráfico de migrantes, trata de personas, trabajo forzado y delitos conexos."

El otro documento alineado al PESEM y, a su vez, al PEI es el denominado Plan Operativo Institucional (POI). El POI es elaborado anualmente y presenta las actividades operativas que realizará el MRE durante el año, las cuales se encuentran articuladas a los objetivos estratégicos sectoriales del PESEM y a las acciones estratégicas del PEI. El POI actualmente vigente es el elaborado para el año 2016.

## **2. El Programa Presupuestal 0062**

El Programa Presupuestal 0062 (PP0062) es la unidad programática elaborada por el MRE siguiendo los lineamientos del MEF, en el marco del desarrollo del presupuesto público basado en resultados, a fin de lograr una adecuada política de protección y atención de los peruanos en el exterior.

En el Perú, todos los Programas Presupuestales (PP) se elaboran siguiendo lo establecido en la "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público". La referida directiva es elaborada anualmente por la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del MEF y, en su Anexo 2, contiene un formato con los requisitos mínimos que toda propuesta de PP debe observar en su diseño original, en su revisión y ampliación de diseño, y en su rediseño, con el fin de que sean aprobados por el MEF para que puedan ser aplicados en el siguiente año fiscal. En ese sentido, la oportunidad para que los sectores competentes diseñen, rediseñen, revisen o amplíen sus PP a aplicar en el próximo ejercicio presupuestario es también anual.

Actualmente, los actores que están directamente involucrados en la elaboración del diseño y los ajustes del PP0062 son los siguientes: (i) como entidad rectora y responsable del PP, el MRE; (ii) como responsable técnico del PP, el Director General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares; y, (iii) como coordinador de seguimiento y evaluación del PP, el Subdirector de Coordinación del PP0062.

El PP0062 fue elaborado por primera vez en el 2012 para la formulación del Presupuesto Público del mismo año, siguiendo los lineamientos establecidos en la "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del

Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012”, bajo el nombre de “Programa Presupuestal de Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior”.

Así, desde el año 2012 todas las actividades consulares comenzaron a ser financiadas por el PP0062, incluyendo las dependencias de la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares (DGC) y las oficinas consulares en el exterior. A partir de esa fecha, y siguiendo las recomendaciones del MEF y las iniciativas propias del sector, el PP0062 ha pasado por un proceso de revisión de diseño, siguiendo los lineamientos contenidos en el Anexo 2 de las directivas emitidas anualmente por la DGPP.

En la primera versión del PP0062 se señaló como problema específico a ser resuelto, a fin de lograr una adecuada política de protección y atención a los peruanos en el exterior, a los “deficientes servicios consulares y política migratoria insuficiente”. Las causas directas e indirectas de dicho problema que se identificaron, así como el resultado específico y los productos que se querían lograr se muestran en la tabla a continuación.

**Tabla 2: Problemas, causas y productos identificados por la primera versión del PP0062**

<b>Problema Específico</b>	Deficientes servicios consulares y Política migratoria insuficiente		
<b>Causas Directas</b>	Demora en la atención de los servicios consulares que reciben los usuarios	Insuficientes oficinas consulares implementadas óptimamente	Insuficiente protección al migrante
<b>Causas Indirectas</b>	Dificultad de acceso de los usuarios a los servicios consulares	Insuficientes oficinas consulares	Migración irregular
	Insuficientes alianzas estratégicas	Inadecuada infraestructura	Insuficiente participación en reuniones bilaterales y multilaterales en temas

	institucionales		migratorios
	Insuficiente capacitación y motivación del personal asignado	Insuficiente equipamiento, sistema de comunicación y redes	Insuficientes acuerdos migratorios
<b>Resultado Específico</b>	Eficientes servicios consulares que reciben los usuarios		
<b>Productos</b>	Atención consular óptima	Consulados en el exterior con infraestructura adecuada y equipamiento óptimo	Migrantes mejor protegidos

Como se puede observar, una de las principales deficiencias del diseño de la primera versión del PP0062 fue el planteamiento del problema específico, el cual estaba formulado como dos subproblemas; a saber: (i) la deficiencia de los servicios consulares; y, (ii) la insuficiencia de la política migratoria.

En la última versión del PP0062, presentada para el ejercicio fiscal 2017, dicha deficiencia ya se encuentra superada, y se establece como problema específico al “limitado acceso a los servicios consulares para la inserción de los peruanos en el exterior”. Las causas directas e indirectas del referido problema que se identificaron, así como el resultado específico y los productos que se quieren lograr se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Problemas, causas y productos identificados por la última versión del PP0062**

<b>Problema Específico</b>	Limitado acceso a los servicios consulares para la inserción de los peruanos en el exterior	
<b>Causas Directas</b>	Limitada demanda de servicios consulares	Limitada oferta de servicios consulares
<b>Causas Indirectas</b>	Limitado acceso a servicios consulares	Insuficiente personal capacitado y motivado
	Desconocimiento de derechos y deberes, y servicios consulares	Insuficiente infraestructura y equipamiento
		Limitados procedimientos no

		estandarizados y automatizados
		Insuficientes acuerdos migratorios
		Limitada asistencia legal y humanitaria
<b>Resultado Específico</b>	Peruanos en el exterior acceden a servicios consulares de forma eficiente y oportuna y, se insertan adecuadamente en el exterior	
<b>Productos</b>	Personas reciben servicios consulares en el exterior	Migrantes protegidos y asistidos

Entre el lanzamiento de la primera versión del PP0062 y esta última versión han sucedido eventos referidos al mismo que son importantes de señalar. Uno de ellos es la publicación del ya mencionado Decreto Supremo No. 050-2015-RE, del 2 de octubre del 2015, el cual tiene como Anexo el “Plan de acción para impulsar el proceso de modernización de la gestión del MRE, que incluye al SDR”. En dicho plan se señala como segundo ámbito de acción a la “Política Exterior y Presupuesto para Resultados” y se enfatiza que el objetivo es adecuar al MRE plenamente a los desarrollos recientes en materia de manejo presupuestal, para lo cual se profundizarán los PP que permitan a la entidad asignar los recursos con mayor eficiencia, eficacia y oportunidad, vinculándolos a productos y resultados medibles a favor de la población. Asimismo, se hace referencia a 3 PP; a saber: (i) El PP0062 - Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior, vigente desde el año 2012; (ii) el PP0133 - Fortalecimiento de la Política Exterior y de la Acción Diplomática, vigente desde el 2015; y, (iii) el PP - Desarrollo e Integración Fronteriza, cuyo diseño aún se viene desarrollando.

En lo que respecta al PP0062, se menciona que dicho programa está orientado a garantizar el acceso de los connacionales en el exterior a servicios consulares de calidad y a la protección y asistencia legal y humanitaria que requieran para mantener sus vínculos con el país y facilitar su inserción en las sociedades de destino. Las acciones que

comprende el PP0062 son desarrolladas en el acápite del tercer ámbito de acción titulado "Asuntos Consulares", el cual tiene como objetivo:

"Capitalizar los recursos humanos, sistematizar los procesos, fortalecer la infraestructura, y mejorar la información que se brinda a los peruanos en el exterior con relación a sus derechos y deberes, a fin de prestarles un servicio eficiente y de calidad, así como una protección eficaz."

Dichas acciones son nueve; a saber: (i) Aplicación del Sistema Integrado de Gestión Consular (SIGC) para estandarizar los procesos de atención al ciudadano, actualmente en ejecución; (ii) Implementación de pasaportes electrónicos, actualmente en ejecución; (iii) Implementación del programa de estandarización de visas peruanas para visitantes extranjeros, ejecutado al 100%; (iv) Aplicación del Sistema de Verificación de Escrituras Públicas (SVEP), actualmente en ejecución; (v) Aplicación del Sistema de Envío Virtual de Documentos Consulares (SEVDC), actualmente en ejecución; (vi) Reforzamiento del Sistema de Legalizaciones y Apostillas, ejecutado; (vii) Ejecución del plan de mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y de los servicios informáticos de la red consular, en ejecución; (viii) Actualización del Reglamento Consular, actualmente en revisión; y, (ix) Implementación del Portal Web Único Consular, actualmente en rediseño. Una décima acción correspondiente al PP0062 se encuentra detallada en el acápite del quinto ámbito de acción titulado "Sistemas de Información y Gobierno Electrónico", y está referida a la (x) Implementación de un Contact Center, actualmente en etapa de planeamiento.

Finalmente, es necesario señalar que uno de los últimos grandes pasos que se ha dado con el fin de afianzar el desarrollo del PP0062 ha sido la creación de la Subdirección de Coordinación del PP0062, el

13 de noviembre del 2015, cuyo primer subdirector asumió funciones a principios del 2016. A la fecha de publicación del presente trabajo, dicha oficina ha pasado ya por 3 distintos subdirectores.

### **3. Proceso de Implantación del Programa Presupuestal 0062**

En este punto se describirá la dinámica de la implantación del PP0062, según el esquema básico aplicable a los sistemas de gestión por resultado (GpR) presentado en el Capítulo III, correspondiente el marco teórico (Véase: Flujograma 2).

#### **3.1. Diseño**

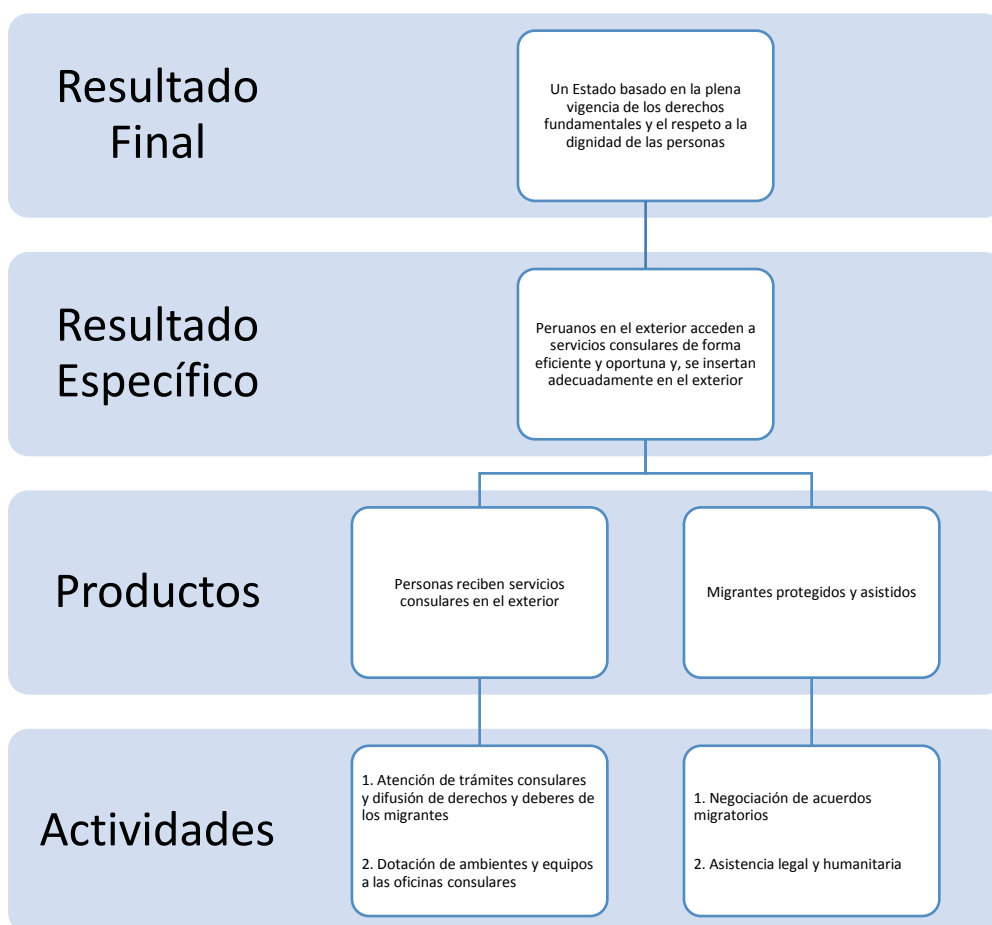
La etapa de diseño del PP0062 está a cargo de la DGC, quien designa para ello un Equipo Técnico de Diseño, el cual es liderado por su Director General. El PP0062 fue diseñado por primera vez para el ejercicio fiscal 2012 y, desde esa fecha, anualmente ha pasado por un proceso de revisión de diseño, siguiendo las recomendaciones hechas por el MEF y las iniciativas propias de la Cancillería.

En efecto, cabe recordar que la etapa de diseño está enmarcada en un sistema de GpR que trabaja como un círculo virtuoso, recogiendo la experiencia del proceso anterior para volver a empezar un nuevo ciclo. En ese sentido, el diseño original del PP0062 podrá ser revisado, ampliado o rediseñado para su aplicación al siguiente año fiscal, basado en la retroalimentación obtenida en el año anterior, y siguiendo los lineamientos y recomendaciones dados por el MEF respecto a los contenidos mínimos que todo PP debe tener.



Los elementos básicos para el diseño del PP son los siguientes: (i) el Resultado Final, que corresponde a un objetivo de política nacional; (ii) el Resultado Específico, que es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo; (iii) los Productos, que son el conjunto de bienes y servicios que recibe la población objetivo con el fin de generar el cambio; y, (iv) las Actividades, que se realizan con miras a lograr la provisión de los productos. Dichos elementos, correspondientes al último diseño del PP0062, se muestra en el diagrama a continuación.

### Flujograma 3: Diseño del PP0062 para el ejercicio fiscal 2017

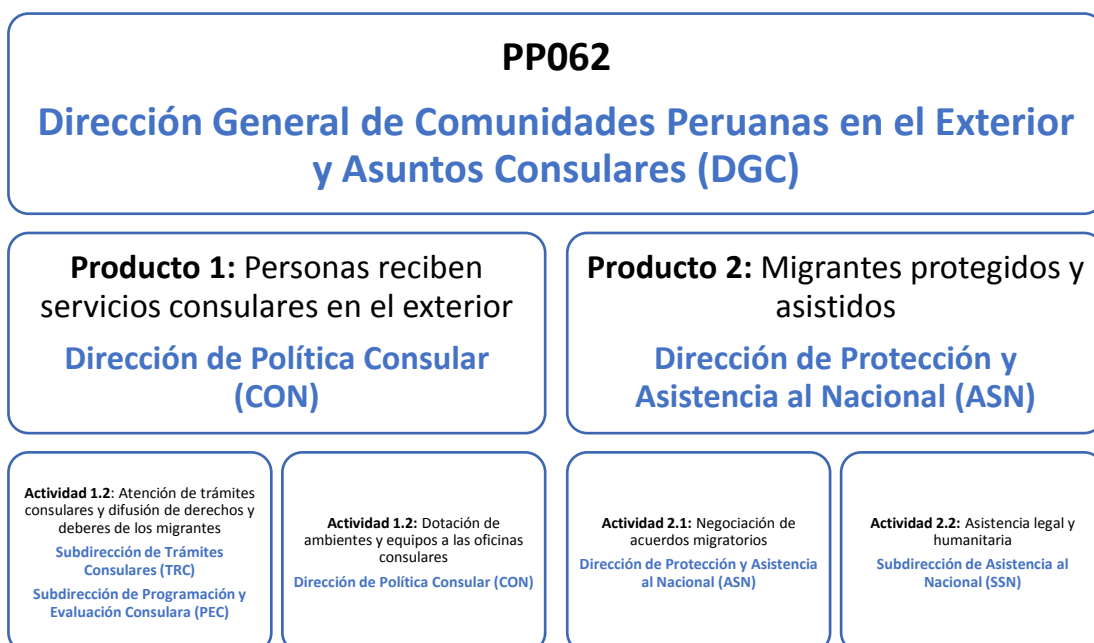


### 3.2. Implementación

La implementación del PP0062, es decir la fase de ejecución del mismo siguiendo el diseño planteado para un año determinado, está a cargo de la DGC. La referida Dirección General en coordinación con sus respectivas dependencias, tanto las oficinas dentro de la Cancillería en Lima, como las oficinas consulares en el exterior, ponen en marcha las actividades establecidas por el PP0062 durante todo el año fiscal.

En el siguiente cuadro se puede observar la subdivisión de las áreas encargadas de la implementación del PP0062, según los productos y actividades planteados para el año fiscal 2017.

**Cuadro 1: Relación entre las áreas de la DGC y el PP0062**



### 3.3. Seguimiento y Evaluación

Una vez ejecutadas las actividades planeadas en el PP0062 es necesario recabar información acerca del avance y los resultados de las intervenciones para luego proceder a realizar un análisis de las causas por las cuales se cumplieron con los objetivos o no. El recojo de información de los avances se hace en función de los indicadores, y a través de los medios de verificación señalados en la siguiente matriz lógica.

**Matriz 1: Matriz lógica del PP0062 para el ejercicio fiscal 2017**

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación
<b>Resultado Final</b>		
Peruanos en el exterior acceden a servicios consulares de forma eficiente y oportuna y, se insertan adecuadamente en el exterior	1. Porcentaje de peruanos en el exterior habilitados para ejercer sus derechos como ciudadanos peruanos	Número de peruanos con DNI en el exterior
	2. Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares
	3. Tiempo promedio de atención en los trámites consulares - días	Reporte de DGC
	4. Tiempo promedio de atención en los trámites consulares - horas	Reporte de DGC
<b>Productos</b>		
<b>Producto 1:</b> Personas reciben servicios consulares en el exterior	1. Porcentaje de oficinas con el Sistema Integrado de Gestión Consular	Reporte de DGC
	2. Porcentaje de oficinas consulares con equipamiento básico para operar de manera óptima	Reporte de DGC

Academia Diplomática del Perú “Javier Pérez de Cuéllar”  
Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Tesis PP0062 - Irene Martínez

	3. Porcentaje de oficinas consulares con ambientes adecuados para una atención óptima	Reporte de DGC
<b>Producto 2:</b> Migrantes protegidos y asistidos	1. Porcentaje de acuerdos migratorios relevantes suscritos	Reporte de DGC
<b>Actividades</b>		
<b>Actividad 1.1:</b> Atención de trámites consulares y difusión de derechos y deberes de los migrantes	Servicio	Reporte de DGC
<b>Actividad 1.2:</b> Dotación de ambientes y equipos a las oficinas consulares	Oficina	Reporte de DGC
<b>Actividad 2.1:</b> Negociación de acuerdos migratorios	Intervención	Reporte de DGC
<b>Actividad 2.2:</b> Asistencia legal y humanitaria	Persona	Reporte de DGC

La coordinación de las etapas de seguimiento y evaluación de los avances del PP062 actualmente está a cargo del Subdirector de Coordinación del PP0062. Asimismo, cabe mencionar que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) también cumple un rol importante en esta fase, generando o procesando la información estadística necesaria para el seguimiento de los indicadores. Así por ejemplo, el INEI es el encargado de procesar la información recogida a través de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares que anualmente es llevada a cabo por las principales oficinas consulares del Perú en el exterior.

Por otro lado, el MEF a través de la DGPP realiza también una labor de seguimiento externa en donde mide la ejecución financiera y el avance de ejecución de las metas físicas de los productos y actividades programados. Del mismo modo, dirige el proceso de evaluación que un equipo especializado externo al MRE efectúa. El equipo evaluador presenta un informe final

que contiene recomendaciones para mejorar el desempeño. Sobre la base de ese informe el MEF y el MRE firman una matriz de compromisos de mejora, cuyo cumplimiento será reportado tanto al MEF como a la Contraloría General de la República y al Congreso de la República.

Finalmente, cabe señalar que la información relativa al progreso de los indicadores y de la ejecución financiera se encuentran a disposición del público en general, accediendo al aplicativo informático RESULTA, habilitado en el portal del MEF.<sup>4</sup>

#### **3.4. Atribución de Responsabilidades**

Conforme al artículo 82 del Texto Único Ordenado de la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (Ley No. 28411), el responsable de la coordinación, programación y formulación del PP0062 es el MRE. Por otro lado, según los lineamientos del MEF, el responsable técnico del referido programa presupuestal, es decir, el responsable de remitir a la DGPP el Anexo 2 que contiene el diseño del PP0062, será un funcionario que represente al MRE y que sea nombrado mediante Resolución. Actualmente dicha responsabilidad recae sobre el Director General de la DGC.

No obstante ello, cabe añadir que cada uno de los miembros de la DGC y los funcionarios consulares en el extranjero que están involucrados en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PP0062 también serán responsables del buen

---

<sup>4</sup> RESULTA: < <http://apps5.mineco.gob.pe/resulta/index.aspx> > [Última visita: 08/11/16]

desarrollo del mismo, en la medida del alcance de sus funciones.

### **3.5. Retroalimentación**

Una de las etapas más importantes de la dinámica de la GpR es la fase de retroalimentación, porque en ésta se verbalizan y consolidan las percepciones que se tienen sobre cómo se ha llevado a cabo la ejecución del programa presupuestal durante todo un año, lo cual coadyuvará a determinar en qué elementos se pueden mejorar, cuáles se pueden quitar y cuáles añadir. De ese modo, la propuesta de PP0062 para el siguiente año fiscal será cada vez mejor que la del año anterior.

En el caso del PP0062, dicha retroalimentación se obtiene principalmente de los equipos técnicos encargados de su diseño, monitoreo y evaluación, y de los beneficiarios directos del mismo, es decir, de la comunidad peruana residente en el exterior, a través de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares, sobre la cual desarrollaremos más adelante.

Teniendo en cuenta lo descrito, se puede dar por válida la **Hipótesis 1.a.** referida a que el proceso de implantación del PP0062 se ha llevado a cabo acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen.

#### **4. Impacto del Programa Presupuestal 0062**

A fin de analizar los resultados obtenidos con la implementación del PP0062 durante el período 2012-2015, en la presente investigación se trabajará con uno de los cuatro indicadores, señalados en la matriz lógica presentada en el subcapítulo anterior, que coadyuvan a medir los niveles de logro del resultado específico propuesto por el referido programa presupuestal (Véase: Matriz 2). Dicho indicador es el denominado “porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares”, cuyo medio de verificación es la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares.

Cabe precisar que la razón por la cual en este trabajo se considera al referido indicador como uno de los más representativo es que el fin último de la dinámica de todo programa presupuestal es, tal como se mencionó líneas arriba, satisfacer mejor las necesidades de la población objetivo. En efecto, si es el ciudadano quien debe primar, será importante monitorear la percepción ciudadana (LLONA, 2013: 42). En el caso del PP0062, dicha población objetivo está conformada por los ciudadanos peruanos residentes en el exterior, y de ello se desprende la importancia de la percepción que ellos tengan.

##### **4.1. Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares**

En el marco de los requerimientos técnicos exigidos por los lineamientos para la elaboración de los Programas Presupuestales, y conforme a la metodología del Presupuesto por Resultados, la DGC elaboró para el año 2013 la primera Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares (ESSC), con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los peruanos residentes en el exterior respecto de los servicios que reciben en las oficinas consulares.

Es así que desde dicha fecha, la ESSC se viene realizando anualmente a nivel de los dieciséis (16) Consulados Generales que mayor número de actuaciones consulares realizan (aproximadamente el 70% del total anual), como parte del proceso de seguimiento y evaluación de la aplicación del PP0062. Para mayor detalle respecto de las especificaciones técnicas de la ESSC, véase el **Anexo 3** del presente trabajo.

La pregunta No. 5 de la ESSC es la que permite evaluar específicamente el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio consular, a través de la siguiente escala que va del 1 al 5, siendo la (1) la máxima evaluación positiva y (5) la máxima negativa; a saber: (1) Muy Satisfecho; (2) Satisfecho; (3) Ni satisfecho ni insatisfecho; (4) Insatisfecho; y, (5) Muy insatisfecho (Véase: **Anexo 2** del presente trabajo). Las personas encuestadas que hayan marcado las opciones (1) y (2) serán consideradas satisfechas con el servicio.

#### **4.2. Impacto del PP0062 en los usuarios de los servicios consulares**

Ahora bien, para poder medir la magnitud de los avances en el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares luego de la aplicación del PP0062, se puede tomar como línea de base los resultados obtenidos de la primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior (EMCPE). Ello debido a que la referida encuesta fue realizada durante los meses de abril y junio del año 2012, es decir, antes de la implementación del PP0062.



La EMCPE fue realizada por el MRE en colaboración con el INEI y la OIM con la finalidad de conocer mejor las necesidades de la comunidad peruana en el exterior, para así promover, diseñar e implementar políticas y programas a favor de los connacionales que residen en el exterior. Dicha encuesta fue aplicada en noventa y siete (97) consulados, ubicados en cuarenta y nueve (49) distintos países, alrededor de los cinco (5) continentes. Para mayor información véase en **Anexo 5** del presente trabajo.

La pregunta No. 32 de la EMCPE, cuyo tenor es el siguiente: *¿Considera Ud. que el Consulado puede atender sus necesidades?*, permite evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio consular. En su escala de respuestas hay solo dos opciones, siendo la opción (1) Sí; y, la (2) No. Las personas encuestadas que hayan marcado la opción (1) serán consideradas satisfechas con el servicio (Véase: **Anexo 4** del presente trabajo).

Teniendo en cuenta ello, conforme a los resultados de la EMCPE, el porcentaje de peruanos en el exterior que se mostraron satisfechos con los servicios consulares para el año 2012 ascendió al 83.7%.

**Tabla 4: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2012**

Indicador	2012
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	83.7%

Los resultados de la primera ESSC realizada en el 2013, es decir, luego de la implementación del PP0062, señalan que un

91.5% de peruanos en el exterior se encontraba satisfecho con los servicios consulares brindados.

**Tabla 5: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2013**

Indicador	2013
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	91.5%

Para el siguiente año, dicho porcentaje incrementó en casi 3 puntos, conforme a los resultados de la ESSC 2014.

**Tabla 6: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2014**

Indicador	2014
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	94.3%

Ahora bien, según las cifras proyectadas por el mismo PP0062, para el año 2015 se esperaba que un 94.5% de los peruanos en el exterior se encuentre satisfecho con los servicios consulares.

**Tabla 7: Peruanos satisfechos con los servicios consulares (proyección 2015)**

Indicador	Proyección 2015
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	94.5%

No obstante dicha proyección, los resultados de la ESSC 2015 mostraron que un 96.01% del referido grupo se declara

satisfecho con los servicios prestados por los consulados peruanos en el exterior. Es decir, el porcentaje del año 2015 estuvo aproximadamente 2 puntos arriba del porcentaje del año 2014; y, superó en aproximadamente en 1.5 puntos a la cifra proyectada.

**Tabla 8: Peruanos satisfechos con los servicios consulares 2015**

Indicador	2015
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	96.01%

En ese sentido, se puede deducir que la implantación del PP0062, desde el año 2012 al año 2015, ha contribuido a que el nivel de satisfacción de los peruanos en el exterior respecto a los servicios consulares incrementase en un 14.7%.

**Tabla 9: Peruanos satisfechos con los servicios consulares (variación porcentual 2012-2015)**

Indicador	2012	2015	Variación%
Porcentaje de peruanos en el exterior satisfechos con los servicios consulares	83.7%	96.01%	14.7%

Teniendo en cuenta dichos resultados, se puede dar por válida la **Hipótesis 1.b.** referida a que el impacto de la implantación del PP0062 es percibido favorablemente por los usuarios de los servicios consulares.

Asimismo, se puede validar la **Hipótesis 1** referida a que en el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de

la gestión consular, el PP0062, implementado acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen, es una herramienta que contribuye a satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior.

## **CAPÍTULO V: ESPACIOS DE MEJORA DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0062**

*“Lo importante no es hacer cosas nuevas sino hacerlas como si nunca nadie las hubiera hecho antes.”*

Goethe

No obstante los resultados favorables a las hipótesis planteadas en la presente investigación que sugieren que el proceso de implantación del PP0062 se está llevando a cabo acorde a las exigencias y procedimientos respectivos, y que ha tenido un impacto positivo en los usuarios de los servicios consulares, es necesario identificar potenciales espacios de mejora en los que se puede trabajar con el fin de obtener cada vez mejores resultados en beneficio de la comunidad peruana en el exterior.

Por ese motivo, en los siguientes puntos se buscará identificar dichos espacios y sugerir ideas que contribuyan al continuo afianzamiento del PP0062.

### **1. Respecto al Diseño**

Para poder elaborar cada año un mejor PP0062 es necesario mantener la perspectiva de que todo buen diseño de programa presupuestal debe estar orientado a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que conforman su población objetivo. Es decir, se debe siempre mirar el sistema completo desde el punto de vista de los ciudadanos (LLONA, 2013: 39).

Ahora bien, a fin de identificar cuáles son las necesidades de la población objetivo del PP0062 es necesario contar con información y datos que provengan de la misma fuente; a saber, los connacionales peruanos residentes en el exterior. Si bien es cierto que las necesidades de los ciudadanos peruanos en el exterior varían según diversos criterios

tales como el país de residencia, la situación migratoria, la ocupación, la edad y el género, y, por ende, es muy difícil identificar plenamente las necesidades de cada grupo específico, una encuesta que esté orientada a recoger dicha información de una muestra representativa de toda la población peruana en el exterior sería de gran utilidad.

En efecto, en el año 2012 se llevó a cabo una iniciativa similar con la realización de la primera EMCPE, cuyos resultados sirvieron de línea de base para elaboración de proyectos dirigidos a atender la problemática que mostraban dichos resultados. Sin embargo, se debe considerar que con el pasar de los años la composición de la comunidad peruana en el exterior ha cambiado y, con ello, han cambiado también sus necesidades. Es por ello que se requeriría de la realización de una nueva EMCPE para conocer con mayor precisión las características y las necesidades actuales de la población, a través de un muestreo representativo de la misma. Cabe resaltar que la primera EMCPE se realizó ya hace 4 años; y, considerando que un espacio de 5 años resulta razonable para realizar una nueva encuesta de tal magnitud, una buena opción sería llevar a cabo la segunda EMCPE en el 2017.

## **2. Respecto a la Implementación**

En este punto es importante destacar la relevancia de quienes hacen posible la existencia y, especialmente, la puesta en marcha del PP0062. En efecto, en la lógica de la gestión por resultados, los funcionarios públicos constituyen una pieza clave, pues son ellos quienes no sólo formulan los programas presupuestales, sino que además los implementan, y evalúan todo el proceso presupuestario. En ese sentido, si hay un aspecto que es necesario para que un programa presupuestal se desarrolle con éxito, es la capacidad del personal del sector público de adaptarse a los cambios. Si estas personas se resisten o no están

capacitadas para llevar adelante las innovaciones que se requieren, será mucho más difícil alcanzar los objetivos propuestos (ACUÑA, HUAYTA y MESINAS, 2012: 5).

Es por ello que no se debe escatimar esfuerzos en la constante capacitación de los funcionarios que laboran en la DGC y en las oficinas consulares, explicándoles la lógica que está detrás del PP0062, mostrándoles las bondades ofrecidas por esta técnica de elaboración presupuestaria, y, principalmente, destacando la importancia de su rol en el manejo de dicho proceso. Es decir, se debe enfatizar que lo que busca con la implantación del PP0062 no es sólo administrar de manera más eficiente los escasos recursos que recibe la Cancillería, sino además servir a la comunidad de peruanos que necesitan de los servicios públicos que el Estado está llamado a proporcionar en el exterior. Y, son los funcionarios del MRE, como servidores públicos, los designados a ofrecerlos de la mejor manera posible.

### **3. Respecto al Seguimiento y Evaluación**

Otro gran desafío para el buen manejo del PP0062 es generar y mantener información sobre los resultados de su aplicación, que sea relevante, simple y utilizable, pues la dinámica de un programa presupuestal no está completa si es que se tiene la data pero no se la usa para tomar decisiones.

En efecto, la capacidad de poder mejorar comienza por el monitoreo de los resultados que se van alcanzando de a pocos, ya que esa información nos ayudará a conocer el impacto real del programa en la práctica, e identificar lo que aún queda por hacer (LLONA, 2013: 39). En ese sentido, en el marco de la función de seguimiento, el proceso de generación de información debe ser constante, léase, semanal o mensual, pues de esa forma se facilitará la evaluación final anual.

Una manera de remisión de datos puede darse a través del envío de los informes semestrales que las oficinas consulares realizan a la DGC. Por medio de una circular, podría ponerse a disposición de todos los consulados un formato especialmente diseñado para la recolección de los datos más relevantes para el seguimiento del PP0062. El llenado de dicho formato con la información pertinente podría efectuarse semanal o mensualmente, a lo largo del semestre, y la versión final se incluiría en el informe semestral. De esta manera, se contará con un proceso de recolección de información estandarizado y planificado.

Lo importante es comprender que el seguimiento y la evaluación se realizan paso a paso, ante lo cual es necesario generar rutinas. En efecto, buenos estándares requieren de buenas prácticas, y buenas prácticas requieren de buenas rutinas (LLONA, 2013: 42). Por ese motivo, aquí nuevamente entra a tallar la gran relevancia del rol de los funcionarios consulares, pues no basta con contar con un protocolo de generación de información, sino que es menester que ellos se acostumbren a seguir tal protocolo.

#### **4. Respecto a la Atribución de Responsabilidades**

Para garantizar el buen funcionamiento del PP0062 es necesario también identificar claramente a los funcionarios que serán responsables por cada una de las actividades que se lleven a cabo. Ahora bien, la responsabilidad no debe ser entendida sólo en el sentido negativo del término; en efecto, cabe recordar que por medio del mecanismo de atribución de responsabilidades se reparten tanto "castigos", cuando no se cumple con cierto objetivo, como "premios", cuando se consigue o sobrepasa la meta esperada (MARTINEZ, 2015: 8).

En vista de ello, podría diseñarse un sistema de incentivos en el cual se brinde cierta clase de beneficio por el cumplimiento de una serie de



requisitos o metas. La implantación de un sistema de pago por desempeño sería una opción. Con la introducción de dicho sistema, se podría otorgar a los funcionarios bonos que dependan de su desempeño individual como miembro de determinada oficina consular (vinculado con los objetivos más operacionales), y de su desempeño colectivo como parte del MRE (vinculado con los objetivos estratégicos). Cabe mencionar que el sistema de pago por desempeño se ha ido generalizando en las últimas décadas y se viene usando en la mayoría de los países miembros de la OCDE (MELMOUX-EUDE, 2015).

Si el sistema de bonos resulta un opción complicada de implementar por las limitaciones presupuestarias, podría pensarse en un sistema de premios no monetarios, como la asignación de puntos para los ascensos, o reconocimientos simbólicos, como el otorgamiento de títulos tales como “el funcionario del mes” o “el consulado del mes”. De esa manera los funcionarios tendrían una dosis de motivación extra para alentar su desempeño, lo cual a su vez contribuiría a la mejor consecución de los resultados que persigue el PP0062.

## **5. Respecto a la Retroalimentación**

Para mejorar el mecanismo de retroalimentación de los avances del PP0062, podría trabajarse en la diversificación de sus fuentes.

Una de las fuentes más valiosas es sin lugar a dudas los mismos usuarios de los servicios consulares, y uno de los medios para acceder a sus opiniones es justamente la ESSC. En efecto, la pregunta No. 6 de la encuesta cuyo tenor es *¿cómo cree Ud. que se puede mejorar el servicio consular?* tiene una alternativa de respuesta que permite especificar la forma en la que el usuario considera que se podría mejorar el referido servicio. De las respuestas brindadas en la ESSC 2013 y 2014, los comentarios que valdrían tomar en cuenta al diseñar nuevos productos o

actividades para el PP0062 se muestran en la tabla a continuación, en orden alfabético:

**Tabla 10: Recomendaciones de los usuarios de los servicios consulares**

1	Brindar servicio de envío de documentos por correo.
2	Brindar servicio de wifi y café en el área de espera.
3	Elaborar un manual que detalle los requisitos para cada trámite consular y que se encuentre disponible al público tanto en la página web como en las oficinas consulares.
4	Implementar la posibilidad de realizar trámites consulares en línea (gobierno electrónico)
5	Implementar un espacio de juego para niños en el área de espera.
6	Implementar un sistema de citas en línea.
7	Implementar un sistema de pago a través de POS.
9	Traducir la información de la página web al idioma local.

En la misma línea, también podría tenerse en cuenta los comentarios que los usuarios escriben en la redes sociales de los distintos consulados y embajadas del Perú, por ejemplo en las páginas de Facebook oficiales de los mismos. Por otro lado, sería una opción recomendable programar una reunión con las asociaciones de peruanos en el exterior y escuchar lo que ellos puedan aportar.

Finalmente, no debe olvidarse que los funcionarios, tanto diplomáticos y administrativos que laboran en los mismos consulados, ejecutando día a día las actividades previstas en el PP0062, y que están en contacto directo con los usuarios de los servicios consulares, son una gran fuente de *feedback*, por lo cual podría diseñarse un formulario de encuesta que recoja sus apreciaciones.

## 6. Nuevas interrogantes

A manera de cierre, en este punto se ve por conveniente mencionar que si bien en el presente trabajo se ha podido evidenciar que el PP0062 está dando buenos resultados, y se han aportado sugerencias de cómo contribuir al mejor desarrollo del mismo, aún persiste la necesidad de identificar qué elementos de todos los que comprende el PP0062 son los que específicamente contribuyen en mayor medida a que éste alcance sus objetivos.

En otras palabras, como resultado de la presente investigación se puede afirmar que la implantación del PP0062 en su conjunto tiene un efecto positivo en los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares. Por su parte, una nueva investigación podría abocarse a establecer la relación de causalidad existente entre cada una de las actividades o productos específicos del PP0062 y el grado de satisfacción de los usuarios. De ese modo, se podrá identificar los elementos que guardan un mayor grado de causalidad, para luego poner un mayor énfasis en la mejora de los mismos, y así potenciar el efecto que tiene la implementación del PP0062 en los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares.

En ese sentido, será necesario que en la siguiente ESSC se incluyan preguntas relativas al nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a acciones, servicios o productos específicos, para luego poder procesar esa información y determinar la relación entre los niveles de satisfacción respecto al punto específico y los niveles de satisfacción respecto al servicio consular en general.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

En los últimos años el fenómeno migratorio alrededor del mundo se ha intensificado. El Perú no ha sido ajeno a dicha situación, con lo cual el número de migrantes peruanos se ha visto incrementado, y ello ha devenido en un aumento de la demanda de servicios consulares.

Dicha situación ha coincidido con el desarrollo del proceso de modernización de la gestión pública en el Perú que busca ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios públicos que se prestan.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, al ser parte integrante del aparato estatal, se ha visto involucrado en dicho proceso y ha emprendido también una serie de reformas en torno a la gestión de las materias de su competencia; entre ellas, la consular.

En ese marco, el Programa Presupuestal 0062 se elabora para planificar de manera más eficiente la asignación y el uso de los recursos que recibe el Ministerio de Relaciones Exteriores para atender los temas consulares, con el fin último de optimizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior.

De la descripción y el análisis del proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062, se puede afirmar que éste se ha llevado a cabo acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen (H1a).

Asimismo, en la identificación del resultado que ha tenido el proceso de implantación del Programa Presupuestal 0062 se ha podido observar que su impacto es percibido favorablemente por los usuarios de los servicios consulares (H1b).

En ese sentido, se puede concluir que, en el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de la gestión consular, el Programa Presupuestal 0062, implementado acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen, es una herramienta que contribuye a satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior.

No obstante ello, se han podido identificar potenciales espacios de mejora para afianzar los resultados del Programa Presupuestal 0062. Respecto al diseño, se requiere de la realización de una nueva Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior a fin de conocer con mayor precisión las características y las necesidades actuales de la población objetivo, a través de un muestreo representativo de la misma.

Respecto a la implementación, se debe trabajar en la constante capacitación de los funcionarios que laboran tanto en la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares, como en las Oficinas Consulares, explicándoles la lógica que está detrás del Programa Presupuestal 0062, mostrándoles las bondades ofrecidas por esta técnica de elaboración presupuestaria, y, principalmente, destacando la importancia del rol que cumplen ellos en el manejo de dicho proceso.

Respecto al seguimiento y evaluación, se debe establecer un mecanismo de seguimiento de los resultados del desarrollo del Programa Presupuestal 0062 que coadyuve a la generación de

información de manera constante, planificada y estandarizada, con lo cual se facilitará la evaluación final anual.

Respecto a la atribución de responsabilidades, es necesario identificar claramente a los funcionarios que serán responsables por cada una de las actividades que se lleven a cabo en el marco del Programa Presupuestal 0062. Asimismo, es recomendable establecer un sistema de incentivos que brinde cierta clase de beneficio por el cumplimiento de determinados requisitos o metas.

Finalmente, respecto a la retroalimentación, se debe trabajar en la diversificación de sus fuentes, y tener en cuenta tanto las opiniones de los usuarios de los servicios consulares, como la de los mismos funcionarios que laboran en la red de oficinas consulares del Perú.

## **2. Recomendaciones**

A manera de recomendación final, cabe resaltar que cualquier proceso de reforma que quiera emprenderse y desarrollarse deberá contar con apoyo tanto en el nivel de decisión política, como en los niveles de planificación y ejecución. Por ello, es importante que las iniciativas que se generen desde la Dirección General de Comunidades Peruanas en el Exterior y Asuntos Consulares cuenten con una buena estrategia de marketing hacia arriba, es decir, hacia los tomadores de decisiones, para lograr el apoyo político del más alto nivel, y hacia abajo, es decir, hacia la comunidad peruana en el exterior, para lograr mayor legitimidad.

Por otro lado, es preciso destacar la necesidad de contar con un estudio que determine la relación entre cada uno de los elementos

que componen el Programa Presupuestal 0062 y el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares, a fin de identificar qué elementos guardan un mayor grado de causalidad, para luego poner un mayor énfasis en la mejora de los mismos, y así potenciar el efecto que tiene la implementación del referido programa presupuestal en los niveles de satisfacción de la comunidad peruana en el exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Tesis y Monografías

FAVRE, Amelia. (2011). *Comunicación, información y gestión consular: las experiencias de Atlanta, Madrid y Santiago*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales. Academia Diplomática del Perú.

GRAZIANI, Eduardo. (2014). *Importancia del establecimiento de las oficinas consulares frente al crecimiento de las comunidades peruanas en el exterior*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales. Academia Diplomática del Perú.

MORENO, Liopni. (2015). *¿Es el presupuesto por resultados una estrategia para el adecuado gasto público en Colombia?* Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en Finanzas y Administración Pública. Universidad Militar Nueva Granada.

QUIROZ, Alain y María SALCEDO. (2015). *Programa piloto Escuela Yachayhuasi para el menor en edad escolar rural de Cotaruse*. Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Gestión Pública. Universidad del Pacífico.

RUIZ, Virna. (2014). *Modernización del Servicio Diplomático de la República: Aproximación teórica-conceptual*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales. Academia Diplomática del Perú.

### 2. Textos e Investigaciones

ABRAMSON, M.A., J.D. BREUL, and J.M. KAMENSKY. (2006). *Six trends transforming government*. Washington D.C.: IBM Center for the Business of Government.

ACUÑA, Rodolfo, Franklin HUAYTA y Jorge MESINAS. (2012). *En camino de un Presupuesto por Resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Lima: MEF-Dirección General del Presupuesto Público.



- ALIAGA, Carlos. (2010). *Fundamentos de la gestión pública*. Lima: ECITEC.
- ÁLVAREZ, Julio. (2003). *La tecnología informática y la función Consular*. Lima: MRE.
- AUCOIN, P. (1995). *The new public management in comparative perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- BELMONT, Tatiana. (2008). *Sistematización del proceso de implementación del sistema de evaluación de la gestión pública por resultados (SISER) en Bolivia*. Lima: GTZ.
- BOYNE, G.A. et al. (2003). *Evaluating public management reform*. Buckingham: Open University Press.
- BOZEMAN, Barry et al. (1998). *La gestión pública. Su situación actual*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- CASAS, Carlos. (2012). *Avances de la reforma y modernización del estado en el Perú*. Lima: BID.
- COOPERACIÓN ALEMANA AL DESARROLLO. (2014). *Programa Buen Gobierno y reforma del estado. Base conceptual*. Lima: GIZ.
- GÓMEZ, Rafael. (2008). *Sistematización del proceso de implementación del sistema nacional de evaluación de resultados de la gestión pública (SINERGIA) de Colombia*. Lima: GTZ.
- INGRAHAM, P.W. et al. (2003). *Government performance: Why management matters*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- IPM. (1992). *Performance management in the UK: An analysis of the issues*. London: Institute of Personnel Management.
- KAUFMANN, Jorge, Mario SANGINÉS y Mauricio GARCÍA-MORENO. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. New York: BID.
- LIGHT, P.C. (1997). *The ideas of reform: Making government work, 1945-1995*. New Haven: Yale University Press.
- LLONA, Mariana. (2013). *Memoria del Seminario Internacional Modernización de la Gestión Pública en el Perú*. Lima: PCM - GIZ.
- LOVÓN, Mario. (2002). *Funciones consulares, política exterior y desarrollo*. Lima: Fundación Academia Diplomática.

- MALDONADO, Claudia. (2012). *Manual sobre la elaboración de presupuestos basados en resultados*. Mexico D.F: CIDE - CLEAR.
- MALDONADO, Claudia y Cristina GALÍNDEZ. (2013). *Monitoreo, evaluación y gestión por resultados. Aprendizaje y cooperación sur-sur para la innovación: El papel de los actores subnacionales*. Mexico D.F: CIDE-CLEAR.
- MORILLO, Zósimo. (2011). *El nuevo derecho consular peruano. El derecho de las comunidades peruanas en el exterior*. Lima: Fundación Academia Diplomática.
- NUÑEZ-MELGAR, Marco. (2010). *Las migraciones internacionales ¿Problema o posibilidad?* Lima: Crea.
- OSBORNE, D. and T. GAEBLER. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- PETERS, B.G. (1996). *The future of governing: Four emerging models*. Kansas: University Press of Kansas.
- PROYECTO USAID/PERÚ PRODESCENTRALIZADO. (2011). *Reforma del estado y modernización de la gestión pública*. Lima: PCM.
- RAINEY, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- RAMIÓ, Carles y Miquel SALVADOR. (2005). *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona: CIDOB.
- ROBBINS, P.S. and A.J. TIMOTHY. (2008). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- SÁNCHEZ, Eduardo. (2009). *La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo.
- SCHERMERHORN, et al. (2011). *Organizational behavior*. New Jersey: Wiley.
- SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA. (2016). *La ruta hacia el buen gobierno en el Perú*. Lima: PCM - GIZ.
- SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: PCM.
- SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA. (2009). *Referentes básicos para la mejora de la administración pública*. Lima: PCM - GTZ.

### 3. Artículos, Ensayos, Ponencias y Discursos

AMMONS, D.N. (2002). *Performance measurement and managerial thinking*. Public Performance & Management Review, (25), 344-347.

AROBES, Sara. (2015). *El estudio sobre la gobernanza pública del Perú*. Presentación realizada por la SGP-PCM con motivo de la suscripción del "Programa País" entre el Perú y la OCDE.

BEHN, R.D. (1995). *The big questions of public management*. Public Administration Review, 55(4), 313-324.

BEHN, R.D. (2002). *The psychological barriers to performance management: Or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon?* Public Performance & Management Review, 26(1), 5-25.

BOYNE, G.A. (2003). *Sources of public service improvement: A critical review and research agenda*. Journal of Public Administration Research and Theory, 13(3), 367-394.

BOZEMAN, Barry. (1998). *Introducción: dos conceptos de gestión pública*. En: La gestión pública. Su situación actual. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.

CARRASCO, Gabriela. (2015). *Presupuesto por Resultados: Una perspectiva comparativa para la experiencia peruana*. Presentación realizada por Dirección de Calidad del Gasto Público de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.

DEWIT, John, et al. (1994). *What will new governance mean for the federal government?* Public Administration Review, 54(2), 170-175.

FLETCHER, C. AND R. WILLIAMS. (1996). *Performance management, job satisfaction and organizational commitment*. British Journal of Management, 7(2), 169-179.

GOLD, K.A. (1982). *Managing for success: A comparison of the private and public sectors*. Public Administration Review, 42(6), 568-575.

KETTL, D.F. (2006). *Management matters?* Journal of Policy Analysis and Management, 25(2), 503-510.

KETTL, D.F. (1997). *The global revolution in public management: Driving themes, missing links*. Journal of Policy Analysis and Management, 16 (3), 446-462.

- KUCZYNSKI, Pedro Pablo. (2016). *Mensaje del señor Presidente de la República, con motivo del Día del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Disponible en: <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/DA-0009-16.aspx> [última visita: 08/11/2016]
- MOYNIHAN, D.P. et al. (2011). *Performance regimes amidst governance complexity*. Journal of Public Administration Research and Theory, (21), 141-155.
- LUNA, Ricardo. (2016). *Mensaje Inaugural del Ministro de Relaciones Exteriores*. Disponible en: <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/DA-0008-16.aspx> [última visita: 08/11/2016]
- MARTÍNEZ, Irene. (2015). *Gestión del desempeño en el sector público*. Administración Pública y Control, 13, 5-12.
- PASTUSZKOVA, Eliska and Premysl PALKA. (2011). *Performance management in the sphere of public administration*. Annals of DAAAM & Proceedings, (January), 1487-1488.
- PÉREZ, Héctor. (2015). *Reflexiones sobre el presupuesto base cero y el presupuesto basado en resultados*. El Cotidiano, (192), 78-84.
- PERRY, James. (1998). *La teoría de la gestión pública: ¿qué es? ¿qué debería ser?* En: La gestión pública. Su situación actual. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- PUENTE y ÁLVAREZ. (2007). *Desmenuzando paradigmas I*. Revista Política Internacional, 90, 9-36.
- PUENTE y ÁLVAREZ. (2008). *Desmenuzando paradigmas II*. Revista Política Internacional, 91, 9-33.
- RAINEY, H.G. and Paula STEINBAUER. (1999). *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1-32.
- WALKER, R.M. and G.A. BOYNE. (2006). *Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. labour government's public service improvement strategy*. Journal of Policy Analysis and Management, 25(2), 371-393.
- MELMOUX-EUDE, Boris. (2015). *Gestión por resultados: El Caso del Ministerio de Asuntos Exteriores Francés*. Presentación realizada los días 23, 26 y 28 de noviembre en la Academia Diplomática del Perú.
- NIELSEN, P.A. (2013). *Performance management, managerial authority, and public service performance*. Journal of Public Administration Research and Theory, June, 1-28.

#### **4. Normas, Memorandums y Cables**

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERÚ. Ley No. 28091. Ley del Servicio Diplomático de la República. (2003).

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Directiva No. 003-2015-EF/50.01. Directiva para los Programas Presupuestales en el Marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.

MINISTERIO DE JUSTICIA. Decreto Supremo No. 005-2014-JUS, Aprueba el Plan Nacional de Derechos Humanos 2014-2016.

MINISTERIO DE JUSTICIA. Decreto Supremo No. 017-2005-JUS. Aprueba el Plan Nacional de Derechos Humanos.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Decreto Supremo No. 050-2015-RE. Aprueba el Proceso de Modernización de la Gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores que Incluye al Servicio Diplomático de la República.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Decreto Supremo No. 130-2003-RE. Reglamento de la Ley del Servicio Diplomático de la República.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (PEI 2016-2018).

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Plan Operativo Institucional 2016 (POI 2016).

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Resolución Ministerial No. 1268-2015/RE. Aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 del Ministerio de Relaciones Exteriores (PESEM 2015-2021).

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Resolución Ministerial No. 401-2012/RE. Aprueba el Plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo de Relaciones Exteriores 2012-2021(PESLP 2012-2021).

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Resolución Ministerial No. 0843-2003/RE. Aprueba el Plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo de Relaciones Exteriores 2003-2015 (PESLP 2003-2015).

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Resolución Suprema No. 215-2012-RE. Aprueba el Plan Multianual de Desarrollo de Órganos del Servicio Exterior y Oficinas Desconcentradas.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Decreto Supremo No. 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Decreto Supremo No. 054-2011-PCM. Aprueba el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Decreto Supremo No. 105-2002-PCM. Precisan que el Presidente de la República preside el Acuerdo Nacional e institucionalizan el Foro del Acuerdo Nacional.

## **5. Documentos de trabajo e Informes**

Acciones para el Cumplimiento del Decreto Supremo No. 050-2015-RE. Política Exterior y Presupuesto para Resultados. (2016). Lima: DGC-MRE.

Cartilla Informativa sobre Presupuesto por Resultados. (2008). Lima: MEF - GIZ

Cartilla Informativa sobre Modernización de la Gestión Pública al 2021. (2013). Lima: PCM - SGP - GIZ.

Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares 2015. (2016). Lima: DGC-MRE.

Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares 2014. (2015). Lima: DGC-MRE.

Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares 2013. (2014). Lima: DGC-MRE.

Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. (2002). París: OCDE.

Nota de Estudio No. 05-2016. La Presencia Internacional del Perú: Fortalezas y Debilidades. (2016). Lima: DEE.

Perfil Migratorio del Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990-2011. Lima: SUNAMIG-INEI-MRE-OIM,

Programa Presupuestal No. 0062 (PP0062) “Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el exterior” (2012). Lima: DGC-MRE.

Resultados de la Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior 2012. (2013). Lima: MRE-INEI-OIM.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Matriz de Consistencia de la Investigación**



PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS	HIPÓTESIS	VARIABLES	OBJETIVOS
	CENTRAL	CENTRAL	DE ESTUDIO	GENERAL
En el marco de la modernización de la gestión pública, en general, y de la gestión consular, en particular, se ha identificado la carencia de un estudio que describa y analice el proceso de implantación del PP0062 durante el periodo 2012-2015 y la situación del mismo a octubre del 2016, y que muestre el impacto del mismo en la provisión de los servicios consulares, medido a través de la opinión de sus usuarios.	¿En el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de la gestión consular, cuál es la situación del PP0062 a octubre del 2016?	En el marco del proceso de modernización de la gestión pública y de la gestión consular, a octubre del 2016, el PP0062, implementado acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen, es una herramienta que contribuye a satisfacer mejor los requerimientos consulares de la comunidad peruana en el exterior.	PP0062 a octubre del 2016.	Analizar la situación del PP0062, a octubre del 2016, para aportar a la identificación de potenciales espacios de mejora.
	ESPECÍFICAS	ESPECÍFICAS	DE CARACTERIZACIÓN	ESPECÍFICOS
	¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implantación del PP0062 a octubre del 2016?	El proceso de implantación del PP0062 se ha llevado a cabo acorde a las exigencias y procedimientos que lo rigen.	Proceso de implantación del PP0062: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Implementación</li> <li>• Seguimiento y Evaluación</li> <li>• Atribución de Responsabilidades</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Describir el proceso de implantación del PP0062 a octubre del 2016.
¿Cómo es percibido el impacto de la implantación del PP0062 por los usuarios de los servicios consulares?	El impacto de la implantación del PP0062 es percibido favorablemente por los usuarios de los servicios consulares.	Impacto de la implantación del PP0062, medido a través de los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares.	Identificar el impacto de la implantación del PP0062, a través de la percepción de los usuarios de los servicios consulares.	

**Anexo 2: Formato de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios  
Consulares**

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
 Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
 Tesis PP0062 - Irene Martínez



**PERÚ** Ministerio de Relaciones Exteriores

FICHA Nº				
----------	--	--	--	--

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS CONSULARES 2015**

<b>NOMBRE DEL CONSULADO</b>		<b>FECHA DE LA ENCUESTA</b>			
-----------------------------	--	-----------------------------	--	--	--

**Estimado compatriota:**

Reciba un fraternal saludo por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Necesitamos de su colaboración llenando este breve cuestionario. Esta información nos permitirá mejorar la atención que le brindamos en nuestros Consulados.

Por favor encierre en un círculo o escriba la respuesta correspondiente a cada una de las preguntas:

<b>CONTINENTE DE RESIDENCIA</b>		<b>PAÍS DE RESIDENCIA</b>			
<b>CIUDAD DE RESIDENCIA</b>		<b>Edad:</b>		<b>Sexo:</b>	Hombre ..... 1 Mujer ..... 2

<p><b>1. ¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE USTED ACUDIÓ, EL DÍA DE HOY AL CONSULADO?</b> (Circule una o más alternativas)</p> <p>Información/asesoría ..... 1                  DNI, registro de nacimiento o similar ..... 2                  Pasaporte/salvoconducto ..... 3                  Escritura pública, legalizaciones o similar ..... 4                  Asistencia y apoyo humanitario ..... 5                  Otro ..... 6                  (Especifique)</p>	<p><b>4. ¿CÓMO CONSIDERA LAS CONDICIONES DEL LOCAL CONSULAR (INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO)?</b></p> <p>Muy bueno ..... 1                  Bueno ..... 2                  Regular ..... 3                  Malo ..... 4                  Muy malo ..... 5</p>
<p><b>2. ¿CÓMO FUE EL TRATO DEL PERSONAL QUE LO ATENDIÓ?</b></p> <p>Muy bueno ..... 1                  Bueno ..... 2                  Regular ..... 3                  Malo ..... 4                  Muy Malo ..... 5</p>	<p><b>5. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA CONSULAR?</b></p> <p>Muy satisfecho ..... 1                  Satisfecho ..... 2                  Ni satisfecho ni insatisfecho ..... 3                  Insatisfecho ..... 4                  Muy insatisfecho ..... 5</p>
<p><b>3. ¿CÓMO CONSIDERA EL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO?</b></p> <p>Muy rápido ..... 1                  Rápido ..... 2                  Moderado ..... 3                  Demora un poco ..... 4                  Demora en exceso ..... 5</p>	<p><b>6. ¿CÓMO CREE USTED QUE SE PUEDE MEJORAR EL SERVICIO CONSULAR?</b></p> <p>Contratando más personal ..... 1                  Mejorando la comunicación (teléfono/internet) ..... 2                  Mejorando la infraestructura y mobiliario ..... 3                  Capacitando al personal ..... 4                  Mayores horarios de atención ..... 5                  Otro ..... 6                  (Especifique)</p>

<b>NOMBRES Y APELLIDOS (*)</b>	
<b>Nº DNI (*)</b>	
(*) Información confidencial, sólo para fines estadísticos	
<b>Gracias por su valiosa colaboración.</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	

Si desea continuar, utilice el espacio de atrás.

**Anexo 3: Ficha Técnica de la Encuesta de Satisfacción de los  
Servicios Consulares**

## **FICHA TÉCNICA**

### **Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares**

#### **Nombre de la encuesta**

Encuesta de Satisfacción de los Servicios Consulares

#### **Finalidad**

- Conocer el nivel de satisfacción de los peruanos en el exterior que han recibido servicios consulares.
- Mejorar y fortalecer los servicios que prestan los Consulados del Perú alrededor del mundo.

#### **Objetivo**

Obtener información estadística del grado de satisfacción de los usuarios por los servicios prestados en las oficinas consulares del Perú en el exterior.

#### **Cobertura geográfica**

El estudio se realizará en 16 consulados del Ministerio de Relaciones Exteriores, donde se realiza el mayor número de actuaciones consulares.

#### **Periodo de ejecución**

Anual

#### **Población objetivo**

La población objetivo está conformada por los peruanos que viven en el exterior y que acuden a los consulados a realizar algún trámite.

#### **Tipo de muestreo**

El muestreo que se ejecutará será no probabilístico.

#### **Tipo de entrevista**

- ✓ Entrevista directa en ventanilla.
- ✓ Auto diligenciada por el usuario, con supervisión del personal del Consulado.

### Tamaño de muestra

Para fijar el tamaño de la muestra se utilizó el Padrón Electoral (2011) del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).

<b>Consulado</b>	<b>Número de Electores</b>
C.G. BUENOS AIRES	85,307
C.G. MADRID	67,836
C.G. SANTIAGO	55,540
C.G. MIAMI	48,093
C.G. BARCELONA	47,097
C.G. PATERSON	41,959
C.G. NEW YORK	38,586
C.G. MILÁN	38,382
C.G. WASHINGTON	27,449
C.G. LOS ANGELES	26,514
C.G. CARACAS	25,280
C.G. TOKIO	20,058
C.G. ROMA	18,477
C.G. SAN FRANCISCO	15,778
C.G. NAGOYA	10,187
C.G. IQUIQUE	6,049
<b>Total</b>	<b>572,592</b>

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
 Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
 Tesis PP0062 - Irene Martínez

Asimismo, se utilizó la distribución peruanos por sexo y edad del país donde se encuentra el consulado, según el Padrón Electoral 2011 del RENIEC.

CONSULADO	TOTAL	SEXO (%)		GRUPO DE EDAD (%)		
		FEMENINO	MASCULINO	De 18 a 34 años	De 35 a 59 años	Más de 60 años
C-BAIRES	100	58%	42%	39%	56%	5%
C-MADRID	100	54%	46%	38%	57%	5%
C-SANTIAGO	100	58%	42%	45%	52%	3%
C-MIAMI	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-BARCELONA	100	54%	46%	38%	57%	5%
C-PATERSON	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-NEW YORK	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-MILÁN	100	63%	37%	37%	59%	4%
C-WASHINGTON	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-LOS ANGELES	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-CARACAS	100	45%	55%	23%	61%	16%
C-TOKIO	100	46%	54%	31%	63%	6%
C-ROMA	100	63%	37%	37%	59%	4%
C-SAN FRANCISCO	100	52%	48%	26%	58%	16%
C-NAGOYA	100	46%	54%	31%	63%	6%
C-IQUIQUE	100	58%	42%	45%	52%	3%

El tamaño de la muestra para el diseño de la encuesta, se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)}{e^2(N-1)/N \cdot z^2 + p(1-p)/N}$$

**Donde:**

**n:** muestra

**p:** individuos con características para el estudio

**1-p = q =** individuo sin características para el estudio

**N:** población

**e:** error

**z:** nivel de confianza

### Selección de la Muestra

- Se entrevistará a los peruanos que acudan a los consulados por cualquier actuación consular.
- El número de entrevistados por Consulado se presenta en el cuadro siguiente:

Consulado	Número de Electores	Muestra Mínima
C-BAIRES	85,307	224
C-MADRID	67,836	223
C-SANTIAGO	55,540	223
C-MIAMI	48,093	223
C-BARCELONA	47,097	223
C-PATERSON	41,959	223
C-NEW YORK	38,586	223
C-MILÁN	38,382	223
C-WASHINGTON	27,449	222
C-LOS ANGELES	26,514	222
C-CARACAS	25,280	222
C-TOKIO	20,058	222
C-ROMA	18,477	221
C-SAN FRANCISCO	15,778	221
C-NAGOYA	10,187	219
C-IQUIQUE	6,049	216
<b>TOTAL</b>	<b>572,592</b>	<b>3,551</b>



**Anexo 4: Formato de la Primera Encuesta Mundial a la  
Comunidad Peruana en el Exterior**

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
 Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
 Tesis PP0062 - Irene Martínez



PERÚ

Ministerio de Relaciones Exteriores



IOM International Organization for Migration  
 OIM Organisation internationale pour les migrations  
 OIM Organización Internacional para las Migraciones

**ENCUESTA MUNDIAL A LA COMUNIDAD PERUANA EN EL EXTERIOR – 2012**

UBICACIÓN MUESTRAL	FICHA Nº				
NOMBRE DEL CONSULADO				FECHA DE ENTREVISTA	

**Querido compatriota**



Recibe un fraternal saludo del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Necesitamos de tu colaboración llenando un breve cuestionario. Esta información nos permitirá desarrollar políticas y programas en favor de nuestra comunidad residente en el exterior.

Por favor escriba o encierre en un círculo la respuesta correspondiente a cada una de las preguntas:


CONTINENTE DE RESIDENCIA		PAÍS DE RESIDENCIA	
CIUDAD DE RESIDENCIA		Edad:	
		Sexo:	Hombre ..... 1 Mujer ..... 2

<p><b>1. ¿EN QUÉ AÑO VIAJÓ POR PRIMERA VEZ DEL PERÚ PARA VIVIR EN EL EXTERIOR?</b></p> <p>Anote la información en años (Ej. 1982) → <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p><b>5. SU CONOCIMIENTO DEL IDIOMA DEL PAÍS EN DONDE VIVE ES:</b></p> <p>Muy bueno ..... 1                  Bueno ..... 2                  Regular ..... 3                  No habla el idioma local ..... 4</p>
<p><b>2. ¿CUÁL ES SU ESTADO CIVIL?</b></p> <p>Soltero(a) ..... 1                  Conviviente ..... 2                  Casado(a) ..... 3                  Divorciado(a) ..... 4                  Viudo(a) ..... 5</p>	<p><b>6. LA VIVIENDA DONDE ACTUALMENTE HABITA ES:</b></p> <p>Propia ..... 1                  Rentada / Alquilada ..... 2                  Es casa de un familiar/amigo ..... 3                  Otra ..... 4                  (Especifique)</p>
<p><b>3. ¿CUÁL ES EL GRADO DE INSTRUCCIÓN QUE UD. ALCANZÓ?</b></p> <p>Sin Instrucción ..... 1                  Primaria ..... 2                  Secundaria ..... 3                  Superior no Universitaria ..... 4                  Superior universitaria ..... 5                  Post grado ..... 6</p>	<p><b>7. ¿EN EL PAÍS DONDE RESIDE, VIVE UD. CON SU FAMILIA? :</b></p> <p>Sí ..... 1 → ¿Cuántos son? <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>                  No ..... 2 <span style="float: right;">Anote el Nº de personas</span></p>
<p><b>4. ¿QUÉ OFICIO O PROFESIÓN ESTUDIÓ?</b></p> <p>_____</p> <p>(Especifique)</p>	<p><b>8. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO VIVE EN ESTE PAÍS?</b></p> <p>Anote la información en años o meses → <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>                  Años o Meses</p>
	<p><b>9. ¿CUÁL FUE LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE SALIÓ DE PERÚ?</b></p> <p>Por desempleo ..... 1                  Por mejora económica ..... 2                  Por contrato de trabajo ..... 3                  Por motivos de estudio ..... 4                  Por motivos familiares ..... 5                  ¿Otro? ..... 6                  (Especifique)</p>

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Tesis PP0062 - Irene Martínez

<p><b>10. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USTED VISITA A SUS FAMILIARES EN EL PERÚ?</b></p> <p>Cada seis meses ..... 1            Una vez al año..... 2            Una vez cada dos años ..... 3            Eventualmente..... 4            No visita a sus familiares en el Perú..... 5</p>	<p><b>15. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿POSEE USTED ALGUNO DE LOS DOCUMENTOS SIGUIENTES? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Licencia de Conducir ..... 1            Cuenta Bancaria ..... 2            Número de Seguro Social o documento similar ..... 3            DNI Peruano con domicilio en el país donde vive..... 4            DNI Peruano con domicilio en el Perú ..... 5            Carné Consular..... 6            Pasaporte peruano ..... 7            Pasaporte del país donde vive..... 8            Otro ..... 9            (Especifique)            No poseo documento alguno ..... 10</p>
<p><b>11. ¿PARA QUÉ UTILIZA EL INTERNET? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Trabajo ..... 1            Comunicarse (Email, Chat, redes sociales, etc)..... 2            Búsqueda de información y actividades de capacitación o estudio ..... 3            Entretenimiento (juegos de video, obtener películas, videos, música, etc. .... 4            Compra o transacciones..... 5            No utilizo (pasar a la pregunta 13) ..... 6</p>	<p><b>16. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿TIENE USTED ACCESO A ALGÚN PROGRAMA DE AYUDA SOCIAL?</b></p> <p>Sí ..... 1 → ¿Cuál? _____            No..... 2</p>
<p><b>12. EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES, ¿HA VISITADO ALGUNA DE ESTAS PÁGINAS DE INTERNET? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Consulado del Perú ..... 1            Ministerio de Relaciones Exteriores..... 2            El Comercio ..... 3            RPP ..... 4            Otra vinculada con el Perú ..... 5            (Especifique)</p>	<p><b>17. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿PERTENECE A ALGÚN CLUB U ORGANIZACIÓN DE PERUANOS?</b></p> <p>Sí ..... 1            No..... 2 → </p>
<p><b>13. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PREOCUPACIONES? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Empleo ..... 1            Discriminación ..... 2            Situación Migratoria ..... 3            Soledad / Depresión ..... 4            Idioma ..... 5            Otro ..... 6            (Especifique)</p>	<p><b>17A. ¿DE QUÉ TIPO?</b></p> <p>Cultural ..... 1            Religiosa..... 2            Deportiva ..... 3            Científica ..... 4            Apoyo humanitario..... 5            Comercio ..... 6            Industria ..... 7            Otro ..... 8            (Especifique)</p>
<p><b>14. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿CUÁL ES SU SITUACIÓN MIGRATORIA?</b></p> <p>Ciudadano ..... 1            Residente permanente ..... 2            Visa de trabajo vigente ..... 3            Visa de estudiante ..... 4            Visa turista vigente ..... 5            Excedió el tiempo permitido..... 6            Otro ..... 7            (Especifique)</p>	<p><b>18. ¿ACTUALMENTE SE ENCUENTRA TRABAJANDO?</b></p> <p>Sí ..... 1 →             No..... 2</p>
<p><b>19. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO SE ENCUENTRA SIN TRABAJO?</b></p> <p>Anote la información en años o meses → <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>            Años o Meses</p>	<p><b>20. ¿QUÉ OFICIO O PROFESIÓN DESEMPEÑA ACTUALMENTE O CUÁL FUE LA ÚLTIMA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑÓ?</b></p> <p>_____ (Especifique)</p>

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Tesis PP0062 - Irene Martínez

<p><b>21. ¿ENVÍA USTED DINERO AL PERÚ?</b></p> <p>Sí ..... 1</p> <p>No ..... 2 → </p>	<p><b>26. ¿ESTARÍA INTERESADO EN INVERTIR SU DINERO EN EL PERÚ?</b></p> <p>Sí, lo ahorraría en un banco ..... 1</p> <p>Sí, compraría una casa/departamento..... 2</p> <p>Sí, en mi negocio propio ..... 3</p> <p>Sí, en el negocio de un familiar o amigo ..... 4</p> <p>No estoy interesado en invertir ..... 5</p>
<p><b>22. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ENVÍA DINERO A PERÚ?</b></p> <p>Quincenal ..... 1</p> <p>Mensual ..... 2</p> <p>Cada 2 meses..... 3</p> <p>Cada 3 meses..... 4</p> <p>Cada 6 meses..... 5</p> <p>Una vez al año..... 6</p> <p>Otro ..... 7</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p><b>27. APROXIMADAMENTE, ¿A CUÁNTO ASCIENDEN SUS INGRESOS MENSUALES EN EL PAÍS DONDE VIVE? (Especificar el tipo de moneda)</b></p> <p style="text-align: center;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </p> <p style="text-align: center;">(Tipo de moneda) (Monto)</p>
<p><b>23. ¿CUÁNTO DINERO ENVIÓ LA ÚLTIMA VEZ USTED AL PERÚ? (Especificar en US \$ Dólares americanos)</b></p> <p>Menos de US \$ 100 ..... 1</p> <p>Entre US \$ 101 y US \$ 200 ..... 2</p> <p>Entre US \$ 201 y US \$ 300 ..... 3</p> <p>Entre US \$ 301 y US \$ 400 ..... 4</p> <p>Más de US \$ 400 ..... 5</p>	<p><b>28. EN EL PAÍS DONDE VIVE, ¿HA COMPRADO ALGUNO DE ESTOS PRODUCTOS PERUANOS? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Bebidas ..... 1</p> <p>Alimentos ..... 2</p> <p>Artículos de vestir ..... 3</p> <p>Artesanía ..... 4</p> <p>Otro ..... 5</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p> <p>Ninguno ..... 6</p>
<p><b>24. ¿QUÉ MODALIDAD O MEDIO UTILIZA USTED PARA ENVIAR DINERO AL PERÚ?</b></p> <p>Empresa de Transferencia de Fondos (Western Unión, Money G., u otra) ..... 1</p> <p>Transferencia por agencia bancaria ..... 2</p> <p>Transferencia por Internet ..... 3</p> <p>Con un familiar o amigo ..... 4</p> <p>Otro medio ..... 5</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p><b>29. ¿TIENE ACCESO A ALGÚN SERVICIO O SEGURO DE SALUD EN EL PAÍS DONDE VIVE?</b></p> <p>Sí ..... 1</p> <p>No ..... 2</p>
<p><b>25. POR LO GENERAL ¿EN QUÉ SE EMPLEA EL DINERO QUE ENVÍA AL PERÚ? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Negocios ..... 1</p> <p>Ahorro ..... 2</p> <p>Alimentación ..... 3</p> <p>Educación ..... 4</p> <p>Salud ..... 5</p> <p>Mantenimiento, construcción, compra de vivienda .. 6</p> <p>Pago de deuda ..... 7</p> <p>Otro ..... 8</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p><b>30. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ACUDE AL CONSULADO PERUANO?</b></p> <p>Dos veces al año ..... 1</p> <p>Una vez cada dos años ..... 2</p> <p>Dos veces cada cinco años. .... 3</p> <p>Otro ..... 4</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>
<p><b>31. POR LO GENERAL, ¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE USTED ACUDE AL CONSULADO? (Circule una o más alternativas)</b></p> <p>Información/asesoría ..... 1</p> <p>Notariales/Registrales (escritura pública, partida de nacimiento, DNI, legalizaciones)..... 2</p> <p>Carácter migratorio (pasaportes) ..... 3</p> <p>Asistencia y apoyo humanitario ..... 4</p> <p>Otro ..... 5</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	



**Anexo 5: Ficha Técnica de la Primera Encuesta Mundial a la  
Comunidad Peruana en el Exterior**

## **FICHA TÉCNICA**

### **Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior**

#### **Nombre de la encuesta**

Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior – 2012.

#### **Finalidad**

- Conocer las características de la Comunidad Peruana en el Exterior.
- Mejorar y fortalecer los servicios que prestan los Consulados del Perú alrededor del mundo.
- Conocer el grado de vinculación de la Comunidad Peruana en el Exterior con sus Consulados.
- Conocer el grado de vinculación de la Comunidad Peruana en el Exterior con el Perú.
- Conocer el respectivo grado de inserción con el país de residencia.

#### **Objetivo**

Obtener información estadística del perfil de los peruanos que viven en el exterior, así como la percepción que tienen sobre los servicios que brindan los consulados del Perú en el extranjero.

#### **Cobertura geográfica**

El estudio se realizó en los cinco continentes (Europa, Asia, África, Oceanía y América) en 97 consulados del Ministerio de Relaciones Exteriores, ubicados en 49 países.

#### **Cobertura temática**

La encuesta aborda los temas siguientes:

- Datos del Peruano residente en el exterior
- Educación
- Salud
- Empleo
- Ingresos
- Uso del Internet
- Tenencia de la vivienda
- Situación migratoria
- Remesas
- Vinculación con el Perú
- Inversión en el Perú

- Percepción sobre los servicios consulares
- Intención de retornar al Perú

### Periodo de ejecución

El período de ejecución fue del 01 de abril al 30 de junio de 2012.

### Población objetivo

La población objetivo está conformada por los peruanos que viven en el exterior y que acuden a los consulados a realizar algún trámite. Para determinar el tamaño de muestra y la distribución de los peruanos en los distintos países del exterior por sus principales variables demográficas, se tomó como marco de referencia a la población registrada en el exterior a través del padrón del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).

### Tipo de entrevista

La entrevista se realizó de dos formas:

- ✓ Entrevista directa, en los consulados que concentran el 75% de la muestra (15 consulados).
- ✓ Autodiligenciada por el entrevistado en el resto de consulados.

### Tipo de muestreo

El muestreo ejecutado fue no probabilístico por cuotas de sexo y edad. La asignación a nivel de continente fue la siguiente:

**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA, SEGÚN CONTINENTE DE RESIDENCIA**

Continente de residencia	Población		Muestra	
	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>794 307</b>	<b>100,0</b>	<b>12 274</b>	<b>100,0</b>
África y Oceanía	3 872	0,5	72	0,6
América del Norte (EEUU y Canadá)	265 664	33,4	4 126	33,6
América Latina (Inc, Mexico)	253 163	31,9	3 714	30,3
Asia	32 168	4,0	612	5,0
Europa	239 440	30,1	3 750	30,6

### Selección de la Muestra

- Dado que es muy difícil localizar a los peruanos en sus lugares de residencia, se utilizó el registro de peruanos del RENIEC. Entonces, se



Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar"  
Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Tesis PP0062 - Irene Martínez

entrevistó al número necesario de peruanos que, por cualquier actuación consular, se acercaron a las oficinas consulares.

- Se tomó en cuenta la distribución global de peruanos en el exterior que se presenta en el registro de peruanos de la RENIEC, logrando la siguiente distribución total:
- Por género. 53% del sexo femenino, 47% del sexo masculino.
- Por grupos de edad: 34% de 18 a 34 años, de 35 a 59 años 56% y 10% de 60 y más años.
- El número de entrevistados por Consulado se presenta en el cuadro siguiente:

Academia Diplomática del Perú “Javier Pérez de Cuéllar”  
Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Tesis PP0062 - Irene Martínez

**NÚMERO DE ENTREVISTADOS POR SEXO, SEGÚN CONSULADO**

Consulado	Total		Hombre		Mujer	
	N°	%	N°	%	N°	%
Total	12 274	100,0	5 808	47,3	6 466	52,7
C- BAIRES	1 213	9,9	504	41,5	709	58,5
C- MADRID	1 112	9,1	588	52,9	524	47,7
C- SANTIAGO	789	6,4	391	49,6	398	50,4
C- NUEVA YORK	728	5,9	363	49,9	365	50,1
C-MIAMI	714	5,8	318	44,5	396	55,5
C-BARCELONA	699	5,7	324	46,4	375	53,6
C-PATERSON	681	5,5	325	47,7	356	52,3
C-MILAN	601	4,9	228	37,9	373	62,1
C-LOS ANGELES	471	3,8	232	49,3	239	50,7
C- CARACAS	462	3,8	243	52,6	219	47,4
C-WASHINGTON	384	3,1	202	52,6	182	47,4
C-TOKIO	347	2,8	180	51,9	167	48,1
C-SAN FRANCISCO	324	2,6	173	53,4	151	46,6
C-ROMA	283	2,3	114	40,3	169	59,7
C-NAGOYA	216	1,8	107	49,5	109	50,5
C-TURIN	171	1,4	70	40,9	101	59,1
C-LA PLATA	155	1,3	65	41,9	90	58,1
C-CORDOBA	137	1,1	56	40,9	81	59,1
C-MENDOZA	128	1,0	61	47,7	67	52,3
C-ATLANTA	125	1,0	60	48,0	65	52,0
C-HARTFORD	113	0,9	63	55,8	50	44,2
C-CHICAGO	106	0,9	49	46,2	57	53,8
C-GENOVA	102	0,8	28	27,5	74	72,5
C-HOUSTON	100	0,8	46	46,0	54	54,0
C-VALENCIA	100	0,8	46	46,0	54	54,0
C-FLORENCIA	98	0,8	41	41,8	57	58,2
C-PARIS	95	0,8	48	50,5	47	49,5
C-DENVER	94	0,8	44	46,8	50	53,2
C-MONTREAL	91	0,7	53	58,2	38	41,8
C-SEVILLA	87	0,7	46	52,9	41	47,1
C-IQUIQUE	85	0,7	35	41,2	50	58,8
C-SAN PABLO	69	0,6	28	40,6	41	59,4
C-PUERTO ORDAZ	68	0,6	41	60,3	27	39,7
C-LONDRES	67	0,5	25	37,3	42	62,7
C-TORONTO	64	0,5	24	37,5	40	62,5
C-SYDNEY	62	0,5	30	48,4	32	51,6
C-MEXICO	61	0,5	31	50,8	30	49,2
C-DALLAS	58	0,5	32	55,2	26	44,7
C-BOGOTA	56	0,5	38	67,9	18	32,1
C-GINEBRA	53	0,4	22	41,5	31	58,5
OTROS	905	7,4	434	48,0	471	52,0