

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la  
calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en  
la Municipalidad Distrital de Pichanaqui  
Periodo 2018 - 2020**

Ena Milagros Bonilla Perez  
Zosimo Cardenas Muje

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Isabel Chuquillanqui Galarza

### **Agradecimiento**

Queremos demostrar nuestra gratitud a los docentes de la Universidad Continental, por su gran aporte en las aulas universitarias, por sus consejos, sugerencias, su manera de trabajo, su persistencia, su paciencia y motivación permanente con el desarrollo y consolidación del trabajo de investigación.

### **Dedicatoria**

A Dios, por permitirnos llegar hasta este punto y darnos salud para lograr nuestros objetivos y mantenernos unidos con su infinita bondad y amor.

A nuestros padres, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos infunden siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Asesor.....  | ii   |
| Agradecimiento .....   | iii  |
| Dedicatoria.....   | iv   |
| Índice de Tablas.....  | viii |
| Índice de Gráficos .....   | x    |
| Resumen .....  | xi   |
| Abstract.....  | xiii |
| Introducción .....   | xv   |
| Capítulo I Generalidades .....                                     | 18   |
| 1.1. Antecedentes .....  | 18   |
| 1.2. Identificación de la Realidad – Problema.....                 | 26   |
| 1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....               | 29   |
| 1.3.1. Justificación Teórica .....                                 | 29   |
| 1.3.2. Justificación Metodológica .....                            | 30   |
| 1.3.3. Justificación Práctica .....                                | 30   |
| 1.4. Propósito del Trabajo de Investigación.....                   | 31   |
| 1.5. Aspectos Metodológicos.....                                   | 31   |
| 1.5.1. Metodología de Kast y Rosenzweig de Análisis Interno .....  | 32   |
| A. El subsistema razón de ser .....                                | 32   |
| B. El subsistema tecnológico .....                                 | 33   |
| C. El subsistema estructural.....                                  | 33   |
| D. El subsistema psicosocial.....                                  | 34   |
| E. El subsistema de gestión.....                                   | 34   |
| 1.5.2. Metodología de Collette y Schneider- Análisis del Entorno . | 34   |
| 1.5.3. Diagnóstico de Capacidades Institucionales .....            | 34   |
| 1.5.4. Análisis de Actores: método MACTOR .....                    | 35   |
| 1.6. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación .....    | 35   |
| 1.6.1. Alcances .....  | 35   |
| 1.6.2. Limitaciones.....   | 35   |
| Capítulo II Marco Teórico.....                                     | 36   |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1. Marco Teórico .....  | 36  |
| 2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas .....   | 77  |
| 2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad<br>problemática ..... | 87  |
| 2.1.3. Otras Bases Teóricas .....   | 90  |
| A. Normatividad. ....   | 90  |
| Capítulo III El Diagnóstico .....   | 94  |
| 3.1. Determinación del problema .....   | 94  |
| 3.1.1. Análisis del Proceso Problema .....  | 94  |
| 3.1.2. Sustento de Evidencias .....   | 100 |
| 3.2. Análisis Organizacional .....  | 109 |
| 3.2.1. La Organización .....  | 109 |
| 3.2.2. Análisis Interno .....   | 111 |
| A. Subsistema: razón de ser de la institución .....                                       | 111 |
| B. Subsistema Estructural .....   | 113 |
| C. Subsistema Psicosocial .....   | 128 |
| D. Subsistema de Gestión .....  | 129 |
| 3.2.3. Entorno Organizacional .....   | 130 |
| A. Entorno Inmediato: población .....   | 131 |
| B. Entorno Intermedio: organismos que regulan, supervisan<br>o norman .....               | 131 |
| C. Entorno: tendencia global .....  | 133 |
| 3.3. Análisis de Stakeholders .....   | 134 |
| Capítulo IV La Formulación .....  | 137 |
| 4.1. Determinación de objetivos .....   | 137 |
| 4.1.1. General .....  | 137 |
| 4.1.2. Específicos .....  | 137 |
| 4.1.3. Sustento de Evidencias .....   | 138 |
| 4.2. Productos .....  | 144 |
| 4.3. Actividades .....  | 151 |
| Capítulo V La Propuesta de Implementación .....   | 153 |
| 5.1. Identificación de Recursos Críticos .....  | 153 |
| 5.1.1. Comunicación Estratégica .....   | 153 |

|                            |  |     |
|----------------------------|--|-----|
| 5.1.2.                     | Incidencia en stakeholders.....  | 154 |
| 5.1.3.                     | Recursos Humanos .....   | 155 |
| 5.1.4.                     | Recursos Financieros .....   | 156 |
| 5.1.5.                     | Recursos Logísticos.....   | 158 |
| 5.1.6.                     | Recurso Tiempo .....   | 158 |
| 5.2.                       | Arquitectura Institucional .....   | 159 |
| 5.3.                       | Metas periódicas de tres años .....  | 163 |
| Capítulo VI                | Análisis de Viabilidad y Factibilidad .....  | 165 |
| 6.1.                       | Viabilidad y Factibilidad .....  | 165 |
| 6.1.1.                     | SADCI.....   | 165 |
| 6.2.                       | Análisis y desarrollo de la capacidad institucional – SADCI.....   | 165 |
| 6.2.1.                     | Viabilidad Política .....  | 205 |
| 6.2.2.                     | Viabilidad Social .....  | 206 |
| 6.3.                       | Análisis de actores, métodos MACTOR.....   | 206 |
| 6.4.                       | Análisis de viabilidad según evaluación estratégico – gerencial .....  | 210 |
| Capítulo VII               | Seguimiento y Evaluación .....   | 212 |
| 7.1.                       | Seguimiento .....  | 212 |
| 7.2.                       | Desarrollo de Indicadores de Resultado .....   | 218 |
| 7.3.                       | Evaluación.....  | 218 |
| Conclusiones               | .....  | 223 |
| Recomendaciones            | .....  | 225 |
| Referencias Bibliográficas | .....  | 227 |
| Anexos                     | .....  | 231 |
| Anexo 1:                   | Implementación de políticas públicas.....  | 231 |
| Anexo 2:                   | Guía Metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .....   | 238 |
| Anexo 3:                   | Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: ROF, CAPP y Elaboración del MPP..... | 285 |
| Anexo 4:                   | Plan de Desarrollo de las Personas .....   | 353 |



## Índice de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1</b> Análisis de procesos .....   | 98  |
| <b>Tabla 2</b> Ejecución de actividades y proyectos año 2018.....   | 101 |
| <b>Tabla 3</b> Proyectos sociales priorizados 2018 .....  | 104 |
| <b>Tabla 4</b> <i>Ejecución de actividades y proyectos año 2019</i> .....   | 105 |
| <b>Tabla 5</b> <i>Comparación entre la visión institucional actual y la propuesta</i> .....                         | 111 |
| <b>Tabla 6</b> Identificación de brechas- subsistema estructural .....  | 124 |
| <b>Tabla 7</b> Identificación de brechas, subsistema psicosocial .....  | 128 |
| <b>Tabla 8</b> Actividades de los productos .....   | 151 |
| <b>Tabla 9</b> Actores que intervienen en la realización de cada producto.....                                      | 154 |
| <b>Tabla 10</b> Personal requerido para la oficina de proyectos sociales.....                                       | 156 |
| <b>Tabla 11</b> Presupuesto para la implementación de la investigación .....  | 157 |
| <b>Tabla 12</b> Recurso tiempo, periodo 2018 – 2020 .....   | 159 |
| <b>Tabla 13</b> Periodo de implementación de la guía de elaboración de proyectos<br>sociales .....                  | 159 |
| <b>Tabla 14</b> Metas periódicas.....   | 163 |
| <b>Tabla 15</b> Sistema de análisis y desarrollo de capacidad institucional (SADCI) .                               | 166 |
| <b>Tabla 16</b> Formulario C: Tareas .....  | 168 |
| <b>Tabla 17</b> Formulario DI: DCI desde el punto de vista de las reglas del juego ...                              | 171 |
| <b>Tabla 18</b> <i>Formulario D 2: DCI desde el punto de vista de las relaciones<br/>interinstitucionales</i> ..... | 174 |
| <b>Tabla 19</b> Formulario D 3: DCI desde el punto de vista de organización y<br>asignación de funciones .....      | 175 |
| <b>Tabla 20</b> <i>Formulario D 4: DCI desde el punto de vista de las políticas de personal</i><br>.....            | 179 |
| <b>Tabla 21</b> Formulario D 5: DCI desde el punto de vista de insumos físicos y<br>recursos humanos .....          | 182 |
| <b>Tabla 22</b> Formulario D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas<br>intervinientes .....     | 186 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 23</b> <i>Formulario E 1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales</i> ..... | 192 |
| <b>Tabla 24</b> <i>Formulario E 2: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional relacionados con capacidades individuales</i> .....    | 196 |
| <b>Tabla 25</b> <i>Formulario F: Plan de acción para superación de déficits</i> .....  | 198 |
| <b>Tabla 26</b> <i>Relación de actores</i> .....   | 207 |
| <b>Tabla 27</b> <i>De actores por producto</i> .....   | 208 |
| <b>Tabla 28</b> <i>De actores por producto convergente-divergente</i> .....  | 209 |
| <b>Tabla 29</b> <i>Propuesta de monitoreo del plan de gestión, 2018-2020</i> .....   | 213 |
| <b>Tabla 30</b> <i>Mecanismos de actividades del plan de gestión, 2018-2020</i> .....  | 216 |
| <b>Tabla 31</b> <i>Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 1</i> .....  | 219 |
| <b>Tabla 32</b> <i>Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 2</i> .....  | 219 |
| <b>Tabla 33</b> <i>Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 3</i> .....  | 220 |
| <b>Tabla 34</b> <i>Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 4</i> .....  | 220 |
| <b>Tabla 35</b> <i>Mecanismo de evaluación trimestral</i> .....  | 221 |

## Índice de Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 1.</b> Ejecución Presupuestal 2019 del Gobierno Regional Junín .....   | 23  |
| <b>Gráfico 2.</b> Ejecución presupuestal 2019 de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo .....   | 24  |
| <b>Gráfico 3.</b> Ejecución presupuestal 2018 de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui .....   | 25  |
| <b>Gráfico 4.</b> Ejecución presupuestal 2019 de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui .....   | 26  |
| <b>Gráfico 5.</b> ¿Cómo generar una idea de proyecto?.....  | 38  |
| <b>Gráfico 6.</b> Clasificación de proyectos .....  | 39  |
| <b>Gráfico 7.</b> Ciclo del proyecto e identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación .....                               | 42  |
| <b>Gráfico 8.</b> Programas y proyectos que materializan las estrategias .....  | 45  |
| <b>Gráfico 9.</b> Modelo de diagnóstico .....   | 55  |
| <b>Gráfico 10.</b> Mandala de las políticas públicas .....  | 61  |
| <b>Gráfico 11.</b> Fases de las políticas públicas (modelo lineal) .....  | 64  |
| <b>Gráfico 12.</b> Gestión de grupos de interés .....   | 87  |
| <b>Gráfico 13.</b> Procesos que se deben seguir en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui para la elaboración de proyectos sociales ..... | 95  |
| <b>Gráfico 14.</b> Presupuesto y ejecución por programa presupuestal, 2019.....   | 108 |
| <b>Gráfico 15.</b> Estructura orgánica general .....  | 115 |
| <b>Gráfico 16.</b> Propuesta de la nueva estructura de la oficina a implementar .....   | 123 |
| <b>Gráfico 17.</b> Gerencia de planificación.....   | 159 |
| <b>Gráfico 18.</b> Gerencia de Desarrollo Social .....  | 161 |

## Resumen

La presente investigación titulada «*Análisis, evaluación y propuesta de mejora de calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la municipalidad distrital de Pichanaqui, periodo 2018-2020*» tiene como ámbito de estudio una entidad estatal, gobierno local del distrito de *Pichanaqui*. Es de resaltar que el motivo que originó la investigación se centra en los problemas existentes en la actualidad en cuanto a calidad y sostenibilidad en la ejecución de proyectos sociales, conllevando a una ejecución incorrecta y no logrando resultados que mejoren la calidad de vida de la población; por ello, existe la necesidad de analizar las referidas categorías, que se presentarán durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Los productos a presentar en esta investigación, validados con la experiencia exitosas de otras instituciones, como por ejemplo, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, tiene como referente el Informe (Social, 2011) «*Acceso a oportunidades económicas a mujeres en proyectos con componentes en seguridad alimentaria*», que tiene como objetivo la identificación de experiencias exitosas en acceso a oportunidades económicas a mujeres, en proyectos con componente en seguridad alimentaria, procurando proveer un espacio para aprender de las experiencias logradas por otros en diferentes sectores especializados, enmarcados en los ejes de superación de la pobreza, en especial, los relacionados a seguridad alimentaria y disminución de la desnutrición infantil, considerando que el incremento del ingreso de la mujer conlleva a la seguridad alimentaria y nutricional.

Otra experiencia exitosa que guarda relación con el presente trabajo de investigación (Inversion, 2014) se refiere al informe «*Mejores prácticas en desarrollo social, experiencias de los Fondos de Investigación Social*», realizado por la Organización de los Estados Americanos, Unidad de Desarrollo Social y Educación, el cual recopila las Mejores Prácticas en el área de Desarrollo Social.

En el presente trabajo de investigación los productos propuestos son: a) Política Pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la municipalidad b) Guía Metodológica para la formulación y Ejecución de Proyectos Sociales en la municipalidad, c) Implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la Política Pública para los proyectos sociales y, la Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión.

**Palabras clave:** calidad, política pública, proyectos sociales, sostenibilidad y gobierno local

## **Abstract**

The present investigation entitled "Analysis, evaluation and proposal to improve the quality and sustainability of social projects in the district municipality of Pichanaqui, period 2018-2020" has as its scope of study a state entity, the local government of the district of Pichanaqui. It is noteworthy that the reason that originated the research focuses on the current problems in terms of quality and sustainability in the execution of social projects, leading to incorrect execution and not achieving results that improve the quality of life of the population; Therefore, there is a need to analyze the categories, which will be presented during the development of this research work.

The products to be presented in this research, validated with the successful experience of other institutions, such as the Ministry of Women and Social Development, have as a reference the Report (Social, 2011) «Access to economic opportunities for women in projects with components in food security», which aims to identify successful experiences in access to economic opportunities for women, in projects with a component in food security, seeking to provide a space to learn from the experiences achieved by others in different specialized sectors, framed in the axes of overcoming poverty, especially those related to food security and reduction of child malnutrition, considering that the increase in women's income leads to food and nutritional security.

Another successful experience that is related to this research work (Inversion, 2014) refers to the report "Best practices in social development, experiences of Social Research Funds", carried out by the Organization of American States, Social Development Unit and Education, which compiles the Best Practices around Social Development.

In this research work the proposed products are a) Public Policy that guides the development of social projects in the municipality b) Methodological Guide for the

formulation and Execution of Social Projects in the municipality, c) Implementation of an office that oversees ensuring compliance with the Public Policy for social projects and the Update of the Normative Management Instruments.

**Keywords:** quality, public policy, social projects, sustainability, and local government

## Introducción

Con la implementación del modelo liberal de desarrollo, reducción del aparato estatal y liberalización de los mercados en términos de oferta y demanda, el incremento de la pobreza y la exclusión social se empezó a sentir en vastos segmentos de la población, ante este hecho el estado asumió el reto de poder intervenir en este fenómeno, para lo cual diseñó una serie de Políticas Públicas, para poder combatir el incremento de estos fenómenos sociales, y las formas de instrumentalización fueron los Programas Sociales estatales y los proyectos de desarrollo social, básicamente ligados a la infraestructura con fuerte presencia del sector privado.

Sin embargo, la implementación de los programas sociales estatales, hasta el momento no ha podido generar niveles de sostenibilidad social, pues pareciese que desde el mismo proceso de su diseño no se ha formulado con la participación directa de los beneficiarios, por lo tanto, el valor de calidad en estos se ha ido volatilizando; además, se debe manifestar que el recurso humano de los gobiernos regionales y con mayor énfasis en los locales, no han tenido la capacidad de poder revertir dicho problema.

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la calidad y sostenibilidad de los Proyectos Sociales que se vienen implementando en el municipio del distrito de *Pichanaqui*, como un factor de importancia que permita lograr sus objetivos, y este es el de mejorar la calidad de vida para los ciudadanos. No obstante, se advierte que en la actualidad la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* no viene desarrollando proyectos sociales, sino que se enfoca fundamentalmente en el desarrollo de proyectos de infraestructura.

Es de resaltar que los proyectos sociales, más aún en estas últimas décadas, se afianzaron en mejorar las capacidades del ser humano, desarrollando capacidades para el buen manejo de las herramientas que otorgan los proyectos sociales.



El presente trabajo de investigación consiste en proponer a la municipalidad distrital de Pichanaqui, desarrollar un conjunto de estándares de gestión de calidad y sostenibilidad en la elaboración y ejecución de proyectos sociales en esta entidad, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el INVIERTE.PE y en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que busca una gestión orientada al ciudadano y con resultados.

Es por lo que se ha desarrollado la siguiente investigación en siete capítulos.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, como gobierno local, en donde se describen aspectos como los antecedentes, la determinación del problema y justificación de la investigación. Además, se determinan los objetivos, descripción de los productos propuestos y los alcances y limitaciones del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo, se muestra la formulación, el marco teórico del trabajo de investigación, definición de términos básicos, los objetivos del trabajo de investigación, las estrategias y la presentación de los productos.

El tercer capítulo se refiere al diagnóstico institucional, el propósito de la investigación, analizando la organización de la entidad, cuál es la visión y misión que tiene la entidad y si cumple con ellos, cómo es la estructura organizacional actual y cómo debe ser la ideal, asimismo se centra en analizar las brechas a nivel de recursos humanos y de gestión o dirección, culminando con el análisis externo de la entidad, para poder describir la problemática que la aqueja.

El cuarto capítulo está referido a la formulación; el quinto capítulo, a la propuesta de implementación como identificación de recursos críticos; el sexto capítulo, al análisis de viabilidad y factibilidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se plantean, en el séptimo capítulo, seguimiento y evaluación, que comprende el monitoreo, el desarrollo de indicadores por resultados y la evaluación.

Finalmente, se encuentran las conclusiones, recomendaciones, y las referencias bibliográficas, anexando los productos; con ello, se concluye el presente trabajo de investigación.

Los autores.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

##### **A nivel mundial**

Para Serrano (1990) los proyectos sociales son el resultado de querer una realidad mejorada en la que todos los ciudadanos están involucrados. Los proyectos tienen que ser diferentes y muchos, y esto ha de notarse en el propósito planteado y en la metodología elegida; ya que tienen características similares que los asemeja como tales. Entonces, se puede decir que un proyecto es un adelanto de actividades a realizar para lograr objetivos determinados. Por lo que, debe ser un núcleo de información en sí, donde toma en cuenta los propósitos delineados a partir de una estructura interna bien definida que permite alcanzar el fin.

Los proyectos sociales a nivel mundial utilizan frecuentemente la “Guía de fundamentos de la Dirección de Proyectos” PMBOK (2013) de *Project Management Institute*. Estableciendo que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Temporal, significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y este sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años.

Productos, servicios o resultados únicos. Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o

resultados. Los proyectos pueden crear: un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente.

### **A nivel de América Latina**

A nivel internacional, Ponce (2013) señala que lo importante de la inversión pública es la trascendencia en el progreso y la mejora económica del entorno social donde se desarrolla tal inversión. Sin embargo, a pesar de estos buenos deseos, aún se presentan dificultades que deben ser replanteadas para para lograr superarlas. Por ello, es trascendental reconocer a la «inversión productiva», como la que procura el desarrollo económico y por ende la mejora de la rentabilidad social, intentando una aproximación de todos los componentes [en este caso, a nivel regional]. En otras palabras, se debe reconocer el dinamismo que produce la inversión pública a favor del crecimiento económico, a pesar de la persistente desigualdad regional aún no superada.

En estos últimos años en América Latina existe la brecha entre la inversión pública y los niveles de satisfacción entre la población y los gobiernos locales. Estas a su vez han generado una inestabilidad política, conflictos sociales, insatisfacción de la población, desnutrición, pobreza y otros.

### **En Guatemala**

Muñoz (2007) considera los proyectos sociales realizados en Guatemala, y los refrenda en su tesis doctoral «Los métodos cuantitativos y cualitativos en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social», estableciendo que el impacto de los proyectos sociales, siendo diferentes los indicadores que puedan tener para el logro de sus metas, se cuenta con metodologías cualitativas y cuantitativas para dar dicha validación y así poder medir el impacto de todo tipo de proyecto social.

Asimismo, otra contribución internacional es de Jáuregui (2009) donde muestra los esfuerzos de responsabilidad social en el Perú de acuerdo con una entrevista, siendo 114 ejecutivos entrevistados, según estos estudios,

estos ejecutivos discurrían sobre el desarrollo como parte de la responsabilidad social en el Perú quien había obtenido paralelismos de ejecución igual o sobre el 39%; pero, esto todavía era desconocido en los entornos empresariales peruanos donde solo se obtuvo un 32%.

## **A nivel Sudamericano**

### **Las marcas de la gestión pública local**

Según Chiara (2003), en el tema de Políticas Públicas, los cambios repentinos en contextos de evolución del cual han sido y siguen siendo partícipes, los involucrados han evidenciado que los índices de pobreza se han duplicado en gran parte de las provincias entre los años 1998 y 2002, mientras que la indigencia llegó a triplicarse en el mismo periodo.

Lo antes anotado pone en manifiesto las condiciones de interrelación entre individuos como tales y como parte una comunidad. Pero también se muestran los problemas y cuestiones que aparecen de manera acelerada y en constante cambio y a las cuales deben enfrentarse reelaborando representaciones, planificando estrategias y construyendo prácticas comunes. Sin embargo, es difícil concertar en cuanto a las representaciones, estrategias y prácticas, ya que cada quien tiene su punto de vista que puede pasar desde lo más asertivo y llegar a la más brutal de las soluciones. Es por lo que, las políticas públicas están cambiando constantemente, según lo requieran las condiciones de vida que se producen en cada país.

## **A nivel de Perú**

A nivel nacional, según Vargas (2011), en su texto «Inversión en infraestructura pública y reducción de la pobreza en América Latina» se precisa que el problema de la pobreza es analizado con relación a la infraestructura pública y cuando se examina la interacción entre infraestructura estatal de asistencia catalogada como principal (agua, saneamiento, electricidad telecomunicación) y pobreza, juntamente con los resultados de productividad de los trabajadores, surge el más grande y mejor ingreso poblacional desde los sectores más pobres hacia las redes de

servicios básicos, entonces, se manifiesta el ingreso igualitario a cualquier servicio al analizar el problema de la pobreza en forma directa.

El trabajo sobre Perú, de Cinthya Pastor, evalúa el acceso a los servicios básicos, que está inversamente relacionado a la pobreza, impacto que ella cuantifica al encontrar que en un escenario sin acceso a uno o más servicios los ingresos reales de las familias del quintil más pobre caería en 46.7%, Pastor propone entonces invertir en infraestructura y mejorar la calidad de servicio.

En el Perú existe un documento al 2021 del Centro de Planeamiento Nacional [Ceplan] el cual indica los principales ejes estratégicos para el Desarrollo Nacional, a los cuales, los distintos niveles de Gobierno deben ceñirse estrictamente para su cumplimiento.

La Ley Orgánica de Municipalidades- Ley N.º 27972, en el artículo I, señala que los municipios son entidades gubernamentales que promueven el desarrollo local, cuenta con un status legal conferido por el derecho público y con amplia capacidad de cumplir adecuadamente sus objetivos; la municipalidad distrital de Pichanaqui, es un gobierno local que tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. Los gobiernos locales como principales responsables del desarrollo de sus localidades son los llamados a planificar y lograr la buena orientación del presupuesto de las inversiones en mejoras de la calidad de vida.

Al respecto, Trefogli (2013) como parte de sus fines de investigación, plantea que, una forma de simplificar el desempeño del sector público es explicar que a través de su proceso de gestión política y pública, tiene la tarea de identificar

los asuntos públicos y buscar la atención, lo cual se asocia con los intereses que la sociedad en general le ha encargado al Estado.

La Reforma del Estado y el Proceso de Modernización de la Gestión Pública, y la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] aprobó, mediante Decreto Supremo N.° 102-2012-PCM, las “Estrategias para la Modernización Pública”. Esta estrategia ofrece cuatro líneas de acción prioritaria: (1) Formulación y aprobación de políticas y Plan Nacional de Modernización al 2021 y alineamientos de los planes estratégicos y operativos a dichos instrumentos; (2) Cambios en el marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del Estado [flexibilizar para vincularlo a resultados]; (3) Mejora en la calidad de servicios [optimización de procesos, simplificación administrativa y estrategia de Mejor Atención al Ciudadano]; y, (4) Transparencia y Participación Ciudadana.

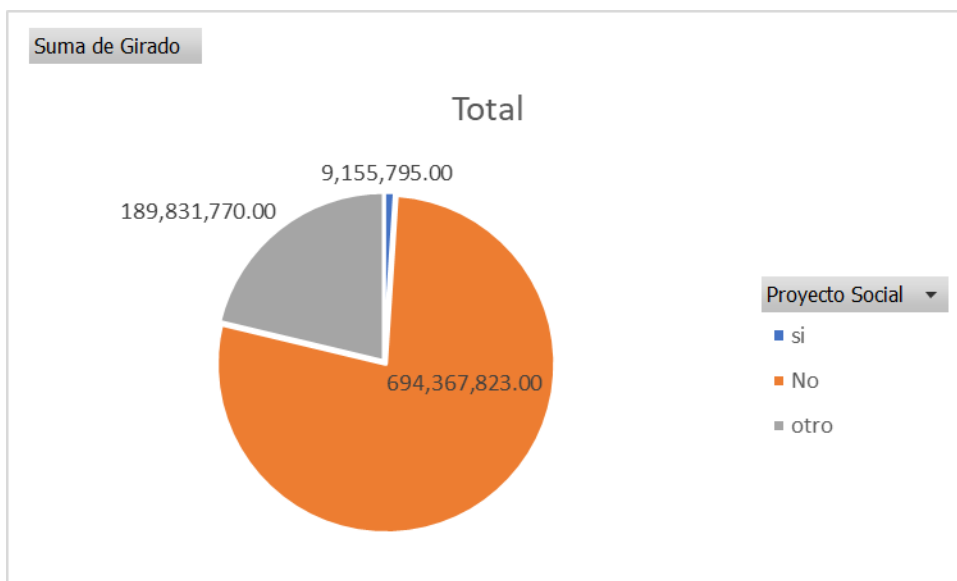
Asimismo el Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM- Política Nacional para la Modernización de la Gestión Pública, señala que la presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

### **A nivel regional**

De la revisión a la página web de la ejecución presupuestal del Gobierno Regional Junín, se aprecia que los recursos públicos se orientan fundamentalmente a la ejecución de proyectos de infraestructura, dejando de lado la ejecución de proyectos sociales.

Tal situación acredita que en el año 2019 se destinó S/ 9,155,795.00 soles a proyectos sociales en toda la región Junín, y S/ 694,367,823.00 a proyectos

de infraestructura y otros tipos de inversiones como gastos administrativos y operativos S/189,831,770.00 demostrando a nivel regional que se priorizan otro tipo de gastos operativos que solo ha beneficiado a una población mínima, ya que esos gastos operativos solo se dieron para el funcionamiento administrativo de la sede del Gobierno Regional Junín, Lo mencionado se representa en la siguiente figura:



**Gráfico 1.** Ejecución Presupuestal 2019 del Gobierno Regional Junín

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Lo ideal debería ser, destinar un porcentaje, por ejemplo el 1%, a cada provincia de la región Junín, teniendo en cuenta que son 9 provincias (Satipo, Chanchamayo, Junín, La Oroya, Tarma, Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo) sería el 9% anual, más 1%, que por la naturaleza de priorización de gastos en proyectos sociales, se debería destinar haciendo un total del 10% anual que el gobierno regional de Junín debería invertir para la elaboración de proyectos sociales a nivel regional; así se daría la debida importancia a la priorización de proyectos sociales en cada municipalidad provincial de la región, y en las municipalidades distritales, incluyendo anualmente en su lista de proyectos un porcentaje para elaboración de proyectos sociales.



### A nivel provincial

En la página web de la ejecución presupuestal a nivel de la provincia de Chanchamayo se aprecia que los recursos públicos son S/ 28,106,299.00 y se orientan fundamentalmente a la ejecución de proyectos de infraestructura, por ello se destinó S/ 27,605,457.00 dejando de lado la ejecución de proyectos sociales, con un presupuesto de S/ 500,842.00, según se aprecia con el siguiente gráfico:



**Gráfico 2.** Ejecución presupuestal 2019 de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

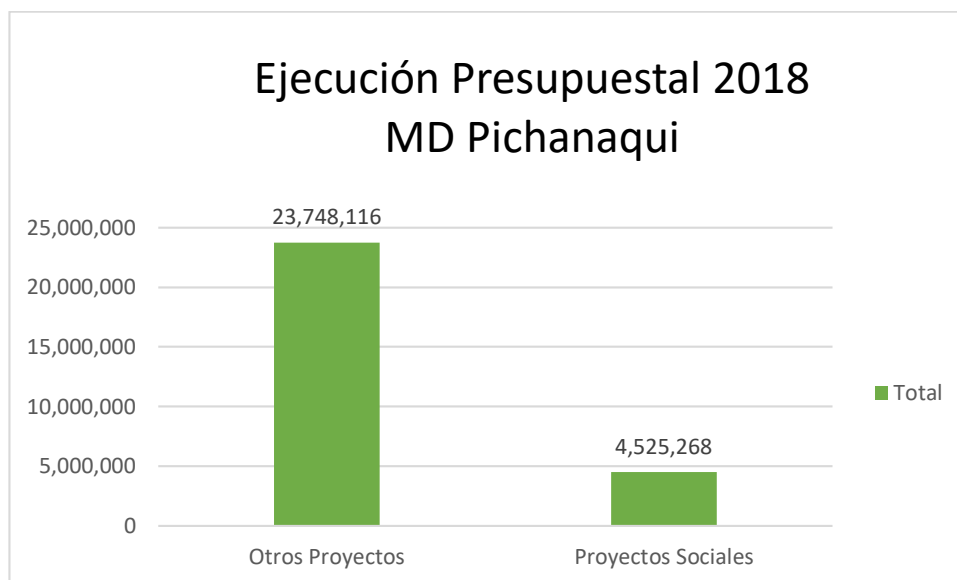
La provincia de Chanchamayo no prioriza los proyectos sociales.

### A nivel local

Al respecto, de la revisión a la página web de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui se advierte que los recursos públicos se orientan fundamentalmente a la ejecución de proyectos de infraestructura, dejando de lado la ejecución de proyectos sociales.

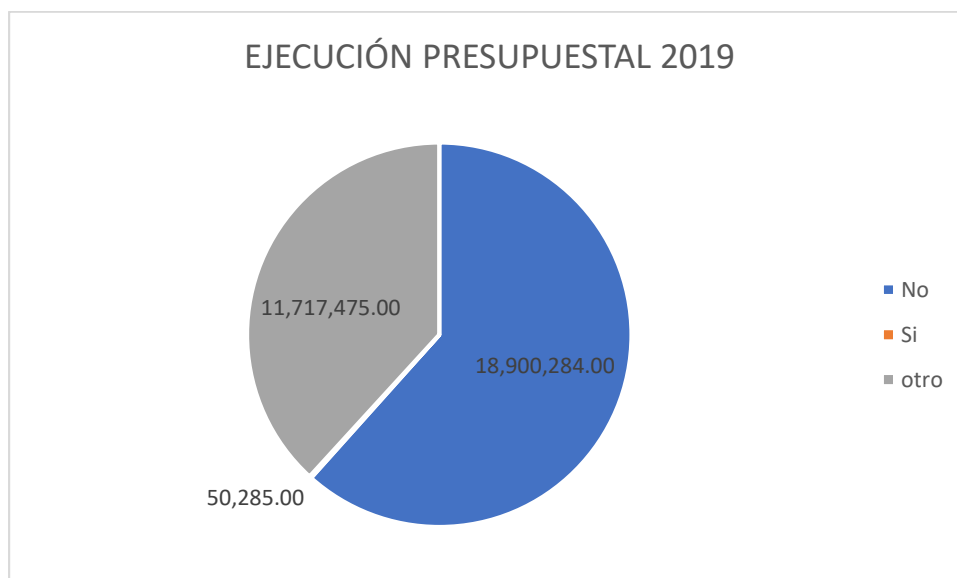
Tal situación se acredita por ejemplo en el año 2018, en donde únicamente el 16% de lo ejecutado se destina a la ejecución de proyectos sociales, es decir, de un total de S/ 28,273,384, solo se destinó S/ 4,525,268 a dichos proyectos,

en tanto que los restantes S/ 23,748,116 se destinaron a proyectos de infraestructura u otros. Lo mencionado se representa en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3.** Ejecución presupuestal 2018 de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Para el año 2019, se aprecia que las priorizaciones de proyectos sociales fueron menores a diferencia del año 2018, en donde únicamente S/ 50,285.00 soles fueron destinados a proyectos sociales del total de S/30,668.044.00 soles y en otros proyectos S/ 11,717,475.00 soles; es decir, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, no cuenta con un presupuesto anual destinado exclusivamente para inversión de proyectos sociales, que debería incrementar por cada año y no disminuir como se aprecia en la presente figura.



**Gráfico 4.** Ejecución presupuestal 2019 de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

La presente investigación tiene como propósito identificar si los proyectos sociales implementados en el área de estudio han tenido calidad y por lo tanto han generado sostenibilidad, el cual les permita solucionar sus problemas de pobreza y exclusión social, para ello se propondrá la implementación de un lineamiento estratégico que será denominado política pública, que contemple las pautas y procedimientos que deben tener los proyectos sociales, para buscar la mejora de calidad y sostenibilidad de vida de los pobladores del distrito; además, buscará mejorar e implementar los instrumentos normativos de gestión en la municipalidad distrital de *Pichanaqui* para poder tener una gestión modelo en la selva central de la región Junín.

## 1.2. Identificación de la Realidad – Problema

El distrito de *Pichanaqui*, es una de las localidades de la selva central de la región Junín, caracterizada por ser una zona donde la agricultura, la actividad principal, con una población de más de 70,000 habitantes y un índice de crecimiento de más de 5.17% anual ubicándolo en uno de los distritos más importantes en la selva central de la región Junín, en estos últimos años el comportamiento de las inversiones en dicho distrito no han marchado correctamente en contrarrestar los principales problemas que aqueja la localidad y en mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Cuando existen serios desniveles en el proceso de desarrollo de los pueblos y la cobertura en el acceso a sus necesidades básicas insatisfechas, surgen los proyectos sociales para dar respuestas y alternativas de solución, la carencia de criterios sostenibles y de calidad en las propuestas aplicadas hasta la fecha solo han favorecido a un sector de la población.

En el distrito de *Pichanaqui*, en los últimos ocho años, no se ha dado el debido interés a los proyectos sociales y sostenibles, sino a los de infraestructura por ser una ejecución de corto plazo, mientras que los proyectos sociales son a largo plazo y busca la sostenibilidad, generando la mejora de la calidad de vida de sus habitantes; para ello, la municipalidad distrital de *Pichanaqui* como gobierno local contempla entre sus funciones, la promoción del desarrollo social; no obstante, se ha detectado que en dicho municipio los instrumentos normativos de gestión son deficientes y desfasados, no existiendo una adecuada planificación para que los proyectos sociales puedan ser sostenibles y cumplan su finalidad; el presente trabajo de investigación busca lograr que los instrumentos normativos de gestión sean acorde con sus funciones reales y actuales.

Según la oficina de Desarrollo Social de la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, el área de Proyectos Sociales refiere solo haber tenido un proyecto en ejecución y un proyecto elaborado para el 2011, y a partir del 2012 y 2013 solo se contaba con 1 proyecto diseñado no ejecutado y tres proyectos ejecutados a población vulnerable que eran para discapacitados, menores de tres años y gestantes, los cuales, al momento de su ejecución, no le dieron la debida importancia por falta de recurso humano capacitado; otra de las barreras es que la oficina de Planificación y Presupuesto de la entidad no cuenta con el personal idóneo para tales fines.

Los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*, según los documentos revisados en la oficina de Desarrollo Social, no han cumplido con los criterios que permitan ver su valor de calidad y sostenibilidad, pues las diversas etapas del diseño no se adecuan con los requisitos mínimos en la planificación, implementación, seguimiento y evaluación, como es la participación activa de

los actores sociales o beneficiarios de estos, más bien se han convertido en sujetos pasivos, solo receptores, mas no actores de sus propios problemas; por lo tanto, de las soluciones, quitándole así las condiciones de calidad y sostenibilidad. La falta de criterios de calidad no ha permitido generar sostenibilidad social en los proyectos sociales en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, limitándose la ejecución de estos a propuestas de inversión orientadas fundamentalmente a la ejecución de proyectos de infraestructura, haciéndose necesario la implementación de una política pública y de gestión para poder establecer los cambios necesarios en su diseño y ejecución.

Por ello, se consideran problemas a la inexistencia de una política pública a nivel local no han permitido la formulación y ejecución de proyectos sociales de calidad y sostenibles en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*. Los documentos normativos y de gestión modernos, desde la etapa de planificación hasta el diseño de la propuesta y los planes operativos, que regulan la ejecución de proyectos de inversión, no consideran los aspectos metodológicos necesarios para la ejecución de proyectos sociales, tales como mecanismos de participación de los beneficiarios en las etapas de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales. El diseño de una propuesta normativa y de gestión por resultados permitiría adecuar y solucionar los procesos, la estructura organizacional tradicional no ha permitido generar documentos de gestión modernos en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, que permitan brindar soporte técnico para la gestión de proyectos sociales.

### **Problema general**

Inadecuada calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, limita la ejecución de estos y que la inversión se oriente fundamentalmente a la ejecución de proyectos de infraestructura.

### **Problemas específicos:**

1. Inexistencia de políticas públicas a nivel local que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*.
2. Los documentos normativos que regulan la ejecución de proyectos de inversión no consideran los aspectos metodológicos necesarios para la ejecución de proyectos sociales, tales como mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales.
3. Inadecuada estructura organizacional, así como insuficientes documentos de gestión en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, que brinden soporte para la gestión de proyectos sociales.
4. Débil recurso humano en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, respecto a las competencias necesarias para la ejecución de proyectos sociales.

## **1.3. Justificación del Trabajo de Investigación**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

La gestión pública y el análisis de los programas sociales dentro de este ámbito, es una ciencia administrativa que necesita renovar sus teorías sobre los espacios de interacción, en respuesta a los procesos acelerados de cambio que vive la estructura gerencial, que tiene un alto contenido social e imaginario cultural.

La presente investigación tiene sentido y a su vez es pertinente teóricamente en tanto que ayuda a entender a profundidad y desde otra mirada los procesos de intervención de los gobiernos subnacionales (espacio regional y local) a partir de su políticas públicas y la implementación de estas mediante proyectos y programas sociales, para lo cual es muy importante tomar como referencia la categoría analítica de la sostenibilidad como un componente de la calidad de las propuesta, a su vez plantea un escenario de construcción de instrumentos y metodologías que

ayudan a sistematizar los datos respecto a los modelos de intervención vigentes.

La investigación permitirá construir nuevos conceptos teóricos que ayuden a entender la problemática de la gestión pública en el Perú. Pero, sobre todo, ayudarán a construir toda una reflexión teórica respecto al caso particular de los gobiernos locales del interior del país, específicamente del distrito de *Pichanaqui* en la región Junín.

### **1.3.2. Justificación Metodológica**

El trabajo de investigación de Mejora de calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales, en la municipalidad distrital de *Pichanaqui* conlleva a realizar un proceso sistemático y progresivo. Siendo un aporte que ofrece un conocimiento experto y con suficiente prestigio social que debe ser implementado en la municipalidad.

### **1.3.3. Justificación Práctica**

El trabajo de investigación de Mejora de calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales, a través de la implementación de la política pública respecto a proyectos sociales y los instrumentos normativos de gestión en la municipalidad distrital de *Pichanaqui* aporta de manera significativa debido a que en la actualidad no existe un lineamiento de gestión que contribuya la aplicación correcta de la elaboración y posteriormente a la ejecución de los proyectos a seguir para el adecuado cumplimiento y monitoreo posterior de los proyectos sociales que se ejecutarán en la municipalidad, asimismo los instrumentos de gestión se encuentran desactualizados además que no están acorde a la realidad de la institución.

Como entidad, aborda todo un contexto de mejora de los instrumentos de gestión, sobresaliendo el sinceramiento de cómo lograr una buena gestión pública en el marco de los ejes estratégicos del Ceplan.

#### **1.4. Propósito del Trabajo de Investigación**

El propósito del presente trabajo de investigación es fortalecer el desarrollo y ejecución de proyectos sociales buscando generar su sostenibilidad social para contribuir a la Mejora de la calidad de vida de la población de *Pichanaqui*, a través de diversos productos como la implementación de un lineamiento de gestión denominado «política pública» que contempla las pautas, procedimientos y procesos que se deben seguir para la elaboración de proyectos sociales, y velar por el estricto cumplimiento en su ejecución de estos proyectos para lograr su fin, a través de la mejora y calidad de vida, por ello para su estricto seguimiento de implementación; asimismo, se debe implementar una oficina que sea la encargada de velar que los proyectos sociales sean orientados a su fin; de la misma manera se debe mejorar y actualizar los instrumentos normativos de gestión, involucrando a diferentes áreas como de Planificación y oficina de *Invierte.pe*, con la finalidad que los funcionarios y servidores que laboran en la municipalidad tengan definidas sus funciones y planifiquen los correctos procedimientos que se deben seguir; esto conlleva a que los proyectos sociales sean sostenibles en el tiempo y se brinde una adecuada calidad de vida en el orden de educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, y seguridad ciudadana a la población del distrito de *Pichanaqui*, provincia de *Chanchamayo*, región Junín.

Asimismo, para lograr el propósito, el presupuesto destinado a cada proyecto social no sea desvirtuado para otros tipos de proyectos no sociales, como de infraestructura y otros, para dar el estricto cumplimiento a su objetivo y meta establecida, garantizando la sostenibilidad en el tiempo.

#### **1.5. Aspectos Metodológicos**

- La metodología aplicada tiene el enfoque de investigación cualitativa, por ello se desarrollan los problemas de investigación, objetivos y justificación, cuyo alcance comprende temas pocos investigados, estudios orientados a conocer en profundidad algún aspecto de una realidad organizacional en particular, pero no se formulan hipótesis.



- La investigación comprende y resuelve problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, aporta información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, empieza con el diagnóstico organizacional, propone soluciones prácticas y se evalúan resultados; cuyo horizonte temporal es transeccional o transversal (un solo periodo de tiempo) y las unidades de observación son el universo o el censo y la muestra.

### **Sobre las metodologías usadas**

Para realizar el análisis y propuesta para mejorar la toma de decisiones en materia de metodología para la elaboración del trabajo de investigación para la elaboración de proyectos sociales, en la municipalidad distrital de *Pichanaqui* para el periodo 2018 – 2020, se han utilizado cuatro metodologías: de dichas metodologías se elige dos de ellas para el diagnóstico institucional y la delimitación de la realidad problemática.

- Metodología de Kast y Rosenzweig - Análisis Interno
- Metodología de Collette y Schneider- Análisis del Entorno
- Y dos metodologías para demostrar la Viabilidad y Factibilidad de los productos propuestos.
- Análisis de Capacidad Institucional (SADCI)
- Análisis de Actores, Método MACTOR

#### **1.5.1. Metodología de Kast y Rosenzweig de Análisis Interno**

##### **A. El subsistema razón de ser**

Se analizó este subsistema para determinar si la razón de ser de la institución está en relación, es causante o parte integral de la realidad problemática. En este caso, según la Ley N.º 27972- Ley Orgánica de Municipalidades, en el artículo 4º señala que “son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía”; de la misma manera el artículo 5º señala “El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores

que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales”. Por ello, la razón de ser se basa en la misión y visión de la municipalidad distrital de *Pichanaqui*.

B. El subsistema tecnológico

Se analizó este subsistema para evaluar los procesos de la institución vinculados a la realidad problema, y determinar las brechas existentes. Se analizaron los procesos que tiene la institución, por ello, se implementará en la municipalidad distrital de *Pichanaqui*, a través de la Gerencia de Desarrollo Social, genera proyectos sociales que benefician a la población del distrito.

C. El subsistema estructural

Se analizó este subsistema para evaluar la estructura organizacional de la institución vinculados a la realidad problemática.

Este subsistema analiza la investigación «Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, periodo 2018 – 2020» se ha determinado que las áreas involucradas directamente no cumplen con el perfil que se requiere, además existe duplicidad de funciones, se ha realizado un análisis respecto al cuadro de asignación del personal CAP

La Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades cuenta con el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Funciones (CAP), Reglamento de Organizaciones y Funciones (RIC).

D. El subsistema psicosocial

Se analizó este subsistema para evaluar lo referido al recurso humano de la institución vinculada a la realidad problema que existe en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, y determinar las brechas existentes a fin de solucionar los problemas.

E. El subsistema de gestión

Se analizó este subsistema para evaluar la estructura organizacional de la institución vinculados a la realidad problemática, y en los cuales se plantea la dosificación a fin de solucionar los problemas existentes.

### **1.5.2. Metodología de Collerette y Schneider- Análisis del Entorno**

Este método describe el entorno dividido en tres niveles:

- A. Entorno inmediato
- B. Entorno intermedio
- C. Entorno de tendencias globales

Con esta metodología se analiza la realidad problemática en el entorno institucional a fin de delimitarla tanto interna como externamente.

El análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia social porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de estos. También porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

### **1.5.3. Diagnóstico de Capacidades Institucionales**

El Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional – SADCI, ideado por Alain Tobelem (1992), cuando era consultor del Banco Mundial,

siendo aplicado en distintos países y en diferentes tipos de proyectos. Dicho método permite identificar el grado de capacidad institucional para realizar determinadas acciones, evaluando las dificultades y estableciendo medidas para alcanzar objetivos.

#### **1.5.4. Análisis de Actores: método MACTOR**

Esta metodología busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a la implementación de todos y cada uno de los productos planteados en el presente trabajo de investigación; siendo su objetivo de utilización el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

### **1.6. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación**

#### **1.6.1. Alcances**

El presente trabajo de investigación tiene como alcance a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para orientar desde el gobierno local la mejora de la calidad de vida de sus habitantes a través de la implementación de una política pública, que servirá de base para otros gobiernos locales.

#### **1.6.2. Limitaciones**

En el presente trabajo de investigación desarrollado, se encuentran las siguientes limitaciones:

- Limitación metodológica, escasa información referente a estudios de investigación con relación a los problemas y proyectos sociales en América Latina.
- Limitación informativa, pocos datos referentes a las inversiones hechas en los años anteriores, sobre todo en los gobiernos locales.
- Limitación documental, carencia de documentos de gestión y de proyectos sociales.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Marco Teórico

En la presente sección se hará referencia a la siguiente base teórica: Proyectos y Proyectos Sociales, Calidad y Sostenibilidad de Proyectos Sociales, Políticas y valor público, Entorno Organizacional

#### **Proyectos:**

El Project Management Instituto (2013) establece que «un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único» (p. 126). Asimismo, precisa que el término **Temporal** significa que cada proyecto tiene un final que se alcanza cuando se han logrado las metas de lo planificado o cuando está claro que las metas del plan ni siquiera van a ser o no van a poder ser alcanzados, en otras palabras, es cuando la necesidad del plan, por el momento, no existe o quizá el plan sea cancelado.

Productos, servicios o resultados únicos. Un proyecto crea productos entregables únicos. Los productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear: un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente. Por lo que la preparación gradual es una particularidad de los proyectos que sigue a los conceptos de temporalidad y exclusividad. Entonces, la preparación gradual significa desarrollar un proceso siguiendo pasos para que de este modo generar incrementos en los logros de los proyectos planteados. Esta organización, a gran escala, se orienta a la transmisión y capacidad decisiva de las prácticas superiores como parte de la administración de proyectos, con ello se consolida la estandarización de expertos para la enunciación de estos, produciendo conocimientos por medio de la

averiguación, y de este modo se promueve la certificación en la Administración de Proyectos como profesión.

### **Proyecto**

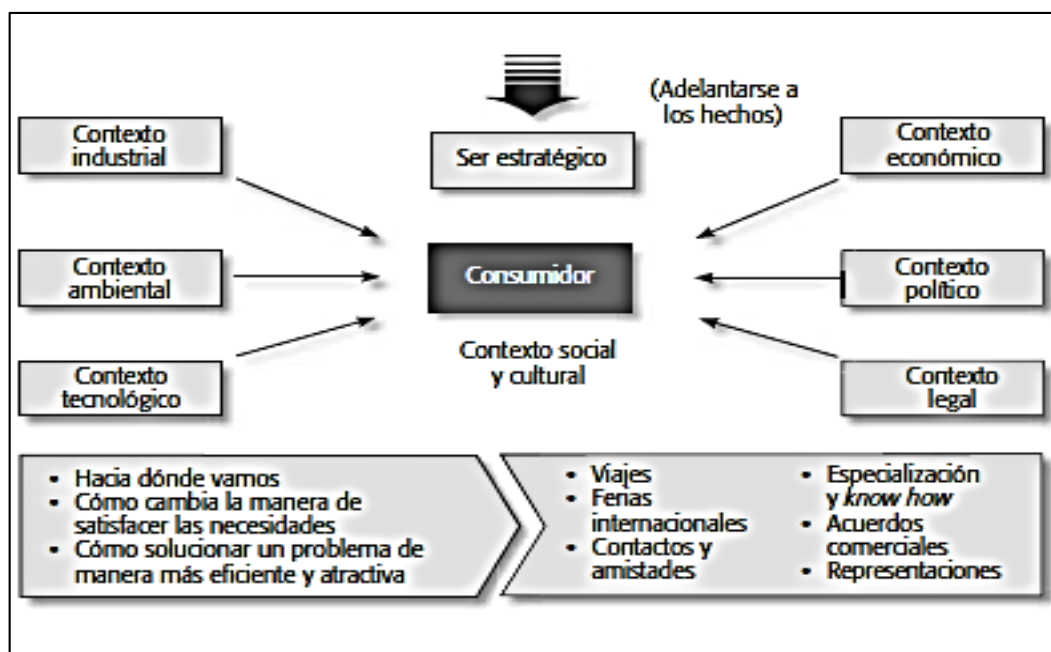
La definición para proyectos basándose en Sapag (2008) es la averiguación de un procedimiento perspicaz frente al planteamiento del problema que tiende a solucionar, entre tantas, una necesidad humana.

Para Hurtado (2011) los proyectos y programas son propuestas que han admitido, por medio del ACP, la credencial para potenciar el desarrollo. Poseen presupuesto y horizonte de tiempo designados, un guía y un usuario interesado en el efecto que resulte, todo esto, como parte del pago realizado por este último.

Por ello, este autor refiere que proyecto, presentado en el PMBOK, resalta estos atributos para este concepto; señalando ciertos criterios:

1. Esfuerzo temporal: principio y final
2. Resultado: condición de la iniciativa

Con ello, se fortalece en la nueva gestión pública, que un proyecto es la solución a una necesidad humana, y esto va en el logro de dichos objetivos dando una calidad de vida.



**Gráfico 5.** ¿Cómo generar una idea de proyecto?

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, Sapag (2008)

- **Características de un proyecto**

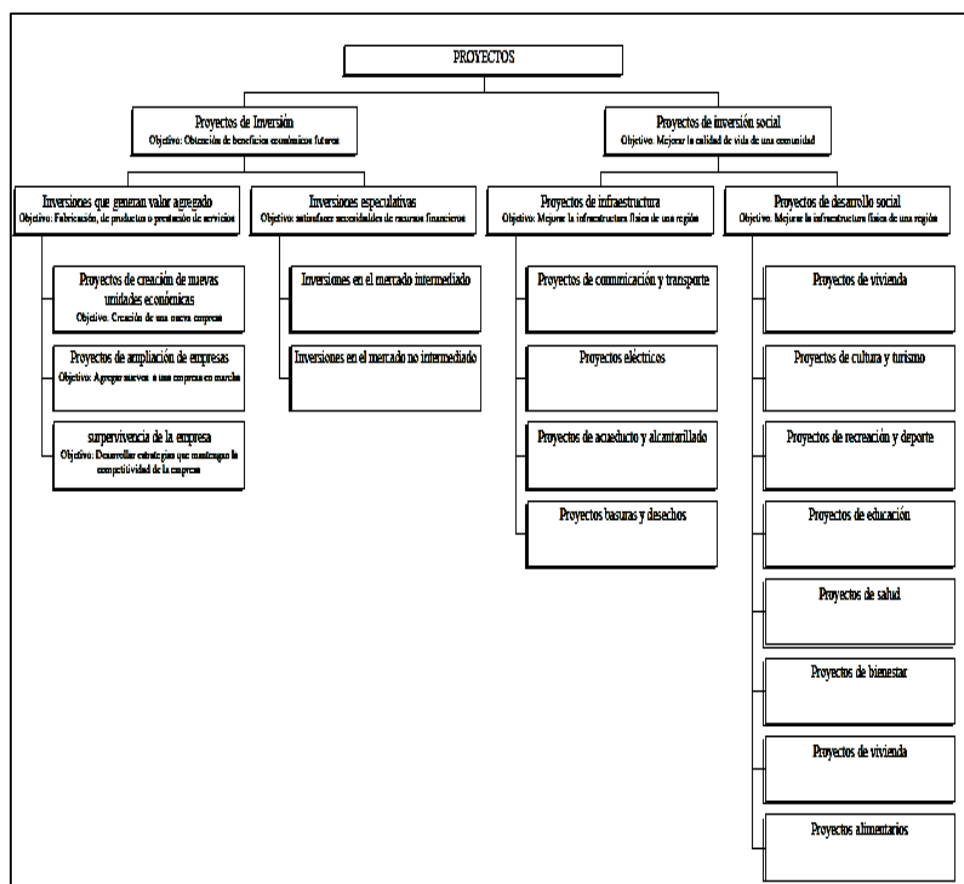
Características del proyecto según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos –PMBOK (2004). Un proyecto es un esfuerzo transitorio que se realiza para establecer un beneficio, servicio o resultado excelente.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, capacidades, herramientas y técnicas a las tareas de un plan para cumplir los requisitos de este. El plan termina cuando se recibe el resultado esperado, y puede decirse que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos accesibles.

- **Clasificación de los proyectos**

Para ello, debe existir claridad acerca de la clasificación de los proyectos, muchos autores van definiendo esta clasificación mediante los objetivos que se quiere utilizar, según Sarmiento (2000), se señala que, aun cuando hay muchas maneras de clasificar los proyectos, aquí se usa la que se inclina al propósito del plan. De esta forma se

hallan dos grandes grupos; el primero es el de los proyectos de inversión, cuyo objetivo primordial es conseguir beneficios a largo plazo. En el segundo bloque se hallan los proyectos de inversión social, los cuales poseen el propósito de conseguir un incremento en la paz de una comuna en específico. La diferencia es entonces que para el primer conjunto la obtención de dinero es el propósito principal, y para el segundo el dinero es solo un medio para alcanzar la finalidad trazada.



**Gráfico 6.** Clasificación de proyectos

Fuente: Evaluación de Proyectos. Sarmiento (2000)

- **Etapas de un proyecto**

Para Sarmiento (2000), las etapas son las siguientes:



**Diagnóstico:** es establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toman medidas al respecto.

Porque existen potencialidades o recursos subaprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.

Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

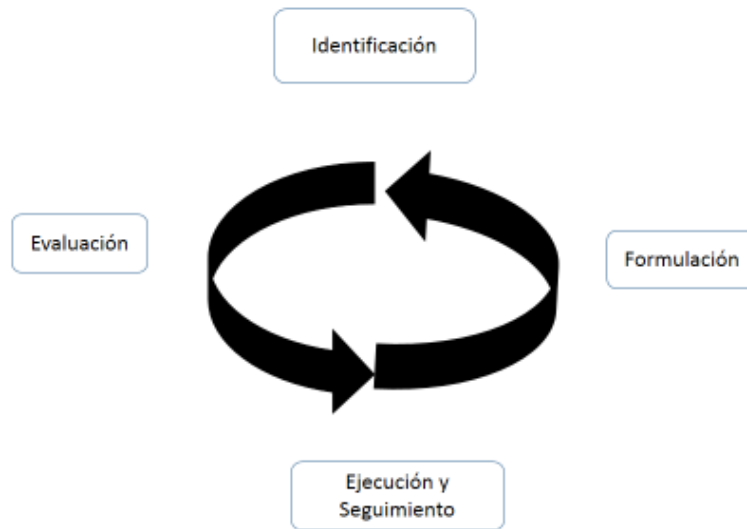
**Diseño:** etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto o de los estudios de prefactibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo, establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

**Ejecución:** consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

**Evaluación:** etapa final de un proyecto en la que este es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

➤ **El ciclo del proyecto**

Según Crespo (2011) los proyectos, cualquier sea su característica, se desarrollan por medio de un proceso determinado adecuadamente, principalmente denominado periodo del plan o periodo de vida del plan, formado por etapas sobre las cuales no existe acuerdo mancomunado, si se analiza que la estructuración del periodo cambia según los componentes que presenta, por ejemplo, su naturaleza y tipo del plan, siendo estos lineamientos pedidos por financieras nacionales e internacionales, que permiten controlar y resguardar los precios de todas las etapas del plan, a través de una metodología aplicada para llevar adelante su ejecución. Entonces, lo fundamental es considerar que el periodo del plan es una sucesión bien fundada, que posibilita asegurar la consulta de las partes involucradas y la capacidad de elegir adecuadamente para el logro de la mediación. Ciertos autores consideran tres etapas en el periodo del plan: diseño, utilización y evaluación; referidos al **antes** (anterior al desarrollo del proyecto); **durante** (período que corresponde a la utilización y ejecución del proyecto) y **después** (tiempo sucesivo a las labores directas en relación con el proyecto). Otros autores, consideran que el plan cuenta con cuatro etapas: identificación, formulación, ejecución-seguimiento y evaluación, de la misma forma que se explica a continuación.



**Gráfico 7.** Ciclo del proyecto e identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación

Fuente: Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico

### ¿Qué es la identificación de un proyecto?

Crespo (2011) se refiere a la identificación de proyectos como La etapa de preparación de la iniciativa inicial del plan. Se apoya en el conocimiento de la naturaleza, carácter, categoría, tipo y finalidad, expresada por medio de una especificación extensa, clarificando la iniciativa central, para que los competidores se encuentren en capacidad de detectar en su integridad qué se pretende hacer con el plan.

1. Diagnóstico participativo
2. Planteamiento del problema
3. Causas del problema
4. Efectos del problema
5. Población beneficiaria
6. Objetivo (general y específicos)

La información que se deriva de la etapa de identificación sirve de base para la justificación del plan.

### **¿En qué consiste la formulación de un proyecto?**

Crespo (2011) señala la formulación del proyecto como la etapa de diseño del plan en la que se planifican y organizan las ocupaciones y los recursos accesibles, teniendo como base la información obtenida en el proceso de identificación. La formulación tiene recursos importantes que son parte del Proyecto de Acción, en el que se describen, de forma descriptiva y cronológica, las acciones del desarrollo del plan

1. Calendario de actividades
2. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)
3. Matriz de responsables
4. Presupuesto

Cuando se formula un plan, se debe tener en cuenta los requisitos que exigen las entidades financieras. De este modo se logra un mejor análisis y evaluación, evitando ajustes innecesarios en el documento final.

### **¿En qué consiste la ejecución-seguimiento de un proyecto?**

De la misma manera, según Crespo (2011), la ejecución-seguimiento de un proyecto, es la etapa práctica de este. Consiste en una interposición que transforma las circunstancias que inicialmente se consideraron problemáticas. Por lo tanto, necesita ser capaz de programar, gestionar y coordinar programas, ejecutar correctamente las decisiones y gestionar los recursos (humanos y materiales), tiempo y dinero en base a la eficiencia y eficacia; garantizando el logro de los resultados planificados.

### **¿Qué se entiende por evaluación de un proyecto?**

La evaluación es la etapa en la que se evalúa el proyecto una vez finalizado y luego se compara la situación inicial con la

situación final, a fin de sacar conclusiones sobre el éxito o el fracaso de este. La evaluación incluye:

- 1) Una revisión de los objetivos, para verificar si se definieron en función de las necesidades insatisfechas de la comunidad.
- 2) La verificación del porcentaje logrado de cada objetivo.
- 3) La determinación de la eficacia, impacto y viabilidad del proyecto.

➤ **Documentación de un proyecto**

- 1) Importancia
- 2) Informe técnico del proyecto
  - 2.1 Plan estructurado del proyecto. (Marco Lógico)
  - 2.2 Plan de control de personal
  - 2.3 Otros planes
  - 2.4 Manejo de recursos
- 3) Informe administrativo
  - 3.1 Plan organizacional del proyecto
  - 3.2 Plan de gastos / plazos
  - 3.3 Plan de actividades del personal
  - 3.4 Plan de gestión de riesgos
  - 3.5 Otros planes
- 4) Manuales de un proyecto
  - 4.1 Manual técnico
  - 4.2 Manual de usuario
  - 4.3 Manual administrativo

➤ **Importancia de los proyectos**

Para Hurtado (2011) las empresas que continúan desarrollando actividades para mejorar su competitividad han creado un plan estratégico de negocio, que ha llevado a la definición de una

serie de iniciativas que pueden cambiar los puntos operativos de la empresa.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UNA INTRODUCCIÓN CON BASE EN EL MARCO DEL PMI®



**Gráfico 8.** Programas y proyectos que materializan las estrategias

Fuente: Dirección de Proyectos, Hurtado (2000)

### ➤ **Proyectos de inversión**

Crespo (2011) refiere que hay varias formas de inversión y las razones que las sustentan, por ejemplo, una empresa con exceso de liquidez hace varios tipos de inversión para construir una nueva planta. Estos proyectos se pueden dividir en dos tipos:

- 1) Inversiones que generen valor agregado: a través de la fabricación, comercialización o distribución de productos o la prestación de servicios. Este tipo de inversión de nuevo se puede dividir entre las que se producen como una nueva unidad económica (por ejemplo, la constitución de una nueva empresa de fabricación de computadores), las que

se hacen para la ampliación de una empresa (una nueva línea de productos) y las que se hacen para mantener la supervivencia de estas (creación de un departamento de servicio al cliente) (Crespo, 2011).

- 2) Inversiones de carácter especulativo: estas se hacen en el mercado de capitales y en general buscan satisfacer las necesidades de financiación que existen en el mercado (Crespo, 2011).

➤ **Proyecto de inversión social**

De la misma manera Crespo (2011) refiere a la inversión social como proyectos que buscan una mejor calidad de vida de los pobladores de un determinado lugar, y esto puede ser potenciando las mejoras de las infraestructuras regionales (tales como el transporte y las comunicaciones), o por medio de proyectos que faciliten el progreso social, potenciando la prestación de servicios básicos como la salud, el bienestar, etc. Es importante recalcar que la clasificación de los proyectos pasa por la búsqueda del bienestar material y la complacencia de las necesidades sociales, entonces, el proyectista ha de considerar el propósito adecuado que se pretende conseguir y delimitar a los usuarios que saldrán beneficiados con este.

➤ **Dirección de proyectos**

En este aspecto Hurtado (2011) refiere que en “el PMBOK el término de dirección de proyectos se utiliza en distinción a la gerencia de proyectos. Implica el estudio de conocimiento, destreza, técnicas y herramientas a las acciones que hacen parte del proyecto; respecto al punto gerencial de la dirección de proyectos que este autor señala es de agruparlos en cinco tipos de actividades o como el los señala «grupos de proceso» siendo estos: 1. Procesos de iniciación 2. Procesos de planificación 3.

Procesos de ejecución 4. Procesos de monitoreo y control y por último 5. Procesos de cierre.

### **Proyectos sociales**

Serrano (1990) refiere que este tipo de proyectos se originan como resultado de las ganas de mejorar el entorno en el que el ser humano se desenvuelve. Estos proyectos pueden ser distintos en varios aspectos; sin embargo, todos cuentan con una estructura que incluye el planteamiento de objetivos y metodología.

#### ➤ **Definición**

Según Ander-Egg y Aguilar (2005) señalan que los proyectos son, desde una perspectiva técnica, un grupo de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinados, donde se combinan diversos recursos (humanos, técnicos, materiales), estos proyectos justifican su creación determinando situación-problema que se quiere transformar.

Para Cano (2009) un proyecto consta de un proceso temporal (pasado, presente y futuro); sin embargo, predomina el tiempo futuro partiendo del presente, que conlleva el planteamiento de una nueva situación, donde es posible pensar en un determinado objetivo logrado. La existencia de un proyecto se justifica porque busca concretar una idea y convertirla en realidad, entonces, un proyecto es el tránsito que parte de la ideación y aterriza en la concreción voluntaria del cambio del *status quo*.

Para Gavilán (2010) un proyecto es la mediación programada que responde a una problemática encontrada que tiene como fin generar una solución adecuada mucho mejor elaborada de cómo se originó. Y esto implica la identificación, diseño, puesta



en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado, y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida. Su carácter peculiar [único, innovador y temporal] permite diferenciarlo de otros conceptos como planes, programas y, sobre todo, servicios.

Para elaborar un proyecto es necesario seguir un proceso estructurado y ordenado, que parte del análisis de una realidad problemática o una necesidad identificada, entonces, se procede a plantear acciones innovadoras, únicas y peculiares, que obedecen a las formas de gestión en la que se encuentra contextualizada; la concreción de dicho proyecto debe contar con la participación de un determinado bloque de personas beneficiarias en todo el proceso del proyecto. Por lo que, un proyecto es un acto metodológico de intervención para el cambio: poniendo a prueba determinadas acciones, orientando recursos que conlleven a la mejora y la transformación del status quo. Constituye también un proceso de «investigación-acción» y aprendizaje, a partir de la experiencia.

Según Candamil y López (2004) un proyecto es el acto de transformar una realidad definida, haciendo referencia a la presencia de situaciones económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales, con posibilidades de ser transformada en beneficio de determinados individuos pertenecientes a una comunidad específica, beneficiarios de recursos propios de su entorno, que para lograrlo, necesitan aprender a coordinar y participar coordinadamente.

Entonces, un proyecto es la planificación, temporal-espacial de recursos disponibles para alcanzar, a través de acciones

organizadas de individuos y de toda la comunidad, metas potenciales y deseables de bienestar.

Según Martínez (s. f.) un proyecto social es la unidad mínima que permite la concesión de recursos a través del cambio de una realidad determinada que permite la solución de un problema o necesidad identificada. Para ello, se plantean objetivos claros, se tiene una población definida, un lugar específico, una programación de tiempo de acción, se identifican los recursos disponibles a favor de determinados beneficiarios. Se estudian aquellos problemas que necesitan ser atendidos con prioridad. Un proyecto es nominado y definido de acuerdo a la inversión que se realice, enmarcando así la magnitud del proyecto a realizar. Sin embargo, también puede estar definido por el nivel de gestión logrado y por la capacidad de respuesta que tenga frente a un proceso de evaluación de resultados.

➤ **Pasos para la elaboración de un proyecto social**

Para Román (1999) los pasos para la elaboración deben presentar coherencia, pertinencia y relevancia al momento de solucionar problemas sociales identificados, cumpliendo siempre con los pasos obligatorios para su realización, de este modo se asegura cada criterio de calidad planificado. Una estructura previa bien elaborada se presenta cuando existe **percepción y observación de una situación problemática**. Todo proyecto se origina en procesos de investigación donde se pretende cambiar una realidad dada en beneficio de un bloque de personas [miembros de una determinada comunidad]. Entonces, un proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver. La identificación de problemas sociales proviene básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social de los sujetos.

## **Base del diseño**

Una vez que se descubren los problemas, se necesita un análisis más profundo para obtener la mayor cantidad de información posible sobre ellos. El primer análisis se denomina «diagnóstico» y se define como una actividad a través de la cual se explica de la manera más objetiva la realidad a transformar. Constituye la base del proyecto de desarrollo. A través de este análisis, es posible determinar temas prioritarios, causas, impactos, posibles áreas o prioridades de intervención y posibles soluciones a estos temas. Un buen diagnóstico debe poder (idealmente, a través de los datos que respalden el diagnóstico) mostrar la realidad de la necesidad de intervenir en todo el proyecto para cambios o investigaciones. Una vez planteada esta realidad, conviene señalar los principales motivos de esta, para finalmente señalar y determinar perfectamente que el proyecto propuesto se centrará en todos ellos. En resumen, el diagnóstico debe responder perfectamente a la pregunta: **¿Cuáles son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?**

Señalar y describir el problema no es suficiente. Un buen diagnóstico debe explicar la prioridad o urgencia de estas personas para probar y justificar la necesidad y racionalidad de invertir recursos para la solución. Al mismo tiempo, debe ser evidente del diagnóstico que las medidas de intervención propuestas por el proyecto son soluciones adecuadas, relevantes y factibles a los problemas discutidos.

### **¿Quiénes están afectados por los problemas?**

El grupo social que sufre el problema y la forma en que se expresan las consecuencias deben ser determinados para caracterizar la situación en la que se encuentran. Asimismo, conviene precisar quiénes serán los «beneficiarios directos e

indirectos» del proyecto. Para su descripción, es necesario describir con mayor precisión sus características personales y sociales: edad, género, número de personas que forman un grupo familiar, características de educación o trabajo, estado civil, etc., como características relacionadas con su ubicación geográfica: región, comuna, población, barrios y así sucesivamente.

➤ **Impacto de los proyectos sociales**

Al respecto sobre impacto de los proyectos sociales Muñoz (2007) en su tesis «Los métodos cuantitativos y cualitativos en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social» indican:

Es necesario enfatizar que el proceso de investigación incluye la integración de métodos cuantitativos y cualitativos. El método cuantitativo incluye principalmente el enunciado de hipótesis inválidas e hipótesis alternativas y la explicación del grado de importancia, y luego la determinación de la muestra, la preparación del formulario de recolección de información, la determinación de la z calculada, la tabulación y análisis de la información. Los resultados obtenidos muestran que existe evidencia para considerar las hipótesis de investigación aceptadas, las cuales se caracterizan por la suficiente validez interna de estas hipótesis dada la tecnología utilizada, y por qué el marco del método utilizado se puede utilizar para evaluar todos los tipos de proyectos sociales, ya que solo cambia el tipo de indicadores. En lo que respecta al impacto de los proyectos sociales, estos pueden tener diferentes indicadores para lograr sus objetivos, existen métodos cualitativos y cuantitativos para la verificación anterior, de manera que se pueda medir el impacto de todo tipo de proyectos sociales.

Asimismo, otra contribución nacional es de Jáuregui (2009) quien muestra, a través de entrevistas a 114 ejecutivos en el trabajo de responsabilidad social del Perú. Según la investigación, estos ejecutivos creían que el desarrollo de la responsabilidad social en Perú había alcanzado el 39% del nivel más bajo de implementación; para ellos, este problema es aún poco conocido en el entorno empresarial de Perú, representando el 32%.

### **Calidad y sostenibilidad de proyectos sociales**

Para Begoña y otros (2010) dicen que, en numerosas ocasiones, se utilizan los términos de viabilidad y sostenibilidad como sinónimos, pero es necesario diferenciarlos.

La viabilidad se refiere a la posibilidad de que un proyecto logre sus objetivos en un período previsible. Sin embargo, la sostenibilidad se refiere a la oportunidad que tiene el proyecto de mantener o aumentar sus ingresos una vez finalizado. Por lo tanto, un proyecto puede ser factible porque existen todas las condiciones que pueden lograr sus objetivos dentro del período esperado, pero, por ejemplo, cuando desaparece el financiamiento externo y el proyecto no puede autofinanciarse, el proyecto puede no ser sostenible.

Así mismo Begoña y otros (2010) señalan que el proyecto se puede finalizar sin ninguna intervención de seguimiento (se han respondido preguntas o necesidades específicas y se puede finalizar sin ningún esfuerzo adicional), se puede mantener (si el problema no se ha resuelto) o convertirse en una intervención natural más estable (servicios, programas, etc.) para responder a necesidades permanentes.

Y para una evaluación de proyectos sociales Cohen y Franco (2011) señalan que la evaluación es determinar el valor de las cosas, para ello se necesita un procedimiento mediante el cual el contenido a evaluar se compare con un determinado estándar o modelo.

➤ **Recurso humano en proyectos sociales**

Es de conocimiento que para el desarrollo de un proyecto social se toma gran importancia al recurso humano, quizás el talento humano es el que las organizaciones tomen como diferencia y competitividad hacia otras.

En estos campos, esta nueva realidad se refleja en la creciente atención a la producción de espacios de producción más flexibles, cuyo propósito es apreciar a toda la humanidad y el reconocimiento por parte del líder del valor del equipo de trabajo, logrando así la satisfacción de cada integrante, este paradigma se nota en las relaciones de dirección y equipo de trabajo.

No hay duda de que los recursos humanos son fundamentales en el desarrollo y gestión del proyecto, y actualmente, estos se definen como parte del capital intelectual que posee la organización. Sin él no se puede lograr mucho, porque desde cualquier perspectiva se verifica la importancia de este recurso en la estructura de cualquier organización.

De acuerdo con lo anterior, se dice que conocerlos, comprenderlos y manejarlos adecuadamente [al recurso humano] contribuirá sin duda al éxito y finalización exitosa del proyecto para satisfacer algunas necesidades básicas y no básicas en entornos generales y específicos. Por eso se debe reflexionar sobre este tema y comentar permanentemente los

vínculos que se vayan generando para su adecuado estudio e inserción en el planteamiento del proyecto.

En esa misma obra, se cita a Boveri (2009) quien menciona que el proyecto es un trabajo no repetitivo que debe ser planificado e implementado de acuerdo con ciertas especificaciones técnicas y con objetivos predeterminados de costo, inversión y plazos. Un proyecto también se define como una gran cantidad de trabajo complejo que debe llevarse a cabo con la participación de varios departamentos de la empresa o con la cooperación de un tercero.

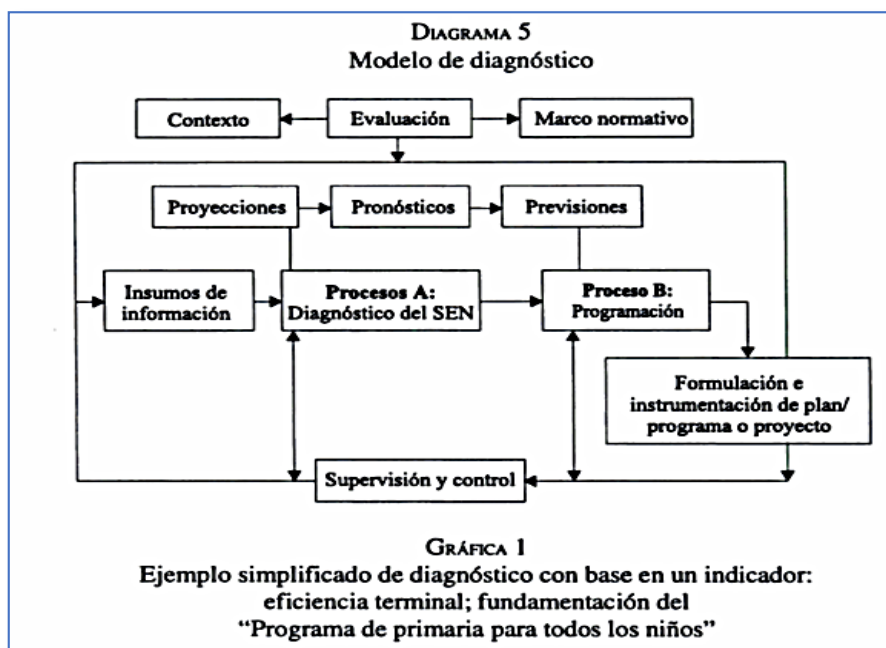
Para muchas organizaciones, los proyectos son soluciones a necesidades alternativas que no se pueden satisfacer en la dinámica habitual, sino que persiguen alcanzar sus objetivos estratégicos y promover la estrategia general de la organización. Pueden llevarse a cabo en diferentes niveles de la organización, y su escala y expansión en el tiempo determinará el número de personas involucradas y el grado de participación de las diferentes unidades organizativas de la estructura general de la organización.

De hecho, en un período relativamente estable, el método de gestión clásico tiene que ser concebido para la «gestión de flujo continuo», que se gestiona con la ayuda de cuadros de mando, previsiones, logros, detalles, resultados, etc. Sin embargo, hoy en día se acelera el desarrollo de productos, servicios, mercados, agencias de gestión a nivel de direcciones y centros de gestión de proyectos, cuya función principal es adaptarse rápidamente a todos los aspectos de la producción organizacional para mantener o desarrollar su competitividad.

➤ **Procesos críticos de un proyecto social**

Según Álvarez (2004) el proceso de planificación compromete a estas etapas: diagnóstico, programación, discusión, formulación y evaluación de alternativas, ejecución o instrumentación y evaluación.

De la misma manera señala que no son solo etapas, sino también elementos o fases del proceso. Son momentos lógicos, no secuencias de tiempo, de hecho, no representan series de tiempo lineales, ya que está en el proceso de aceptación de los recursos y aportes de la programación lineal.



**Gráfico 9.** Modelo de diagnóstico

Fuente: Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos, Álvarez (2004)

➤ **Viabilidad de los proyectos sociales**

Según Begoña y otros (2010) a través del análisis de viabilidad del proyecto, se pueden determinar los factores que dificultarán o promoverán la implementación del proyecto. Además, proporcionará pistas para la decisión final a implementar.



**Dichos factores son:**

Viabilidad legal

Viabilidad organizativa

Viabilidad económica – financiera

Viabilidad institucional

Viabilidad tecnológica

Viabilidad sociocultural

Viabilidad desde la perspectiva de género

Viabilidad medio ambiental

Viabilidad de los proyectos sociales

➤ **Impacto de los proyectos sociales**

Para Salamanca (1995) la evaluación de impacto es cómo detener el proceso de los efectos secundarios o colaterales de cualquier medida de intervención social, incluidas sus externalidades positivas y negativas, los tipos de efectos directos y secundarios de retardo, y realizar intervenciones sociales en dos momentos específicos de la evaluación del ciclo vital.

Todo proyecto social intenta cambiar con éxito la situación problemática que provocó la intervención. En la evaluación posterior al evento, generalmente se hace una distinción entre resultados e impacto. El primer término se refiere a una modificación tangible, medible o registrable, usualmente usando herramientas de medición empírica: en cuanto al segundo término, este impacto aumentará el efecto secundario o incidental de la intervención, incluyendo la externalidad positiva del proyecto.

Aceptando la validez de esta distinción, diferentes factores [presión de tiempo, ciclos de inversión pública, juegos políticos, limitaciones metodológicas] han confirmado que la evaluación

es un resultado más que un impacto. En la práctica, la medición de resultados equivale a la medición de efectividad o impacto. En términos de registro de externalidades, la evaluación de impacto ambiental es el concepto más cercano a la valoración de los efectos.

Para ello se considera el impacto de proyectos a aquellas externalidades que van afectando de forma positiva o negativa y en un tiempo determinado, efectivizando el logro de los objetivos, en este caso, la sostenibilidad de los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*; ya que con sus altos indicadores negativos de la situación social, se pretende mejorar la calidad de vida del poblador.

### **Políticas públicas**

Según Arguedas (2008), las políticas públicas son las opciones, modelos o métodos económicos, sociales o de relación que una organización elige durante un período de tiempo. Pueden expresarse de la siguiente manera: normas específicas que definen las acciones que realiza el país sobre servicios específicos (seguro materno-infantil) y marcos normativos (un conjunto de normas) (normas de servicio telefónico, derecho penal, etc.) que regulan a las personas o restricciones a la actividad individual. Dentro de estos límites, pueden tomar decisiones y ejecutar acciones que mejor se adapten a sus necesidades e intereses.

Son acciones tomadas o detenidas por el Estado (regulación de mercados competitivos). Las políticas públicas se forman a lo largo del tiempo, por lo que inevitablemente reflejan los juicios de valor de las «acciones» y «métodos» que el país debe tomar para lograr sus objetivos. En esta medida, responden a los valores dominantes o al consenso social en

una determinada etapa del desarrollo social y reflejan la realidad de todos en un momento determinado.

Por lo tanto, el trabajo definido como política pública en una etapa puede dejar de ser prioritario en otro momento, porque los actores sociales que lo configuraron pudieron haber logrado superar la situación que generó sus necesidades por determinado comportamiento estatal u otros problemas. Entonces, cada vez, se vuelven más importantes. Sin embargo, dado que la política pública suele tardar mucho en mostrar su efecto, la respuesta a una determinada pregunta también limita el ámbito de actuación del siguiente gobierno en un determinado momento. Entonces, la política pública es una respuesta a las necesidades sociales. Por otro lado, existen algunos problemas públicos, es decir, obstáculos que impiden que el Estado resuelva las necesidades sociales. Por ejemplo, la atención médica o la educación pueden ser necesidades de la sociedad para lograr la calidad de vida requerida, mientras que la falta o insuficiencia de hospitales o escuelas puede ser un problema que el país debe atender.

De esa manera, el estado debe resolver los problemas públicos como medio para satisfacer las necesidades sociales. Un segundo ámbito de confusión común es entre política y gestión públicas. Prescindiendo de las complejas definiciones teóricas, se puede decir que: políticas públicas aluden a ¿qué hacer? Mientras que gestión se refiere a ¿cómo hacerlo? Así, modificar el sistema de prestación de servicios educativos transfiriendo la responsabilidad de gestionar las escuelas a asociaciones de padres, bajo la concepción que de esta forma existirá un mejor control de los resultados del centro educativo, será una decisión de política pública.

Implementar esta decisión mediante «herramientas» que ayuden a llevar a cabo la política pública «reforma del sistema educativo», serán decisiones de gestión.

Estas «herramientas» pueden ser, por ejemplo, nuevos marcos de regulación, la organización de sistemas de control de calidad e información como pruebas nacionales de calidad educativa, la flexibilización o descentralización del sistema de selección y contratación de maestros, el diseño e implementación de un Sistema de indicadores de monitoreo.

Debilidades en la implementación de políticas públicas, que según Lahera (2006) son:

#### **1) Debilidad en la implementación de las políticas**

La implementación es el conjunto deliberado y secuencial de actividades del gobierno orientadas al logro de los propósitos y objetivos de la política, articulados en declaraciones oficiales de política. Más breve, la implementación es el proceso de transformar en resultados los objetivos asociados con una política pública. Se trata de un proceso continuo y no lineal, el que debe ser administrado. Un déficit de implementación corresponde a la diferencia entre lo propuesto y lo logrado, más allá de factores sobrevinientes o inesperados (Basu, 1997).

Existe consenso en los gobiernos de la región en cuanto a que la excesiva confianza en la efectividad «automática» de las señales macroeconómicas ha contribuido a que se subestime la debilidad de las instituciones, las fallas de los mercados (que pueden ser imperfectos, segmentados o incompletos) y la importancia de las externalidades. Ello ha llevado a depender en exceso de la capacidad de la política macroeconómica para desencadenar por sí sola la

dinámica del crecimiento, a veces bajo el supuesto que la equidad le seguiría.

## **2) La capacidad de implementación puede ser mejorada**

Así como es cierto que la capacidad de implementación no se puede exceder a más de una vez, no es correcto que dicha implementación se determine únicamente por la capacidad preexistente. Aunque los países más pobres con la menor capacidad fiscal y administrativa tienen menos opciones que los países ricos con entornos más favorables, la relación entre los dos factores no es lineal. Obviamente, la capacidad de ejecución tiene el potencial de mejorar, y por ello conviene enfrentar directamente el tema de la capacidad del gobierno como problema y la técnica de gobernar como respuesta (Machinea, 2004).

Sin duda, mejorar la capacidad de ejecución es un proceso, no un cambio repentino. Las opciones de reforma están limitadas por el sistema actual, las necesidades específicas de políticas o reformas y las variables contextuales. Múltiples variables determinan el éxito del proceso de implementación: antecedentes de la política, características de la política, agentes y agencias responsables de la implementación y estrategias de implementación (Grindle, 1991).

## **3) El enfoque de políticas públicas**

El último análisis comparativo de diferentes experiencias en desarrollo institucional enfatiza que las diferentes economías necesitan lograr los cambios institucionales necesarios para ellas (Rodrik, 2003 y Sachs, 2003).

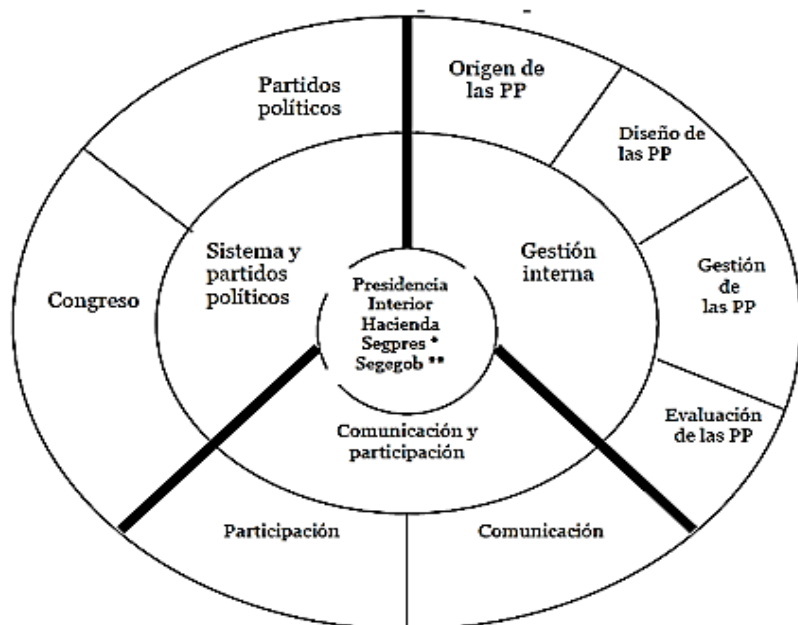
El documento muestra que, si bien no existe un secreto general de un cambio institucional sustancial, el

esclarecimiento de las consideraciones políticas y técnicas de las políticas públicas destacadas puede promover las soluciones que cada país necesita.

#### 4) Factores clave en la mejora de la implementación

Para mejorar la implementación, los lentos y veloces cambios institucionales que se han llevado a cabo junto con ciertas reformas y procesos de modernización del país han provocado resultados inciertos y no pueden garantizar el éxito del eje de resultados políticos. Estos cambios pueden ser positivos en el sentido de adaptar el país a la nueva era, pero no son cambios directamente dirigidos a potenciar el éxito de las políticas.

Para proceder a mejorar la capacidad de implementación es fundamental determinar dos características centrales de las políticas y determinar los pasos a seguir respecto a cada una de ellas (ver Gráfico 10).



**Gráfico 10.** Mandala de las políticas públicas

Fuente: SEGEGOB: Secretaría General de Gobierno, Ministerio de Chile

- La primera característica es que las políticas tienen por lo menos tres aspectos principales: uno interno al gobierno, uno comunicacional-participativo y otro político-legislativo.
- La segunda característica es que las políticas están siempre en una o más etapas, no siempre consecutivas, que corresponden a su origen, diseño, gestión y evaluación.

Para Scriven (1991) es necesario distinguir lo fundamental de la nada y lo valioso de lo inútil. Para juzgar el valor o las ventajas de las políticas y servicios públicos, primero se ha de considerar si se han logrado las metas y resultados esperados, es decir, analizar el impacto en los términos más amplios. La evaluación finaliza el ciclo de políticas públicas y se debe iniciar un nuevo ciclo. En otras palabras, evaluación significa tomar una decisión sobre la continuidad de la estrategia de evaluación, modificación o suspensión.

Para Weiss (1998) la evaluación es una valoración sistemática del desempeño o los resultados de un plan o política, en comparación con un conjunto de indicadores implícitos y explícitos, y se utiliza como herramienta para mejorar dicho plan. La evaluación en sí misma es un valor, independientemente del resultado, porque la sistematización del proceso puede establecer gradualmente una cultura hacia la eficacia y la eficiencia.

La evaluación de políticas públicas contribuye a:

- a. La mejora y perfeccionamiento de las políticas, programas y servicios públicos evaluados.

- b. La rendición de cuentas sobre la gestión y los resultados como parte sustancial del proceso democrático.
- c. Identificar las mejores prácticas.

Según Torres y Santander (2013) las Funciones del Estado frente a las políticas públicas son:

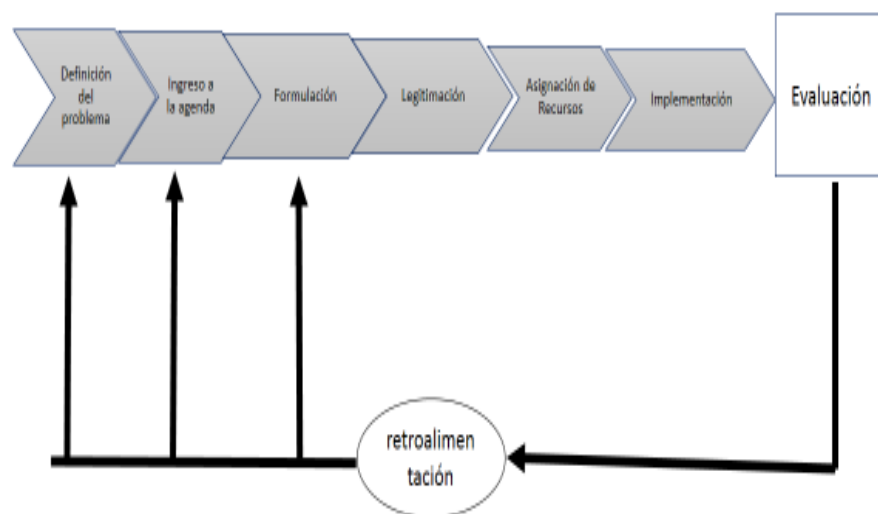
«A grandes rasgos, es posible definir el Estado “como la macroinstitución social encargada de administrar el desarrollo, de concentrar y distribuir el poder político y de orientar la toma de decisiones sociales” (Ortegón, 2008, p. 19). Un Estado, como un orden social, tiene un propósito de existencia fundamental, debe garantizar el desarrollo armónico y ordenado de una sociedad. Por lo tanto, su existencia tiene como fines esenciales el bienestar social, el desarrollo económico y la seguridad colectiva. Aunque existe un amplio cuerpo teórico respecto a qué define un Estado, dentro del presente libro se entiende que un Estado surge cuando los miembros de una colectividad se organizan de forma efectiva, se da una estructura jurídica, un órgano de gobierno y un territorio concreto en el cual ejercen su acción» (Garza, 2002).

#### ➤ **El ciclo de las políticas públicas**

##### **Fases de las políticas públicas (modelo lineal)**

«Existen diversos enfoques que buscan explicar el proceso de formación e implementación de políticas públicas. Para efectos metodológicos se presentará el denominado modelo lineal» (Peters, 1996), «sin que ello implique que este proceso es mecánico u orgánico en sus fases, sino adoptándolo simplemente por sus bondades para ayudar a explicar las diferentes etapas por las que transita una iniciativa hasta convertirse en una política pública» (idem).





**Gráfico 11.** Fases de las políticas públicas (modelo lineal)

Fuente: The Policy Capacity of Government, Guy (1996)

**Definición del problema:** los problemas que las políticas públicas buscan resolver suelen llegar a los responsables de su diseño e implementación en forma de reflejo de situaciones específicas que la sociedad necesita resolver. En otras palabras, aparecen en forma de «síntomas» y requieren investigación para definir claramente el problema [enfermedad] a tratar. En esta etapa, en la forma del problema, la clave está en elegir correctamente a los actores que participarán en la definición del problema en la sociedad, porque la existencia o ausencia de uno de ellos puede modificar la forma en que se define el problema

**Ingreso o establecimiento de la agenda:** explicar por qué ciertos temas se convirtieron en temas públicos y cómo pasaron de las agendas gubernamentales (temas que necesitan atención) a las agendas políticas (temas que llamaron la atención de los políticos), para que tengan la oportunidad de ser resueltos como políticas públicas.

**Formulación:** busca responder a qué es lo que se puede y debe hacerse en función del problema identificado. Es en esta fase que se realiza el análisis de alternativas de solución (políticas públicas posibles), por lo que se trata de la fase de mayor incidencia de elementos técnicos en las fases de creación de las políticas. Dependiendo de la complejidad de la política pública, esta fase se desarrollará con mayor o menor impulso por parte de los órganos ejecutivos de gobierno, es decir que cuanto más compleja sea la política pública, mayor será la necesidad de contar con información y apoyo técnico especializados, lo que comúnmente es más accesible para los órganos ejecutivos que legislativos. En las últimas décadas ha existido un proceso de creación de capacidades para formular políticas públicas en los órganos legislativos, aunque dicho desarrollo es aún incipiente en nuestro país.

**Legitimación:** en esta fase la propuesta de política pública se “abre” a otros actores políticos que representan a diversos intereses de la sociedad y típicamente se resuelven problemas horizontales de balance de poder (entre actores políticos con similar poder). Dichas negociaciones se dan a través de los Gabinetes Políticos (ej. Consejo de Ministros) o a través del parlamento y órganos de control político como los Consejos Regionales y los Concejos Municipales. Incluso podrían estar presentes en procesos participativos de consulta ciudadana. Es decir que, es en esta fase en la que potenciales ganadores y perdedores de una determinada política pública, hacen sentir sus posiciones respecto de ella a través de los actores políticos o de representantes de sus respectivos grupos de interés. Si una política pública supera esta fase, es decir, que a pesar de los ajustes políticos que se le hagan, continúa siendo una alternativa valiosa para la sociedad, y es porque ayudará a atender una de sus necesidades, entonces, se está ante una

política pública que además de correcta será políticamente viable.

**Aprobación y asignación de recursos:** es común encontrar políticas aprobadas (por ejemplo, bajo la forma de planes) que no tienen un reflejo concreto en los presupuestos (o en la asignación de recursos humanos) de las instituciones que deben implementarlas. Si no hay coherencia entre las políticas y los recursos dispuestos para llevarlas adelante, el ejercicio de las fases anteriores resultará fútil.

**Implementación:** lamentablemente, en las fases previas poco o nada se suele discutir sobre la forma cómo se llevará a cabo la implementación de la política pública. Esta es una de las razones por las que muchas de ellas fracasan, ya que muchas veces se asume que la implementación es simplemente “el trabajo de la administración” sin considerar que en esta fase aparecen problemas operativos, de falta de información, de valores culturales opuestos a lo que se propone en la política pública, entre otros muchos factores que pueden terminar por desvirtuar el objetivo para el que fue concebida la política pública. En esta fase por ello, el apoyo político para llevar adelante la política es crucial.

**Evaluación:** es la fase en la que se analiza si la política pública cumplió sus objetivos. Para que una evaluación sea de calidad, debe ser prevista y diseñada desde la fase de formulación de la política pública, de forma tal que todos los involucrados tengan claridad sobre los resultados que deben lograr, así como para asegurar que existirán los elementos necesarios para realizar la evaluación, como por ejemplo líneas de base, registros con la información de la ejecución, documentación que permita entender los ajustes que se hayan realizado con respecto del

diseño original de política pública y las razones que los motivaron, etc.

Es importante destacar que sin evaluación es imposible tomar decisiones acertadas sobre la continuación o cambios de las políticas públicas, por lo que existe el riesgo de que los recursos se inviertan en actividades que no pueden crear valor para la sociedad o mejorar el bienestar social (con poco impacto o sin impacto), o simplemente no puede aprender de los logros para copiarlos.

➤ **Organización estructural**

Según la revista nacional de Administración, Garita (2011) señala, en el artículo organizacional, que la estrategia para la modernización en la administración pública se cuenta con:

**Operacionalización del desarrollo organizacional**

La experiencia administrativa del autor en la administración pública permite estar seguros de que el ser humano es intrínsecamente capaz de hacer para resistir al cambio, y la comodidad y seguridad que brindan los hábitos y rutinas lo alejan de momentos de dolor y estrés.

Esta comodidad y seguridad de la administración pública se ha incrementado exponencialmente, debido a la estabilidad del trabajo que disfrutaban sus funcionarios administrativos de acuerdo con los deberes estatutarios y a la desidia que muestra el sistema jerárquico para designar los procedimientos sancionadores administrativos adecuados, para evitar así, funcionarios con niveles de desempeño simples o involucrados en prácticas ilegales o corruptas. Esto está respaldado por una base de experiencia, por ejemplo, el autor tiene casi quince años de experiencia en el campo de los «asuntos públicos».

En las ocasiones en que se determina la necesidad de un cambio en el Aparato Estatal o en alguna de sus instituciones, surgen las fuerzas de tensión que se oponen a este cambio. Las instituciones públicas, por ser parte de un sistema político administrativo, se ven afectadas por elementos endógenos y exógenos, por lo que podría decirse que su principal razón de cambio debería ser la adaptación o modernización de sus elementos (estructura, perfil de recurso humano, tecnología empleada, entre otros), conforme con las necesidades sociales establecidas por la población. No obstante, los cambios o modernizaciones organizacionales en la generalidad no son sencillos y se argumenta incluso que las instituciones públicas únicamente buscan el cambio con motivo de las crisis. Esto podría deberse a numerosas razones ajenas a la búsqueda de su modernización con base en un estudio anticipado, planeado y administrado, que más que generar tensión en la organización, le brinde oportunidades de mejora. Leemans (1977) señala que existen elementos que ostentan las instituciones públicas que las hacen resistentes al cambio:

- a. La organización gubernamental y sus subunidades mayores se encuentran frecuentemente en posiciones monopolísticas.
- b. El reclutamiento y el sistema de promoción de personal frecuentemente impiden las iniciativas de innovación.
- c. Las reformas administrativas frecuentemente tienen dimensiones políticas a la vez que burocráticas, lo que tiende a generar problemas en ambas áreas.
- d. La maquinaria gubernamental es amplia y compleja.
- e. Las estructuras y procesos de la maquinaria gubernamental se apoyan en constituciones, así como en

muchas leyes y en redes complejas y detalladas de reglas y reglamentos.

- f. Los cambios propios del proceso democrático en la toma de decisiones públicas que requieren de consultas con diversos grupos, organizaciones y autoridades, han complicado más aún los procesos de reforma y frecuentemente han diferido o impedido acciones de reforma.

Así el DO es concebido, según De la Sierra (1973) como: un esfuerzo para adaptar a las instituciones a los cambios ecológicos, y para establecer el equilibrio y la armonía entre la estructura formal, los medios técnicos y los recursos humanos que actúan en las propias organizaciones. El desarrollo organizacional entraña un cambio en la cultura de las organizaciones –conjunto de valores aprendidos y compartidos sobre las pautas que regulan el comportamiento de sus integrantes –. Implica la sustitución de una cultura que evade el examen objetivo de los procesos sociales [sobre todo en las áreas de planeación, comunicación y toma de decisiones], por otra cultura más auténtica y dinámica, que se avoque sistemáticamente y con optimismo al análisis de estos procesos, sembrando así semillas del mejoramiento y de la autorrenovación. Analizando la siguiente definición se entiende mejor por qué muchas de las llamadas “reorganizaciones administrativas integrales o parciales no finalizan apropiadamente, siendo que se incumple uno de sus objetivos más claros: el convencimiento de todos los funcionarios por lograr un arraigo para con la modernización institucional, por lo que al planificar y formular reorganizaciones administrativas, estas van más allá de un simple rediseño estructural [organigrama] y más bien comprenden todo un cambio de paradigma organizacional en cuanto a la forma en que la

institución concibe y operacionaliza sus objetivos y funciones establecidas por ley, reformulando a través de una adecuada estrategia su Misión, Visión, Objetivos y Valores, debiendo, sin miramientos, utilizarse estrategias holísticas que incorporen todos los elementos que conforman la organización. De lo contrario, la institución se expondría a resistencias individuales o grupales que echarían por tierra cualquier técnica administrativa por más planificada y comprobada que parezca, esto a través de comportamientos como: rotación de personal, ausentismo, insatisfacción, sabotaje al cambio, entre muchos otros. Así, el DO comprende los siguientes elementos comunes en toda institución pública o privada:

- i. Clima y cultura organizacional
- ii. Diseño organizacional
- iii. Sistemas e instrumentos operativos (tecnologías de información y comunicación) o administrativos (normas y reglamentos)
- iv. Competencias del capital humano
- v. Control estratégico del nivel gerencial

Este método de cambio es un proceso de planificación estratégica serio e importante. Primero conduce al autoanálisis de la organización y aclara las posibles situaciones que se deben encontrar en el proceso, especialmente para aquellos factores internos y externos que tienen un impacto positivo y negativo en la organización. Entonces, es importante tener un impacto negativo en el proceso y lograr con éxito los cambios anteriores a través de métodos relacionados.

Se concibe la Planificación Estratégica en ocasión del DO, como aquella herramienta que permite a las organizaciones públicas una posición futura que logre bajo principios de eficiencia,

eficacia, economía, razonabilidad y ética, el cumplimiento del interés público propuesto, valorando la Misión (¿qué soy?), para alcanzar la Visión (¿qué quiero llegar a ser?) a través de un adecuado análisis técnico como lo puede ser el FODAR (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y riesgo), además, concretando el establecimiento de objetivos estratégicos (¿qué tengo que hacer?), así como los valores, políticas y estrategias para lograr estos últimos.

Por su parte, Lagos (1994) hace un recuento de las metodologías y técnicas de las ciencias conductuales y de gerencia que son plausibles para el DO, visualizando algunas como: reestructuración organizacional, diseño de procedimientos administrativos y sistemas de información, mapeo político, círculos de calidad, gerencia de calidad total, FODA, entre muchos otros. Dada la copiosa literatura administrativa que existe sobre la mayoría de los elementos enunciados anteriormente, únicamente y por su particularidad, se hará una pausa para presentar la definición de políticas y del FODAR. Dentro de las políticas se reconoce, según acepción propia, dos niveles:

- a) Políticas públicas y,
- b) Políticas institucionales.

La política pública se refiere a las decisiones y acciones reales que toman los funcionarios con suficiente poder político o administrativo. Incluyen tanto las intenciones del gobierno como las acciones que las hacen continuas. Lo anterior se enmarca en macroestrategias como el Plan Nacional de Desarrollo. Las políticas y planes de gobierno se refieren a determinados valores, métodos, métodos de intervención y resultados de impacto esperados para los gestionados como



resultado de acciones administrativas. Estas son promesas y, por lo tanto, deben ser acciones obligatorias.

La política institucional se refiere al contenido que establece la estructura jerárquica y el nivel de gestión institucional, como un medio para lograr siempre la dirección de las metas estratégicas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, y a su vez son lineamientos o reglas que ayudan a fortalecer las actividades de gestión administrativa para lograr los objetivos marcados.

También debe clarificarse que las políticas constituyen en sí un lineamiento, y que el sentido que se da a este último con base a un criterio analítico y considerando la propia experiencia profesional es: «trazar una línea para llegar a un punto específico», lo que en el plano administrativo se traduce como: «determinar el medio de acción para concretar una meta u objetivo organizacional». En esta misma línea se analiza lo interpretado por la Procuraduría General de la República en cuanto a la Directriz en su Opinión Jurídica OJ-043-1999 señalando el Órgano Superior Consultivo de la Administración Pública que: «consiste, precisamente, en un acto general, cuyo contenido es un conjunto de instrucciones o normas generales para el cumplimiento de fines públicos» (República, 1999).

Según lo anterior, bien es posible argumentar que toda directriz es en sí un lineamiento, por cuanto ambos responden al principio de Dirección establecido para la Administración. Igualmente, ambos pueden emitirse para clarificar los mecanismos de acción del cómo los entes administrativos supeditados deberán actuar en conformidad con el establecimiento de las políticas emitidas por el ente administrativo superior.

### **La estructura ocupacional**

Esta estructura es un factor de suma importancia para los cambios organizacionales planificados, focalizados y controlables, porque una vez que se propone o reconsidera la estructura organizacional, la organización valora y decide dividir las funciones a través de departamentos administrativos, en función de la cantidad y la calidad. Estas unidades deben contar con los recursos humanos necesarios. Se refiere al tipo de clases y cargos ocupacionales (Estructura Ocupacional) que podrá soportar dicha estructura orgánica y sobre todo operacionalizar su Misión, Visión, Objetivos, Planes, Programas y Proyectos.

Para mejor orientación, en el Glosario de términos utilizados en el proceso de análisis ocupacional emitido por la Dirección General del Servicio Civil (Civil, 2006), se detalla que la Estructura Ocupacional es la: jerarquización de los puestos que posee una organización o unidad de esta, basada en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidad, requisitos, y condiciones organizacionales entre otros factores.

### **La cultura organizacional**

La cultura organizacional, a pesar de la gran cantidad de definiciones que existen, según las propuestas de autores muy reconocidos, se concibe una acepción propia como la serie de creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización e incluye, entre otros, los siguientes aspectos:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan con los rituales y ceremonias organizacionales, así como el lenguaje común utilizado.

- Las normas (escritas o no) que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores (estratégicos o conductuales) dominantes que mantiene la organización, por ejemplo, la ética, compromiso social, trabajo en equipo, entre otros.
- La filosofía que guía las Políticas de la organización hacia los funcionarios y clientes, usuarios o beneficiarios. Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles. Así, Chiavenato (2007) presenta seis características principales que sustentan y definen la cultura organizacional:
  1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
  2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
  3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y en donde se espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
  4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
  5. Reglas: son lineamientos establecidos relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
  6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a

otras, cómo se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

En esta misma sintonía, valga aclarar que incluso ya de por sí la Contraloría General de la República en sus Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, incluye la cultura como un factor propio del estilo gerencial y del modelo de toma de decisiones públicas, pudiendo servir esta como un disparador para la ineficiencia e ineficacia organizacional dentro de todo un Sistema de Control Interno, al señalar claramente: **estilo administrativo** (o estilo gerencial) modos en que las autoridades superiores dirigen la institución y se comportan en el desempeño de sus labores como superiores jerárquicos, con las limitaciones impuestas por la cultura organizacional y la guía de su filosofía administrativa (República, 2009).

Modelo de toma de decisiones. Toda metodología relativa a los procesos para realizar elecciones que conduzcan a la resolución de situaciones de índole administrativo, sobre los cuales tienen incidencia los valores, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.

Por lo tanto, la Cultura Organizacional propende a entrelazar, intangiblemente, la capacidad de gestión administrativa según el estilo gerencial y las metodologías procedimentales dispuestas, con otros elementos, por ejemplo, la aceptación del funcionariado a las estrategias de cambio, modernización y adaptación, así como el respeto y el cumplimiento al Sistema de Control Interno para el Sector Público. Si el Sistema de Control Interno contribuye a reconocer la Cultura Organizacional como un elemento de necesaria consideración para lograr una mejor conducción de las instituciones públicas, ya que impacta inexorablemente en las acciones administrativas, se considera

entonces que se está en capacidad de fundamentar con mayor propiedad la implementación del DO como un andamiaje teórico-técnico para la modernización y la transformación de las instituciones públicas, al ser que efectivamente el DO no se aleja de la cultura para lograr el cambio, sino que por el contrario, la reconoce, la respeta y la aborda, para tratar de moldearla y así conseguir un curso de acción del conglomerado institucional hacia la consecución efectiva de la Misión, Visión, Objetivos, Planes, Programas y Proyectos. Existe una carencia impresionante de cómo los Gerentes Públicos reconocen la necesidad de dar un adecuado abordaje técnico al tema de la Cultura Organizacional, ya que consideran que con solo emitir un Reglamento será suficiente para poder corregir la actuación de sus colaboradores y lograr el mejor cumplimiento de las premisas institucionales, desacreditando o desatendiendo la importancia de incorporar en toda estrategia de cambio organizacional, los aspectos motivacionales propios de cualquier ser humano y que podrán marcar la diferencia entre el logro o fracaso de estas premisas, siendo que estos pueden considerarse, asimismo, agentes catalizadores del cambio. La principal limitante de los organigramas radica en la imposibilidad de diagramar y, por ende, reflejar las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, mismas que de alguna manera afectan a la institución y que al fin y al cabo son parte de la Cultura Organizacional.

Debilidades en la implementación de Políticas Públicas, según Lahera (2006), quien señala:

**1) Debilidad en la implementación de las políticas**

El peor déficit en América Latina no es el de políticas públicas «correctas», sino de la capacidad de implementar políticas en general.

La implementación es una serie de actividades gubernamentales planificadas indicadas en la declaración de política oficial destinadas a lograr las metas y los objetivos de la política. En resumen, es el proceso de convertir los objetivos relacionados con las políticas públicas en resultados. Este es un proceso continuo y no lineal que debe gestionarse (Basu, 1997).

Un déficit de implementación corresponde a la diferencia entre lo propuesto y lo logrado, más allá de factores sobrevinientes o inesperados. Existe consenso entre los gobiernos de la región en que la confianza excesiva en la efectividad «automática» de las señales macroeconómicas ha llevado a subestimar las debilidades del sistema y las fallas del mercado (que pueden ser imperfectas, fragmentadas o incompletas). La importancia de las externalidades conduce a una dependencia excesiva de la capacidad de las políticas macroeconómicas para liberar el impulso del crecimiento por sí mismas, a veces bajo la premisa de la equidad.

Esta situación se proyecta a la capacidad de implementación de las políticas públicas, respecto a las cuales no es claro cómo transitar del *qué* hacer al *cómo* hacerlo. La selección de una política no garantiza su implementación. Para explicar el déficit conviene analizar los contenidos, componentes y relaciones entre el programa y la política tal como es aplicada.

### **2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas**

Para el presente trabajo de investigación se tomó de referencia a los siguientes estudios.

- Respuestas locales a necesidades sociales en Puerto Rico: un análisis mixto de la inversión municipal en programas y servicios sociales, y el significado de estos esfuerzos desde la perspectiva de una muestra de alcaldes. Sanabria (2016) señala en su tesis «que los municipios en Puerto Rico invierten cantidades millonarias de sus presupuestos en atender necesidades sociales». De igual manera, en el desarrollo de la tesis se aprecia que los alcaldes presentaron áreas de oportunidad para el desarrollo de servicios sociales desde los municipios, así como los potenciales obstáculos para la transferencia de responsabilidades a los mismos, por ello en la presente tesis de investigación se examina el rol de los municipios en la atención de necesidades sociales a nivel local. Persigue identificar aquellos factores relacionados a las diferencias entre los municipios en el grado, la forma y manera en que estos proveen servicios sociales. De igual forma, la investigación está dirigida a entender el significado que le brindan los hacedores de política pública municipal a los programas y servicios sociales municipales, la descentralización de las políticas sociales ha sido promovida como una estrategia para lograr eficiencia en la administración de los servicios sociales. Las organizaciones que agrupan a los alcaldes y alcaldesas de Puerto Rico podrían entonces reclamar que varios de estos servicios sean transferidos a los municipios a manera de descomprimir las finanzas de agencias como el departamento de educación, el departamento de la familia y el departamento de salud, el rol de los municipios en el sistema de bienestar social en Puerto Rico dependerá, sin embargo, de la capacidad que tengan los defensores de la autonomía municipal, implementando las políticas que logren estabilizar las finanzas municipales, tales como: la consolidación de municipios, la creación de regiones autónomas y la reformulación de la manera en que los municipios allegan fondos. Una vez se establezcan pasos

afirmativos para resolver el problema fiscal de los municipios, se podrá entonces comenzar un proceso de evaluar aquellas reformas del Estado que aumenten la responsabilidad de los municipios dentro del sistema de bienestar social. Con la presente tesis se concluye que el sistema administrativo depende del sistema político puesto que las decisiones que ayudarán a establecer la estructura orgánica para el funcionamiento adecuado de los gobiernos locales están sujetas a cambios políticos que coadyuvan al bienestar social.

- Sistematización del proyecto de Araujo (2011) «Viviendas saludables en cinco caseríos de la zona rural de Cajamarca» y «Lecciones aprendidas en la gestión concertada entre comunidad rural, sector salud y empresa privada», quien menciona en la tesis. «El eje de estudio es la concertación interinstitucional como estrategia para fomentar sinergias y optimizar resultados en la implementación de la Política de Familias y Viviendas Saludables», que el Minsa estableció a nivel nacional a partir del año 2006, con la finalidad de incentivar estilos de vida saludables y promocionar la adecuación de las viviendas a fin de que se ajusten a estándares locales y regionales. Para su implementación, se estableció una alianza entre la empresa privada (Yanacocha, GyC Salud y Ambiente), el sector público (Dirección Regional de Salud y sus dependencias) y la sociedad civil (autoridades de cada caserío, familias participantes en el proyecto) con el objetivo de que 72 familias con niños y niñas menores de cinco años logren reducir la incidencia de Infecciones Respiratorias Agudas (IRA) y Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), como medio para disminuir la desnutrición crónica infantil, a través de la mejora del saneamiento intradomiciliario y la práctica de comportamientos saludables. Se establecen las fases de proyectos sociales, lo cual concuerda con las propuestas



propias, ya que señala el inicio con la planificación y el tiempo de duración que deben tener los proyectos sociales para lograr su fin, por ello se debe diseñar y validar de manera conjunta el plan operativo, por lo que, los roles se definieron durante la fase de diseño de acuerdo a la función y experiencia de cada actor social, los cuales fueron asumidos con responsabilidad a lo largo de todo el proceso de implementación del proyecto.

- La tesis «La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud Mamás del Río, en la zona rural de Parinari, región Loreto» (Cachay y Delgado, 2018), quienes refieren «que los proyectos sociales desarrollan una propuesta de mejora al respecto, que contribuya a la sostenibilidad del caso de estudio mediante un análisis de gestión de grupos de interés», la investigación se basa en el estudio de las características de los grupos de interés del proyecto de conocimiento sobre la problemática, conocimiento sobre el proyecto en sí, grado de poder, grado de interés y grado de legitimidad de los grupos de interés sobre el proyecto-; en adición, se identifica el tipo de relación de los grupos de interés locales, a fin de reforzar la comunicación que permita la continuidad de la intervención en la zona. Para presentar y analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la tesis señala que los proyectos sociales aspiran a producir cambios significativos en la sociedad, a fin de mejorar las oportunidades y calidad de vida de los grupos de interés primarios, siendo el objetivo de su gestión la creación de valor social, mediante la adopción de una estrategia o propuesta de valor que desarrolle las capacidades de las personas a las que se dirige la acción y define a la gestión de proyectos sociales como el proceso en el que estos son definidos, planificados, controlados y entregados, o bien, han alcanzado los beneficios

esperados. Lo cual es importante para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues la conceptualización abarca los puntos tratados desde el concepto, pasos y procedimientos que deben contener los proyectos sociales y la sostenibilidad que generan que tienen que ser perdurable en el tiempo, se busca la sostenibilidad de la intervención, para brindar estrategias de gestión de grupos de interés que contribuyan a que esta perdure en el tiempo.

- La tesis de Iglesias (2015) «Evaluación de las características de implementación del proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural Mi Chacra Productiva en comunidades del distrito de Vinchos, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho», que hace referencia a identificar las características de diseño, implementación o gestión que limitaron el cumplimiento sostenible de los objetivos planteados por el Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades de la Familia Rural «Mi Chacra Productiva» en las comunidades Pacchac, Arizona, Anchachuasi, Casacancha, San José de Mayobamba y Vinchos del distrito de Vinchos, provincia de Huamanga, región Ayacucho; teniendo como conclusión que, para alcanzar sus objetivos, todo proyecto debe ser acondicionado a las características de la población, involucrar a los actores directamente relacionados con el proyecto en los enfoques, estrategias, metodologías y actividades para que se consiga el compromiso de cada uno de ellos, comprometer a los actores involucrados en el alcance de los objetivos y no solamente en el alcance de las metas, ajustar las actividades a criterios sociales y técnicos de la zona de intervención, considerar un periodo mayor a nueve meses para la implementación de un proyecto orientado al desarrollo de capacidades, un periodo de implementación adecuado podría ser de dos años. El mismo que guarda relación con este trabajo

de investigación, teniendo en consideración que, para desarrollar los proyectos sociales, se considera fundamental la implementación de políticas públicas, dentro de ellas la política social del estado peruano que proporcionan un conjunto de instrumentos para regular y complementar las instituciones del mercado y las estructuras sociales.

- La tesis de Ramírez (2015) «La identidad cultural como contenido transversal en el diseño de los proyectos de Aprendizaje de Instituciones Educativas de La UGEL 6 de Lima» desarrolló la identidad cultural como problemática contextual de la escuela en el diseño de los proyectos de aprendizaje, a partir de la valoración y defensa del patrimonio cultural y la consolidación de la formación integral del estudiante, libre de estereotipos y manifestaciones como el racismo y la discriminación, identificando en la planificación de los proyectos de aprendizaje, insuficientes contenidos de la identidad cultural y, respecto a las actividades, se concluye que existen pocas evidencias de las mismas que presenten articulación y asociación entre ellas, por lo que el contenido transversal de identidad cultural previstos por los docentes, está presente en el diseño de los proyectos de aprendizaje a través de descripciones textuales, habiéndose identificado los cinco tipos de contenidos de la identidad cultural, los cuales son: el contenido referente al reconocimiento de sí mismo, el referente al reconocimiento de su medio social inmediato, el referente al reconocimiento de diversos aspectos de su cultura y el contenido referente a la recuperación de la memoria histórica. Todos ellos se enfocan en el diseño de contenidos de aprendizaje procedimental, en mayor proporción, en comparación a los contenidos conceptuales y actitudinales. Los contenidos se centran en la defensa del patrimonio cultural, lo cual permite el desarrollo de la identidad cultural. Así también,

los dos últimos son los que recogen la mayor cantidad de contenidos de aprendizaje.

En el presente trabajo, se encontraron investigaciones relacionadas con proyectos sociales, procesos de calidad y políticas públicas desarrolladas de la siguiente manera.

**A. Calidad de vida y medio ambiente urbano. Indicadores locales de sostenibilidad y calidad de vida urbana**

Aja (2009) respecto a los indicadores municipales, señala que, el Ayuntamiento español permite comprender claramente sus problemas y beneficios. En cualquier caso, el peso relativo del medio ambiente es muy elevado, probablemente porque parece ser el marco de referencia básico, pero aún no ha concebido que la sostenibilidad municipal sea más específica.

Es cierto que, de todas las subcategorías analizadas, las cuatro primeras, en número de indicadores, pertenecen al área ambiental: reciclaje de residuos con 54 indicadores, consumo de agua con 51, consumo de energía con 47 y calidad atmosférica con 41, pero en quinto lugar aparecen los programas de educación con 40 indicadores, empatados con la producción de residuos. Aunque es cierto que con la excepción señalada las 10 primeras subcategorías pertenecen al área de Medio Ambiente, en todas las áreas aparecen subcategorías que superan los 20 indicadores, lo que significa que de una forma u otra se garantiza una visión multidimensional de la sostenibilidad. Estos son documentos dirigidos básicamente a resolver o evaluar los problemas medioambientales, pero que no eluden el resto de las dimensiones de la sostenibilidad.

- La ciudad como satisfactor
- La ciudad siempre refleja en su forma y organización el proyecto de ciudad del grupo dominante que la controla.

Los proyectos sociales de base democrática se han reflejado, sobre la ciudad, mediante la creación de espacios colectivos (libres o contruidos). Los principios de igualdad y libertad se reflejaron mediante la creación de nuevos espacios libres (calles, plazas, paseos, avenidas, parques y jardines), aptos para la libre circulación y el encuentro de los ciudadanos. Y la fraternidad se concretó proveyendo a los ciudadanos de escuelas, bibliotecas y hospitales.

Este es un momento en el que los grupos dominantes determinan la necesidad de acelerar la concentración económica en los sectores «eficaces» y el abandono de las políticas asistenciales y de redistribución social (por ineficaces y retrógradas). La ciudad se enfrenta a un proyecto que determina la desaparición de los espacios de propiedad colectiva, sustituidos por espacios de gestión privada y carácter lucrativo. La división entre ganadores y perdedores se refleja en la dualización entre barrios vulnerables y barrios triunfadores. En España, los ciudadanos apartados de los frutos del crecimiento económico se concentraban (si solo se consideran las ciudades de más de 50.000 habitantes) en 374 barrios desfavorecidos que agrupan a 2.895.204 habitantes. La tendencia permite suponer que las inversiones públicas quedarán reducidas a las infraestructuras y a las recualificaciones puntuales en espacios significativos; promoviéndose las operaciones de cesión (o enajenación) del patrimonio público a la iniciativa privada (bajo la excusa de la eficiencia de la gestión), que conducirá a la degradación de los servicios públicos en los barrios vulnerables, al quedar su mantenimiento asociado a las rentas (marginadas) de sus usuarios.

Este proyecto significa incorporar el concepto de calidad de vida considerando factores ambientales que se cruzan con las necesidades humanas; implica que los individuos controlen su propio tiempo y espacio como base de la verdadera libertad.

En ese sentido el presente artículo parte de la incorporación del paradigma de la sostenibilidad; y de un sistema de determinación y evaluación de los objetos para crear programas de sostenibilidad, en forma de un sistema de indicadores. Para generar la sostenibilidad en el marco de la calidad de vida. Además, señala que los distintos tipos de indicadores generan el análisis de los indicadores locales de sostenibilidad. Acaba realizando una reflexión sobre la concepción de la ciudad como satisfactor, las necesidades y propone un sistema de indicadores.

## **B. Mejora continua de la calidad en los procesos**

Para García, Quispe y Ráez (2003) se considera a los «Principios de Gestión de la Calidad, la norma NTP-ISO 9004:2001 que presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes»:

- 1) **Organización enfocada al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- 2) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda

llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- 3) **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) **Enfoque en los procesos:** un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5) **Sistema enfocado hacia la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6) **Mejoramiento continuo:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- 7) **Toma de decisiones basada en hechos:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8) **Relación mutuamente benéfica con proveedores:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

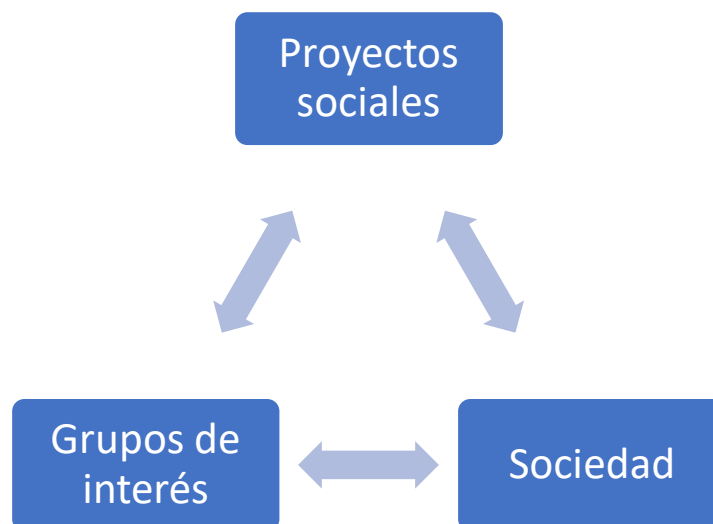
La presente investigación, habla del enfoque actual de la calidad en las organizaciones, las mismas que han pasado del nivel de aseguramiento al de la mejora continua, y de esto puede dar prueba la Serie de Normas NTP-ISO 9000:2001 que, a diferencia de su versión anterior, hace énfasis en la mejora continua de la calidad en los procesos.

Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad de procesos y a la mejora continua que generen resultados

eficientes. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo desarrollando la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, orientados a la satisfacción de necesidades que requiera cada usuario. Por ello, es importante el aporte para nuestra investigación, pues la organización que señala se toma de base a la entidad que es la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

### 2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problemática

- De la tesis «La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud Mamás del Río, en la zona rural de *Parinari*, región Loreto» (Cachay y Delgado, 2018), se ha elaborado el siguiente modelo conceptual:



**Gráfico 12.** Gestión de grupos de interés

Fuente: elaboración propia

Del modelo propuesto se resalta la importancia de la participación de los grupos de interés en el desarrollo de



proyectos sociales y su influencia en los mismos y en la sociedad.

- La investigación realizada por Morgado (s. f.) sobre «Participación ciudadana y visiones sobre la política social, una mirada desde los beneficiarios de programas sociales de San Luis de Macul, en el año 2011» se inscribe dentro de los debates internos sobre la política pública y social. Reconocido es el tema de la participación ciudadana y su importancia a la hora de elaborar las políticas públicas. Desde la institucionalidad se asume que a través de esta forma de involucramiento de los actores sociales es posible mejorar la gestión pública (Ministerio de Secretaría General de Gobierno, 2013); estableciendo una relación entre el Estado y la sociedad civil. En ese sentido, esta tesis indaga sobre los canales de participación ciudadana que operan durante la implementación de los programas sociales. En segundo lugar, se intenta dar cuenta de la visión de la política social que presentan las personas, en el entendido de que la visión afecta la manera de interactuar dentro del ciclo de implementación.

En este contexto, el objetivo general fue describir la relación que existe entre la participación ciudadana y la visión sobre la política social de los beneficiarios de ocho programas sociales en San Luis de Macul, comuna de Peñalolén; para lo cual se realizaron 24 entrevistas a beneficiarios de los programas sociales escogidos, durante el año 2011. Los programas fueron clasificados a partir de la tipología de Roberto Martínez Nogueira, quien entrega una distribución de programas según las condiciones de implementación. Los resultados dan cuenta de diferencias en los mecanismos de participación ciudadana de los programas sociales y la visión de la política social,

estableciéndose una relación entre el tipo de programa y los conceptos en estudio.

- Según Arenas (2007) contribuyen con Modelos de desarrollo eficiente de dinámicas de innovación, enfocando el problema que se encuentra en la falta de capacidades innovadoras y en la falta de modelos:

No se observaron cambios en los modelos que apuntan hacia el desarrollo de capacidades innovativas dinámicas avanzadas. No existe la gerencia de conocimiento como práctica organizacional. No hay evidencias que vayan hacia la adecuada conjunción entre capacidades productivas, tecnológicas y de innovación en las gerencias estudiadas en esa empresa.

- Para Marianela (2011) en «Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público» identifica el problema y señala que «[...] las vinculaciones entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño de los organismos públicos se encuentran en el marco del proceso presupuestario orientado a los resultados». La importancia del presente modelo resalta en la planificación estratégica, la misma que en el presente trabajo, se propone mejorar la planificación estratégica desde la idea para la formulación de proyectos sociales que deben ser orientados hacia un fin, buscando la satisfacción de la población del distrito de *Pichanaqui*
- Para Fernández (2011) en su tesis «Proceso de planificación presupuestaria en la alcaldía del Municipio de Carache, Trujillo», infiere que el problema se encuentra en la deficiente planificación y el proceso presupuestario, por ello afirma que: «[...] para el proceso de planificación presupuestaria con el objeto de corregir fallas o deficiencias en el logro de los objetivos organizacionales del ente rector, es igualmente necesario

determinar el cumplimiento de la normativa legal que intervienen en el proceso de planificación».

Se resalta la planificación presupuestaria del Municipio de Carache, Trujillo, el mismo que tiene relación con el presente trabajo, en merito que se busca que exista una adecuada planificación presupuestaria, para la ejecución de los proyectos sociales y que estos proyectos con el tiempo puedan ser sostenibles y cumplir su finalidad.

### **2.1.3. Otras Bases Teóricas**

#### **A. Normatividad.**

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. Los gobiernos locales como principales responsables del desarrollo de sus localidades son los llamados a planificar y lograr la buena orientación del presupuesto de las inversiones en mejoras de la calidad de vida.

La Ley Orgánica de Municipalidades- Ley N.º 27972, en el artículo I, señala que «las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines»; la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* es un gobierno local que tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Decreto Supremo N.º 102-2012-PCM, aprueba la «Estrategia para la Modernización Pública». Esta estrategia ofrece cuatro líneas de acción prioritaria: (1) Formulación y aprobación de políticas y Plan Nacional de Modernización al 2021 y

alineamientos de los planes estratégicos y operativos a dichos instrumentos; (2) Cambios en el marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del Estado (flexibilizar para vincularlo a resultados); (3) Mejora en la calidad de servicios (optimización de procesos, simplificación administrativa y estrategia de Mejor Atención al Ciudadano); y, (4) Transparencia y Participación Ciudadana.

Asimismo el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional para la Modernización de la Gestión Pública, precisa que la metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

El Decreto Legislativo N.º 1252 que crea el sistema Nacional de Programación Multianual y de gestión de Inversión Pública, cuyo objetivo es crearse el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones como sistema administrativo del Estado, con la finalidad de orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país y derogarse la Ley N.º 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

El Decreto Supremo N.º 043-2006-PCM, aprueba lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de

la Administración Pública, teniendo presente que el artículo 3 establece d) Los gobiernos regionales y locales deberán aplicar los presentes lineamientos en todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establece la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades, respectivamente. Los Organismos Públicos Descentralizados de los niveles regional y local, con independencia de la denominación formal que las normas les reconozcan, se sujetan a lo dispuesto en la presente norma y el mismo que fue derogado por el Decreto N.° 54-2018-PCM, por ello la brecha que se debe eliminar es la actualización y elaboración en merito a la normativa vigente.

El trabajo de investigación que se presenta es importante puesto que ayuda a mejorar la calidad y sostenibilidad en la elaboración de los proyectos sociales, por ello se realiza una adecuada estructura con la modificación de los instrumentos de gestión, Reglamento de Organizaciones y Funciones –ROF, Perfiles de puestos, los que según el Informe Técnico N.° 389-2019-SERVIR/GPGSC, reemplazaron al MOF, y la elaboración del CAP provisional, en la que participarán las gerencias, subgerencias, oficinas y áreas involucradas, por ello se implantará una política pública que contemplará la guía metodológica con los pasos y procedimientos a seguir, para garantizar la sostenibilidad de los proyectos sociales que beneficiarán a la población del distrito de *Pichanaqui*.

Con respecto al Presupuesto por resultados (PPR) para la aplicación de inversión privada entre programas presupuestales, en el presente trabajo de investigación no aplica el desarrollo de este puesto que el PPR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y los resultados a favor de la

población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. Y los PPR cuentan con sus propios programas presupuestales a nivel de los tres niveles de gobiernos los mismos que corresponden ser implementados.

## **Capítulo III**

### **El Diagnóstico**

#### **3.1. Determinación del problema**

##### **3.1.1. Análisis del Proceso Problema**

###### **A. Proceso**

En el presente trabajo de investigación se considera que el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), es la más alta autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública y dicta las normas técnicas, los métodos y los procedimientos que rigen los proyectos de inversión pública, entre ellos las metodologías para la formulación y la evaluación de proyectos.

En este subsistema analizaremos los procesos que tiene la institución, por lo que, la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, a través de la Gerencia de Desarrollo Social, genera proyectos sociales que benefician a la población del distrito; sin embargo, dichos proyectos sociales hasta la fecha no han seguido su debido procedimiento, incumpliendo su finalidad establecida, por ello se ha detectado que los proyectos sociales no cuentan con los procesos o pautas establecidas en el Sistema Nacional de Inversión Pública (OPI), ahora Invierte.pe, se ha detectado que en la oficina de Inversión Pública, no se ha seguido el adecuado procedimiento que establece la Resolución Directoral 003-2011-EF/68.01.



**Gráfico 13.** Procesos que se deben seguir en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui para la elaboración de proyectos sociales

Fuente: elaboración propia

Se procede a realizar las descripciones correspondientes por cada etapa.

**Idea.** Se considera que es la primera aproximación al problema principal, nace de una necesidad u oportunidad, para realizar el análisis de la realidad, incluyendo la identificación de expectativas que se generan para las partes interesadas; por ello se dice que es una necesidad o problema para iniciar la primera fase y tiene mucha importancia por lo que es conveniente planificarla para llevarla a cabo.

**Perfil.** Se considera como una segunda etapa, en la que nace con la preparación y evaluación de las posibles alternativas de solución, generando información que proviene principalmente de fuentes de origen secundario. Como resultado de la etapa se pretende: descartar las alternativas no factibles, para seleccionar aquella alternativa que es técnica y



económicamente mejor entre las otras alternativas y pasar a otra etapa como el de diseño.

**Prefactibilidad.** Se considera que en este punto se realiza una breve investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto social, así como de los aspectos generales. Asimismo, se deben investigar las diferentes técnicas de producir el bien o servicio que se desee bajo estudio y las posibilidades de adaptarlas en el distrito. Además, se debe analizar la disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto y realizar un sondeo de mercado que refleje en forma aproximada las posibilidades del nuevo producto, en lo concerniente a su aceptación por parte de los futuros consumidores o usuarios y su forma de distribución.

En esta etapa se realiza una evaluación más completa y profunda de las alternativas identificadas en la etapa de perfil y de las posibles soluciones. Como resultado de la etapa se pretende:

- Descartar las alternativas no factibles.
- Esperar o postergar mientras se adopta una cierta decisión por la autoridad.

**Diseño.** Es el proceso que consiste en la elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas con las que se inició la idea y luego pasar a la identificación de los beneficiarios para el desarrollo de procesos. El diseño debe contemplar en todo su proceso la definición de indicadores exactos para realizar el seguimiento y control posterior de los resultados que se obtienen.

**Ejecución.** Etapa en la cual el proyecto social se implementa, según lo indica en los estudios y contando con un financiamiento

aprobado y garantizado. En esta etapa pueden realizarse ajustes al proyecto.

**Operación plena.** Es la etapa de funcionamiento del proyecto a lo largo de un período de vida útil. Estrictamente, el proyecto ha dado lugar a una empresa con el reconocimiento legal necesario.

### **Nudos Críticos y Responsables**

Se ha identificado que los proyectos sociales tienen un punto de quiebre desde el momento inicial que es en la **idea**, porque no se identifica adecuadamente el problema y por consiguiente **la prefactibilidad** se ve afectada sin una adecuada formulación de qué se desea intervenir, ocasionando ello que las demás etapas no sustenten su debido procedimiento, por ello no existe la sostenibilidad adecuada y se refleja en la insatisfacción de la población, generando una falsa imagen para la misma; pues se cree que la elaboración de proyectos sociales no cumple sus metas y, como son a largo plazo, en el transcurso de su ejecución existen fallas que ya no se pueden subsanar, por ello no llegan a la etapa de operación plena y no cumplen su fin.

La brecha identificada se refiere a que, en la oficina de Inversión Pública, se priorizan proyectos de infraestructura, asignándoles mayores presupuestos y dejando de lado a los proyectos sociales. Ahora esta estructura planteada pretende modificar con la nueva estructura que contempla el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, conocido en adelante como **Invierte.pe**, cuyo ente rector es la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas.

**Tabla 1****Análisis de procesos**

| Cómo es  | Cómo debe ser   | Brecha   |
|--|---|--|
| <p>Proyectos sociales hasta la fecha no han seguido su debido procedimiento, no cuentan con una estructura no cumpliéndose su finalidad establecida.</p> <p>Cuenta con la Oficina de Inversión de Proyectos- OPI, está a cargo de un Jefe de Oficina, es un órgano encargado en la evaluación y aprobación a nivel SNIP; los Proyectos de Inversión Pública, de acuerdo a los Planes de Desarrollo Concertado; dependen de la Gerencia Planificación y Presupuesto.</p> <p>Artículo 59°. Tiene las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado.</li> <li>2) Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local</li> <li>3) Programar charlas y talleres sobre Programas de Inversión Pública enmarcados dentro el SNIP.</li> <li>4) Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.</li> <li>5) Formular y elaborar los planes y programas multianuales de Inversión Pública</li> <li>6) Proponer y plantear los programas de inversión anual distrital ante el Gobierno</li> </ol> | <p>Establecer una estructura a seguir en la elaboración de los proyectos sociales, la estructura propuesta es el gráfico que deben seguir los proyectos sociales en la municipalidad.</p> <p>Según el Decreto Legislativo N.° 1252 que crea el sistema Nacional de Programación Multianual y de gestión de Inversión Pública, la correcta denominación debe ser oficina de Invierte.pe y esta debe estar enmarcada según el Plan de Desarrollo Concertado; depende de la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</p> <p>Artículo 59°. Tiene las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar, formular y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado.</li> <li>2) Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local</li> <li>3) Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.</li> <li>4) Proponer y plantear los programas de inversión anual distrital ante el Gobierno Regional de Junín y el Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>5) Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.</li> <li>6) Detallar los resultados de los indicadores de rentabilidad tales como: costo beneficio (VAN, TIR). Así como el costo de efectividad.</li> </ol> | <p>La brecha identificada se refiere a que, en la oficina de Inversión Pública, se priorizan proyectos de infraestructura, asignándoles mayores presupuestos y dejando de lado a los proyectos sociales. Ahora en esta estructura se plantea modificar con otra estructura que contempla Invierte.pe de acuerdo a su normativa vigente el Decreto Legislativo N.° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y de Gestión de Inversión Pública y Deroga la Ley N.° 27293, ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.</p> |

| Cómo es   | Cómo debe ser   | Brecha |
|---|---|--------|
| Regional de Junín y el Ministerio de Economía y Finanzas.   | 7) Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y asesorar a la división de estudios y proyectos. |        |
| 7) Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.  | 8) Velar por el cumplimiento de los contenidos mínimos del PIP.   |        |
| 8) Detallar los resultados de los indicadores de rentabilidad tales como: costo beneficio (VAN, TIR). Así como el costo de efectividad.               | 9) Optimizar los escasos recursos de la municipalidad en materia de inversión.  |        |
| 9) Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y asesorar a la división de estudios y proyectos. | 10) Otras funciones que le asigne la Gerencia de Planificación y Presupuesto  |        |
| 10) Sintetizar la información estadística y mantener actualizada el estado situacional de los proyectos de inversión.                                 |   |        |
| 11) Velar por el cumplimiento de los contenidos mínimo del PIP.   |   |        |
| 12) Optimizar los escasos recursos de la municipalidad en materia de inversión.   |   |        |
| 13) Otras funciones que le asigne la Gerencia de Planificación y Presupuesto.   |   |        |

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.2. Sustento de Evidencias**

#### **Según MEF - 2018**

Conforme a la brecha señalada referida a la priorización de proyectos de infraestructura, en los siguientes cuadros se presentan los proyectos ejecutados los años 2018-2019, donde se puede apreciar que fundamentalmente se ejecutan proyectos de infraestructura, siendo mínima la cantidad de ejecución de proyectos sociales:

**Tabla 2***Ejecución de actividades y proyectos año 2018*

| Año de Ejecución: 2018   |             |               |               |                  |   |               |               |          |
|--|-------------|---------------|---------------|------------------|---|---------------|---------------|----------|
| Incluye: Actividades y Proyectos                                       |             |               |               |                  |   |               |               |          |
| Categoría Presupuestal   | PIA         | PIM           | Certificación | Compromiso Anual | Ejecución de Atención de Compromiso Mensual | Devengado     | Girado        | Avance % |
| Departamento 12: Junín   | 498,264,164 | 1,434,214,368 | 1,284,265,542 | 1,133,601,158    | 1,065,550,047                               | 1,012,226,041 | 1,010,282,622 | 70.6     |
| Provincia 1203: Chanchamayo  | 73,026,035  | 162,679,222   | 153,132,409   | 129,966,036      | 128,080,457                                 | 126,039,920   | 125,840,780   | 77.5     |
| Municipalidad 120303-301048: Municipalidad Distrital de Pichanaqui     | 18,429,855  | 43,992,756    | 43,071,271    | 29,817,902       | 29,715,024                                  | 28,367,267    | 28,273,381    | 64.5     |
| 0001: Programa Articulado Nutricional                                  | 36,500      | 40,492        | 40,489        | 39,798           | 39,798                                      | 39,638        | 39,638        | 97.9     |
| 0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana | 232,920     | 335,315       | 335,310       | 335,310          | 335,310                                     | 306,440       | 306,440       | 91.4     |
| 0036: Gestión integral de residuos sólidos                             | 415,000     | 1,926,380     | 1,926,221     | 740,894          | 740,894                                     | 667,808       | 667,808       | 34.7     |
| 0039: Mejora de la sanidad animal                                      | 30,000      | 25,422        | 25,422        | 25,422           | 25,422                                      | 25,422        | 25,422        | 100.0    |
| 0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal                     | 30,000      | 29,667        | 29,667        | 29,667           | 29,667                                      | 29,667        | 29,667        | 100.0    |
| 0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria                           | 5,000       | 210,000       | 210,000       | 202,028          | 202,028                                     | 197,337       | 197,337       | 94.0     |
| 0046: Acceso y uso de la electrificación rural                         | 0           | 110,000       | 110,000       | 0                | 0   | 0             | 0             | 0.0      |
| 0068: Reducción de vulnerabilidad y atención                           | 22,000      | 2,322,465     | 2,322,462     | 2,311,598        | 2,285,698                                   | 2,132,623     | 2,132,623     | 91.8     |

Año de Ejecución: 2018

|   |         |            |            |           |           |           |           |      |
|---|---------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| de emergencias por desastres  |         |            |            |           |           |           |           |      |
| 0073: Programa para la generación del empleo social inclusivo - Trabaja Perú  | 0       | 21,172     | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0.0  |
| 0082: Programa Nacional de Saneamiento Urbano   | 0       | 508,534    | 439,822    | 432,293   | 432,293   | 368,293   | 368,293   | 72.4 |
| 0083: Programa nacional de Saneamiento Rural  | 417,900 | 843,068    | 814,274    | 799,566   | 799,565   | 723,937   | 723,937   | 85.9 |
| 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular   | 0       | 10,961,258 | 10,857,748 | 1,107,994 | 1,107,994 | 987,839   | 910,874   | 9.0  |
| 0091: Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular | 0       | 38,604     | 12,551     | 12,551    | 12,551    | 11,297    | 11,297    | 29.3 |
| 0096: Gestión de la calidad del aire  | 0       | 308,841    | 308,841    | 307,076   | 307,076   | 307,076   | 307,076   | 99.4 |
| 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana                        | 0       | 3,230,810  | 3,222,158  | 2,718,846 | 2,718,846 | 2,710,706 | 2,710,706 | 83.9 |
| 0109: Nuestras ciudades   | 0       | 156,726    | 156,726    | 153,971   | 153,971   | 147,245   | 147,245   | 94.0 |
| 0121: Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado  | 135,000 | 134,995    | 134,895    | 134,895   | 134,895   | 130,335   | 130,335   | 96.5 |
| 0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos  | 90,521  | 52,102     | 52,001     | 52,001    | 52,001    | 52,001    | 52,001    | 99.8 |

| Año de Ejecución: 2018   |           |           |           |           |           |           |           |       |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| 0130: Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre | 0         | 350,173   | 342,542   | 316,432   | 316,432   | 312,184   | 312,184   | 89.2  |
| 0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte                          | 5,958,930 | 7,155,585 | 6,906,322 | 5,515,516 | 5,515,516 | 5,218,138 | 5,218,138 | 72.9  |
| 0142: Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados                                  | 0         | 415,981   | 415,980   | 415,978   | 415,978   | 415,978   | 415,978   | 100.0 |
| 0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano                    | 0         | 509,238   | 506,142   | 504,942   | 504,942   | 504,942   | 504,942   | 99.2  |
| 9001: Acciones centrales   | 7,746,297 | 8,197,470 | 7,862,935 | 7,813,698 | 7,743,306 | 7,605,213 | 7,605,213 | 92.8  |
| 9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos                                      | 3,309,787 | 6,108,458 | 6,038,761 | 5,847,426 | 5,840,841 | 5,473,150 | 5,456,230 | 89.6  |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas



**Tabla 3***Proyectos sociales priorizados 2018*

| Categoría Presupuestal  | PIA    | PIM        | Certificación | Compromiso Anual | Atención de Compromiso Mensual | Ejecución |           | Avance % |
|---|--------|------------|---------------|------------------|--------------------------------|-----------|-----------|----------|
|   |        |            |               |                  |                                | Devengado | Girado    |          |
| 0001: Programa Articulado Nutricional   | 36,500 | 40,492     | 40,489        | 39,798           | 39,798                         | 39,638    | 39,638    | 97.9     |
| 0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal  | 30,000 | 29,667     | 29,667        | 29,667           | 29,667                         | 29,667    | 29,667    | 100.0    |
| 0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria  | 5,000  | 210,000    | 210,000       | 202,028          | 202,028                        | 197,337   | 197,337   | 94.0     |
| 0073: Programa para la generación del empleo social inclusivo - Trabaja Perú  | 0      | 21,172     | 0             | 0                | 0                              | 0         | 0         | 0.0      |
| 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular   | 0      | 10,961,258 | 10,857,748    | 1,107,994        | 1,107,994                      | 987,839   | 910,874   | 9.0      |
| 0091: Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la Educación Básica Regular | 0      | 38,604     | 12,551        | 12,551           | 12,551                         | 11,297    | 11,297    | 29.3     |
| 0096: Gestión de la calidad del aire  | 0      | 308,841    | 308,841       | 307,076          | 307,076                        | 307,076   | 307,076   | 99.4     |
| 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana                        | 0      | 3,230,810  | 3,222,158     | 2,718,846        | 2,718,846                      | 2,710,706 | 2,710,706 | 83.9     |
| 0130: Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre                            | 0      | 350,173    | 342,542       | 316,432          | 316,432                        | 312,184   | 312,184   | 89.2     |
| 0142: Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados   | 0      | 415,981    | 415,980       | 415,978          | 415,978                        | 415,978   | 415,978   | 100.0    |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

**Tabla 4***Ejecución de actividades y proyectos año 2019*

| Año de Ejecución: 2019  |             |             |               |                  |  |              |             |          |  |
|---|-------------|-------------|---------------|------------------|--|--------------|-------------|----------|--|
| Incluye: Actividades y Proyectos  |             |             |               |                  |  |              |             |          |  |
| Categoría Presupuestal  | PIA         | PIM         | Certificación | Compromiso Anual | Ejecución de Atención Compromiso Mensual | de Devengado | Girado      | Avance % |  |
| Departamento 12: Junín  | 640,131,542 | 980,759,159 | 479,001,225   | 330,384,032      | 244,900,047                              | 167,564,218  | 142,857,782 | 17.1     |  |
| Provincia 1203: Chanchamayo   | 89,565,813  | 108,231,315 | 46,274,694    | 20,520,928       | 20,076,483                               | 15,189,104   | 14,062,103  | 14.0     |  |
| Municipalidad 120303-301048: Municipalidad Distrital de Pichanaqui        | 25,237,102  | 31,947,632  | 14,782,295    | 5,722,390        | 3,410,836                                | 2,720,732    | 2,345,408   | 8.5      |  |
| 0001: Programa articulado nutricional                                     | 36,500      | 193,373     | 0             | 0                | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |
| 0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana    | 232,920     | 493,424     | 372,880       | 109,588          | 92,536                                   | 39,756       | 39,756      | 8.1      |  |
| 0036: Gestión integral de residuos solidos                                | 317,003     | 1,509,759   | 1,392,600     | 209,829          | 155,779                                  | 77,940       | 77,538      | 5.2      |  |
| 0039: Mejora de la sanidad animal   | 30,000      | 30,000      | 0             | 0                | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |
| 0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal                        | 30,000      | 30,000      | 0             | 0                | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |
| 0046: Acceso y uso de la electrificación rural                            | 0           | 110,000     | 110,000       | 0                | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |
| 0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres | 485,043     | 658,583     | 173,540       | 134,990          | 110,990                                  | 33,800       | 560         | 5.1      |  |
| 0082: Programa nacional de saneamiento urbano                             | 0           | 65,000      | 0             | 0                | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |
| 0083: Programa nacional de saneamiento rural                              | 154,400     | 1,213,017   | 1,193,566     | 725,785          | 0  | 0            | 0           | 0.0      |  |

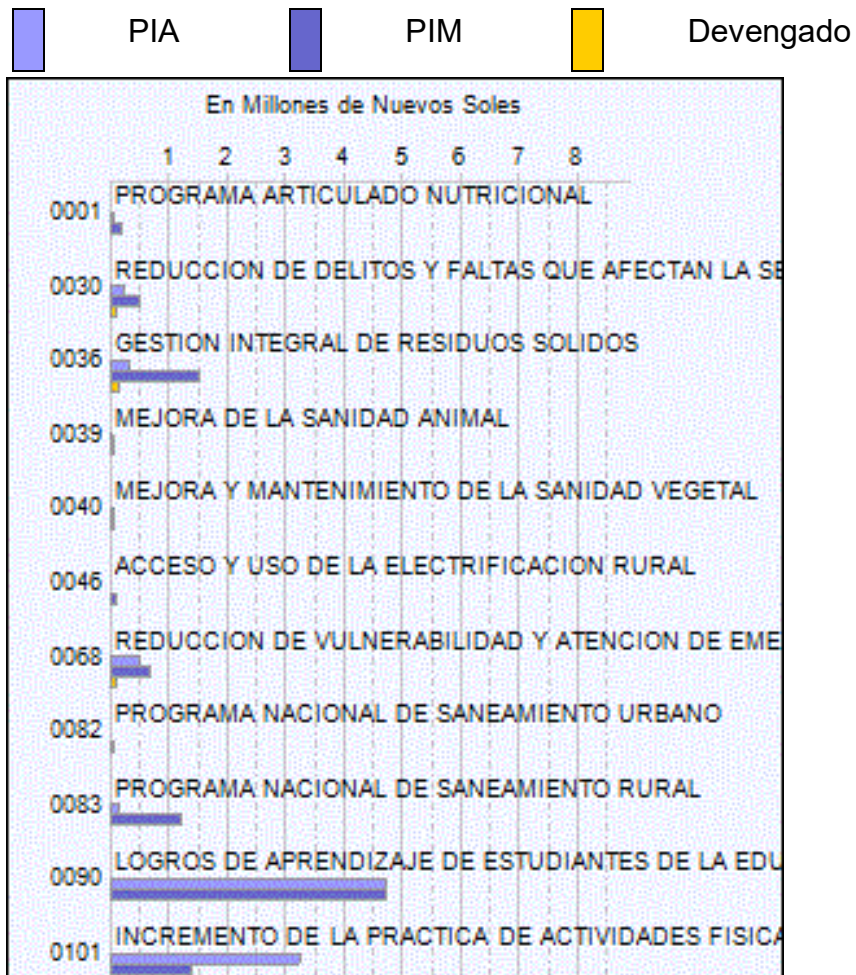
| Año de Ejecución: 2019   |           |           |           |           |           |         |         |      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|------|
| Incluye: Actividades y Proyectos   |           |           |           |           |           |         |         |      |
| 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular                                | 4,722,184 | 4,733,988 | 366,000   | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana | 3,243,933 | 1,384,316 | 0         | 310,187   | 155,094   | 155,094 | 155,094 | 11.2 |
| 0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas                                     | 40,000    | 40,000    | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 0115: Programa nacional de alimentación escolar  | 0         | 3,920     | 3,920     | 3,822     | 3,822     | 3,822   | 3,822   | 97.5 |
| 0121: Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado                                       | 45,000    | 45,000    | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos   | 37,000    | 37,000    | 8,000     | 1,300     | 1,300     | 1,300   | 1,300   | 3.5  |
| 0130: Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre     | 80,000    | 80,000    | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte                              | 979,907   | 3,162,997 | 2,749,115 | 599,472   | 509,121   | 339,575 | 193,968 | 10.7 |
| 0142: Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados                                      | 11,162    | 387,378   | 82,484    | 3,996     | 3,492     | 580     | 580     | 0.2  |
| 0146: Acceso de las familias a vivienda y entorno urbano adecuado  | 0         | 3,057,131 | 60,000    | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano                        | 24,000    | 24,000    | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       | 0.0  |
| 9001: Acciones centrales   | 8,899,022 | 6,506,638 | 2,574,465 | 1,147,638 | 1,020,528 | 912,864 | 906,739 | 14.0 |

| Año de Ejecución: 2019           |              |           |           |           |           |           |         |      |  |  |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|------|--|--|
| Incluye: Actividades y Proyectos |              |           |           |           |           |           |         |      |  |  |
| 9002:                            | Asignaciones |           |           |           |           |           |         |      |  |  |
| presupuestarias que no resultan  | 5,869,028    | 8,182,108 | 5,695,724 | 2,475,783 | 1,358,174 | 1,156,002 | 966,051 | 14.1 |  |  |
| en productos                     |              |           |           |           |           |           |         |      |  |  |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

## PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN POR PROGRAMA PRESUPUESTAL

Año de ejecución 2019



**Gráfico 14.** Presupuesto y ejecución por programa presupuestal, 2019

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

## 3.2. Análisis Organizacional

### 3.2.1. La Organización

Según el Plan de Desarrollo Concertado PDC 2012-2021, del distrito de *Pichanaqui* señala que la ciudad de *Pichanaqui*, creada por Decreto Ley N.º 21941 de fecha 24 de setiembre de 1977 siendo presidente E. P. General Francisco Morales Bermúdez Cerruty, con una extensión territorial de 1 619 km<sup>2</sup> desde la margen derecha del río *Pichanaqui* hasta el río *Ipoki*, así como también ambas márgenes del río Perené, en toda su extensión y con todos sus afluentes.

La ubicación geopolítica, así como su delimitación están basadas en su ley de creación N.º 21941 del 24 de setiembre de 1977:

Departamento: Junín

Provincia: Chanchamayo

Distrito: *Pichanaqui*

Los valores numéricos (coordenadas) de los puntos que conforman la línea perimétrica que define los límites geográficos del distrito de *Pichanaqui* están comprendidos entre los límites geográficos siguientes:

Latitud: 10°56'58.5" S

Longitud: 74°51'57.3" W

El distrito de *Pichanaqui* tiene como límites:

Por el Norte: distrito de Perene, provincia de Chanchamayo – Junín.

Por el Sur: distrito de Rio Negro, provincia de Satipo – Junín.

Por el Este: distrito de Puerto Bermúdez, provincia de Oxapampa – Cerro de Pasco.

Por el Oeste: distrito de Vitoc, provincia de Chanchamayo – Junín.

La Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* tiene por **visión** lo siguiente: *Pichanaqui*, moderna, segura, justa y equitativa. Sostenible por la

calidad de vida de sus habitantes. Es un importante centro de desarrollo económico de la región Junín, líder de la exportación cafetalera y de la actividad agrícola, pecuaria y agroindustrial desarrollada con un alto nivel de planificación, tecnificación y asistencia técnica, con empresarios y organizaciones fortalecidas. El turismo es una actividad sostenible y modelo de gestión ambiental. Y la Misión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* es: “Somos un gobierno local, proactivo que brinda servicios de calidad, promoviendo el desarrollo integral con transparencia, responsabilidad social y ambiental” (Plan Estratégico 2012-2021, p. 182)

Los gobiernos locales tienen facultades para crear y modificar las formas de organización que permitan la participación ciudadana conjuntamente con el gobierno municipal y los ciudadanos en la ejecución de acciones para buscar el desarrollo económico y social del distrito, así comprende toda una estructura que se puede iniciar la mejora de la población, trabajar coordinadamente con el Concejo Municipal, en la organización interna de la municipalidad, para facilitar la participación ciudadana en la gestión de gobierno local y generar la promoción del desarrollo local.

Según la Ley N.º 27972- Ley Orgánica de Municipalidades, en el artículo 4º señala que son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía; de la misma manera el artículo 5º establece que el concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales.

Es preciso mencionar que el Artículo 8º de la misma normativa antes mencionada establece que la administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que

prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

En ese sentido, la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* cuenta con instrumentos normativos de gestión como, Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Reglamento de Organizaciones y Funciones- (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Reglamento Interno de Concejo (RIC), cabe precisar que estos documentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* se encuentran enmarcados en concordancia con el artículo 6° de la Ley 29792 - Ley Orgánica de Municipalidades, en la que establece que «adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior.

### 3.2.2. Análisis Interno

A fin de analizar la institución a nivel interno, según la metodología propuesta por el Modelo de Kast y Rossenzweig se propone que la institución puede ser vista como un sistema conformado por subsistemas y que el problema a ser investigado debe ser delimitado en el alcance que podría tener en dichos sistemas como:

#### A. Subsistema: razón de ser de la institución

La Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* tiene:

**Tabla 5**

*Comparación entre la visión institucional actual y la propuesta*

| Como misión   | La misión que debe tener la institución  | Brecha  |
|---|--|---|
| «Pichanaqui, moderna, segura, justa y equitativa. Sostenible por la calidad de vida de sus habitantes. Es un importante centro de desarrollo económico de | «Trabajar concertadamente con una distribución equitativa y equilibrada para el desarrollo humano» | Nuestra brecha principal es que en los últimos años no se ha trabajado con brindar servicios de calidad que la población necesita como en salud, educación, ya que para |



| Como misión  | La misión que debe tener la institución | Brecha   |
|--|---|--|
| la región Junín, líder de la exportación cafetalera y de la actividad agrícola, pecuaria y agroindustrial desarrollada con un alto nivel de planificación, tecnificación y asistencia técnica, con empresarios y organizaciones fortalecidas. El turismo es una actividad sostenible y modelo de gestión ambiental». |   | ello debe existir un trabajo concertado entre el gobierno local, organizaciones de base y la población para priorizar proyectos que beneficien a la población sobre todo a la niñez puesto que los proyectos sociales son a largo plazo. |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el análisis que se presenta en la tabla anterior, la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* considera como visión «Somos un gobierno local, proactivo que brinda servicios de calidad, promoviendo el desarrollo integral con transparencia, responsabilidad social y ambiental». El mismo que se considera acertado bajo el contexto que en la actualidad se viene trabajando por mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito de *Pichanaqui* a través de proyectos sociales que la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* ofrece, sin embargo, existen deficiencias para que estos proyectos sociales cumplan su finalidad por lo que la Misión que propone es «Trabajar concertadamente con una distribución equitativa y equilibrada para el desarrollo humano». Por lo que el trabajo de investigación propuesto se encuentra enmarcado en la Misión institucional.

En ese sentido, el problema a ser analizado en el presente trabajo de investigación está enmarcado en la Misión Institucional y su solución ayudará a su mejor concreción.

## B. Subsistema Estructural

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades cuenta con el «Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Funciones (CAP), Reglamento de Organizaciones y Funciones (RIC), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)».

Tiene la siguiente estructura orgánica, que fue aprobada mediante Acuerdo de Concejo N.º 128-2010- MDP los mismos que se detallan a continuación:

- 1. Órgano de Gobierno**
  - 1.1 Concejo Municipal
  - 1.2 Alcaldía
- 2. Órgano Consultivo de Coordinación y Participación**
  - 2.1 Comisiones de Regidores
  - 2.2 Consejo de Coordinación Local y Distrital
  - 2.3 Junta de Delegados Vecinales Comunes
  - 2.4 Plataforma Distrital de Defensa Civil
  - 2.5 Plataforma Distrital de Seguridad Ciudadana
  - 2.6 Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo
  - 2.7 Comisión Ambiental Municipal
- 3. Órgano de Alta Gerencia**
  - 3.1 Gerencia Municipal
- 4. Órganos de Control y Defensa Judicial**
  - 4.1 Oficina de Control Institucional.
  - 4.2 Oficina de Procuraduría Municipal
- 5. Órganos de Asesoramiento**
  - 5.1 De la Oficina de Asesoría Jurídica
  - 5.2 De la Gerencia de Planificación y Presupuesto
  - 5.3 Oficina de Presupuesto y Racionalización

5.4 Oficina de Inversión de Proyectos – OPI

## **6. Órganos de Apoyo**

6.1 Oficina de Secretaria General e Imagen Institucional

6.2 Oficina de Estudios de Preinversión y Formulación de Proyectos

6.3 Gerencia de Administración

6.4 Oficina de Contabilidad

6.5 Oficina de Tesorería

6.6 Oficina de Logística y Servicios Generales

6.7 Oficina de Personal

6.8 Oficina de Informática

6.9 Oficina de Ejecutoria Coactiva

## **7. Órganos de Línea**

7.1 Gerencia de Administración Tributaria

7.2 División de Recaudación y Orientación Tributaria

7.3 División de Registro Tributario

- División de Fiscalización Tributaria

- Gerencia de Desarrollo Agropecuario y Económico

7.4 División de Producción, Comercialización y Fomento PYMES

7.5 División de Turismo

- División de Medio Ambiente

- Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

- División de Supervisión y Ejecución de Obras

- División de Planeamiento, Catastro y Saneamiento Físico Legal

- División de Estudios, Proyectos y Liquidación de Obras

- Gerencia de Desarrollo Social

- División de Bienestar Familiar, Salud, Demuna y Omaped

- División de Programas Alimentarios

- División de Educación, Cultura, Deporte y Recreación

- División de Fortalecimiento de Organizaciones de Bases y CC.

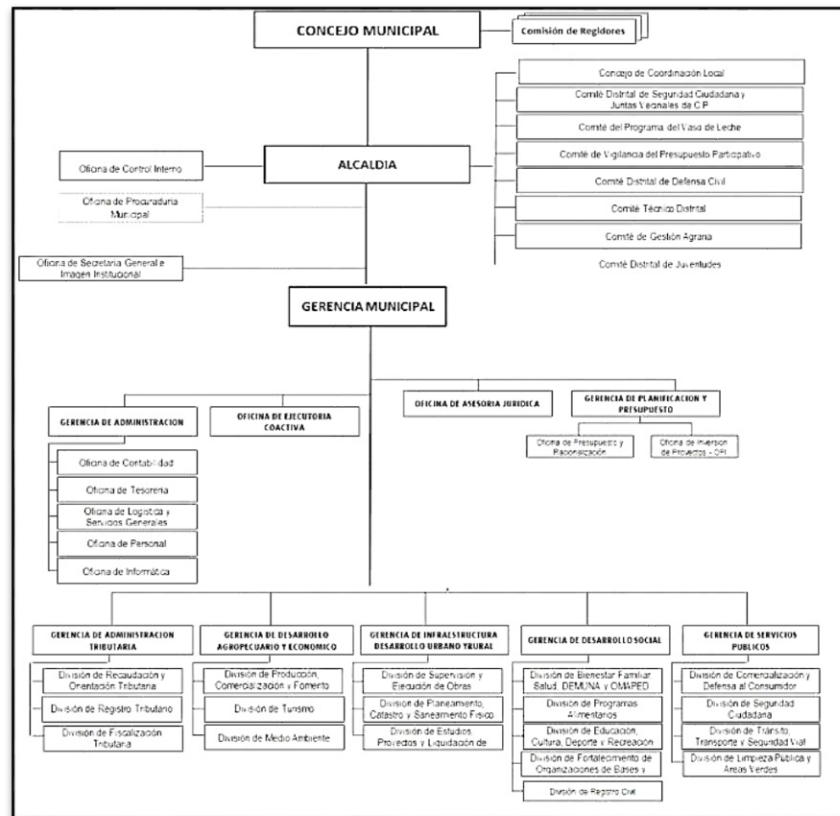
NN.

- División de Registro Civil
- Gerencia de Servicios Públicos
- División de Comercialización y Defensa al Consumidor
- División de Transito, Transporte y Seguridad Vial
- División de Limpieza Pública y Áreas Verdes
- División de Seguridad Ciudadana

## 8. Órganos Desconcentrados

### 8.1 Oficina Técnica de Defensa Civil

### 8.2 Oficina de Maquinarias y Equipo



**Gráfico 15.** Estructura orgánica general

Fuente: Municipalidad Distrital de Pichanaqui

Para el análisis específico de nuestro Plan de Mejora de Calidad y Sostenibilidad de Proyectos Sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, periodo 2018-2020, de la estructura orgánica de la municipalidad antes mencionada, se han

detectado los principales problemas en la Gerencia de Planificación y Presupuesto, dentro de la oficina de Proyectos OPI y la Gerencia de Desarrollo Social, por la responsabilidad directa que asumen en el objeto del plan, se describen a las áreas siguientes (resaltando en sus funciones aquellas relacionadas con la solución o generación del problema de estudio), tal como se detalla a continuación:

### **De la Gerencia de Planificación y Presupuesto**

Artículo 52°. La Gerencia de Planificación y Presupuesto es el órgano encargado de asesorar a la Alta Dirección en la formulación y evaluación de la política institucional y de los Planes de Desarrollo Concertado; dirige la ejecución de las actividades relacionadas a los sistemas de planificación, presupuestos, racionalización, estadística, en coordinación con los organismos rectores correspondientes. Así mismo, conduce y coordina acciones de simplificación administrativa y los proyectos de cooperación técnica y financiera.

Artículo 53°. La Gerencia de Planificación y Presupuesto está a cargo de un Gerente, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con la siguiente oficina:

- 1) Oficina de Presupuesto y Racionalización
- 2) Oficina de Proyectos de Inversión - OPI

Artículo 54°. Son funciones de la Gerencia de Planificación y Presupuesto:

- 1) Proponer y asesorar en la formulación de los lineamientos de política de gestión del gobierno municipal.
- 2) Formular, coordinar y ejecutar el plan Operativo Institucional de acuerdo con los fines, objetivos y metas de la Gestión Municipal.

- 3) Conducir el proceso de planificación participativa para el desarrollo local, en coordinación con la Gerencia Municipal.
- 5) Diseñar y proponer normas metodológicas para la formulación de los planes de corto, mediano y largo plazo, así como el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad.
- 7) Supervisar, evaluar y proponer modificaciones o cambios para su aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Presupuesto Analítico de Personal, de acuerdo a los principios y políticas del Gobierno Municipal orientado a un mejor cumplimiento de sus funciones.
- 9) Formular, priorizar, coordinar y evaluar los programas y proyectos de inversión, emitiendo su opinión a la Gerencia Municipal sobre su factibilidad.
- 13) Supervisar y velar por la aplicación del ciclo de proyectos a todos los Proyectos de Inversión Pública (PIP); dado que es de obligación que todas las inversiones que se programen hayan sido previamente evaluadas; dentro del Marco de la Ley 27293, Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, su reglamento, y las Directivas expedidas por la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas (DGPM).
- 16) Coordinar y gestionar la declaración de la viabilidad de los proyectos de inversión pública, ante los entes correspondientes, para su canalización y ejecución financiada con recursos de Países Cooperantes o Instituciones Públicas.

El artículo 54° establece funciones, en los numerales 1, 2, 3, 5, 9, 13 y 16 donde especifica claramente las funciones que están enmarcadas dentro de nuestro estudio; sin embargo, se debe entender que planificar es la actividad de predecir y anticipar un conjunto de acciones futuras que permitirán transformar las condiciones actuales del municipio en función del mejoramiento

de la calidad de vida de la población en general. Es necesaria la planificación del desarrollo social y económico en el distrito de *Pichanaqui* para, posteriormente, diseñar la estrategia que se debe seguir para implementar los proyectos sociales, que nos permita en un futuro, alcanzar los objetivos y metas trazadas que nos hemos propuesto en el municipio.

Sin embargo la Gerencia de Planificación y Presupuesto debe considerar que primero se tiene que demostrar que las metas planteadas son realistas; es decir, que son alcanzables y aplicables a la realidad; las metas y los medios utilizados son compatibles entre sí y estas estrategias son orientaciones de largo, mediano y corto plazo, en función de factores internos del municipio de *Pichanaqui* y de la dinámica externa que se aplica en la población; identifica qué es lo que se va a planificar, monitorear, evaluar o coordinar, para identificar el objeto planteado.

### **Oficina de Presupuesto y Racionalización**

Artículo 56°. La Oficina de Presupuesto y Racionalización es un órgano de Asesoría y está a cargo de un Jefe, que depende del Gerente de Planificación y Presupuesto.

Artículo 57°. Son funciones y atribuciones de la Oficina de Presupuesto y Racionalización lo establecido en la Ley 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27783 Ley de Descentralización, Ley 28411 Ley General del Sistema de Presupuesto, Ley 28056 Ley del Presupuesto participativo y su reglamento el Decreto Supremo: 097-2009-EF y la Ley General del Presupuesto Público, tiene como funciones lo siguiente:

13) Formulación, actualización o modificación de los documentos de Gestión Municipal: ROF, MOF, CAP y PAP.

En esta oficina que, es parte de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, solo hace referencia a una función que se toma de base en el ítem 13: Formulación, actualización o modificación de los documentos de Gestión Municipal: Reglamento de Organización y funciones (ROF), Perfil de Puestos (PP), Cuadro de Asignación de Personal-Provisional (CAP-P), Presupuesto Anual Publico (PAP); que quiere decir que el personal de esta oficina debe estar informado y actualizado en el sentido que si las funciones concuerdan con lo que se va desarrollar y si los funcionarios y servidores municipales cumplen el perfil.

Se revisó documentación de la municipalidad en la que se evidencia que el personal que laboran en dichas oficinas no cuenta con la adecuada capacitación en calidad de proyectos sociales y, así mismo, la sostenibilidad de estos, siendo este una problemática al no identificar a tiempo problemas o deficiencias en la formulación de proyectos sociales.

Así mismo en la:

### **Oficina de Inversión de Proyectos (OPI)**

Artículo 58°. La Oficina de Inversión Proyectos (OPI), está a cargo de un Jefe de Oficina, es un órgano encargado en la evaluación y aprobación a nivel SNIP; los Proyectos de Inversión Pública, de acuerdo a los Planes de Desarrollo Concertado; depende de la Gerencia Planificación y Presupuesto.

Artículo 59°. Tiene las siguientes funciones:

- 3) Programar charlas, talleres sobre programas de inversión pública enmarcados dentro el SNIP.
- 7) Programar la publicación de proyectos declarados viables



Esta oficina es la más importante, ya que es la encargada de revisar y declarar viabilidad, además de velar que los proyectos sean sostenibles y cumplan la calidad que se requiere.

Sin embargo, en estas funciones se debe adicionar la siguiente: la verificación del impacto social para que funcionen los proyectos sociales.

### **Oficina de estudios de preinversión y formulación de proyectos**

Artículo 63°. La Oficina de Estudios de Preinversión y formulación de proyectos es un órgano de la Alta Dirección, depende de la Gerencia Municipal previa coordinación con Alcaldía, está a cargo de un Jefe de Oficina.

Artículo 64°. Tiene las siguientes funciones:

- 1) Elaborar los estudios de preinversión (perfil, prefactibilidad, y factibilidad) de proyectos de inversión pública (PIP) enmarcados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) Ley 27293 y registrarlo en el Banco de Proyectos.
- 2) Remitir el perfil a la Evaluadora OPI-GL, acompañando la ficha de registro.
- 6) Informar a la Evaluadora OPI-GL funcionalmente responsable y a la Dirección General de Programación Multianual (DGPM) cualquier modificación en el Proyecto de Inversión Pública (PIP) en ejecución y que puede afectar su viabilidad.

Dicha oficina debe ser modificada en mérito que ya no existe la oficina de OPI, puesto que mediante Decreto Supremo N.° 027-2017-EF, se aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N.° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de

Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga la Ley N.º 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Esta oficina es importante para el desarrollo del trabajo de investigación, en ese sentido se modificarán los instrumentos de gestión y organigrama debiendo de contemplar a esta oficina.

La oficina responsable es la Gerencia de Desarrollo Social, se debe implementar una oficina encargada de velar el cumplimiento estricto de los proyectos sociales teniendo presente que, en la actualidad, todos los proyectos sociales son elaborados en las oficinas de estudios y proyectos, los mismos que no contemplan el adecuado procedimiento para la elaboración, por ello no cumplen la finalidad, el nulo crítico que presenta es la falta de voluntad de las autoridades para el seguimiento e implantación de esta oficina, al no asignar el presupuesto correspondiente .

### **De la Gerencia de Desarrollo Social**

Artículo 105º. La Gerencia de Desarrollo Social, es el órgano de línea encargado y responsable de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales y actividades de defensa y promoción de derechos, asistencia, bienestar social, lucha contra la violencia familiar, desarrollo de capacidades, protección de los grupos sociales de mayor riesgo: madres, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor, discapacitados; la administración del Programa del Vaso de Leche, víctimas de la violencia familiar, Defensoría Municipal de la Madre, Niño y Adolescente (Demuna). También de planificar, dirigir y ejecutar los programas relacionados a la educación inicial Art. 82º de la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, Atención Primaria de Salud de conformidad al proceso de Transferencia de Funciones en el marco del proceso de

descentralización según Ley 27783, Ley 29626 Ley anual del Presupuesto Público. Ley 28411 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto.

Artículo 106°. La Gerencia de Desarrollo Social, está a cargo de un funcionario con cargo de Gerente, que depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Municipal y funcionalmente del alcalde, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes divisiones:

- División de Bienestar Familiar, Salud, Demuna y Omaped.
- División de Programas Alimentarios
- División de Educación y Cultura, Deporte y Recreación
- División de Fortalecimiento de Organizaciones de Bases y CC. NN.
- División de Registro Civil

Artículo 108°. Son funciones de la Gerencia de Desarrollo Social:

1) Promover la implementación de Programas Sociales en el distrito de *Pichanaqui* en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales, de manera concertada con las municipalidades distritales de la jurisdicción, en sectores vulnerables y de alto riesgo.

12) Contribuir al diseño de las políticas y Planes de Desarrollo Distrital en asuntos de Desarrollo Social, Protección y Apoyo a la Población en Riesgo.

Se aprecia que la Gerencia de Desarrollo Social, es el órgano de línea encargado y responsable de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales; y en el artículo 106 señala cuáles son las divisiones que se encuentran dentro de la Gerencia, y sus funciones «Promover la implementación de Programas Sociales en el

distrito de *Pichanaqui* en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales, de manera concertada con las municipalidades distritales de la jurisdicción, en sectores vulnerables y de alto riesgo»

La brecha identificada es la carencia de la implementación de la oficina para el seguimiento adecuado de los proyectos sociales y hacer cumplir la finalidad que corresponde.

Esta gerencia es la más importante para que el plan de mejora de calidad de los proyectos sociales pueda cumplir su fin, se aprecia que no existe una división de proyectos sociales, ya que es la oficina principal quien se encargará de velar por el adecuado procedimiento que deben seguir estos proyectos, realizar el estudio correspondiente, identificar el problema y posteriormente velar por su cumplimiento.

Para ello, al implantar esta división se tiene que realizar una reestructura a los instrumentos normativos de gestión asignándoles funciones básicas y específicas.



**Gráfico 16.** Propuesta de la nueva estructura de la oficina a implementar  
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6***Identificación de brechas- subsistema estructural*

| Función actual   | Función ideal   | Brecha  |
|--|---|---|
| <p><u>Gerencia de Planificación y Presupuesto:</u><br/>Funciones:</p> <p>1. Proponer y asesorar en la formulación de los lineamientos de política de gestión del gobierno municipal.</p> <p>2. Formular, coordinar y ejecutar el Plan Operativo Institucional de acuerdo con los fines, objetivos y metas de la Gestión Municipal.</p> <p>3. Conducir el proceso de planificación participativa para el desarrollo local, en coordinación con la Gerencia Municipal.</p> <p>5. Diseñar y proponer normas metodológicas para la formulación de los planes de corto, mediano y largo plazo, así como el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad.</p> <p>7. Supervisar, evaluar y proponer modificaciones o cambios para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Presupuesto Analítico de Personal, de acuerdo a los principios y políticas del Gobierno Municipal orientado a un mejor cumplimiento de sus funciones.</p> <p>9. Formular, priorizar, coordinar y evaluar los programas y proyectos de inversión, emitiendo su opinión a la Gerencia Municipal sobre su factibilidad.</p> <p>13.- Supervisar y velar por la aplicación del ciclo de proyectos a todos los Proyectos de Inversión Pública (PIP)</p> | <p>Establecer una estructura a seguir en la elaboración de los proyectos sociales, la estructura propuesta es el gráfico que deben seguir los proyectos sociales en la municipalidad.</p> | <p>El artículo 54° menciona funciones, en los numerales 1, 2, 3, 5, 9, 13 y 16 especifica claramente las funciones que están enmarcadas dentro del estudio, sin embargo la Gerencia de Planificación y Presupuesto debe considerar que primero se tiene que demostrar que las metas son realistas; es decir, que son alcanzables; debe permitir comprobar si las metas y los medios son compatibles entre sí y por último debe ser estratégica a fin de que las orientaciones de largo, mediano y corto plazo debe revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y de la dinámica externa.</p> |
| <p><u>Oficina de Inversión de Proyectos – OPI</u><br/>Artículo 58°. La Oficina de Inversión de Proyectos - OPI, está a cargo de un Jefe de</p>   | <p>Según el Decreto Legislativo N.° 1252 que crea el sistema Nacional de Programación Multianual y de gestión de Inversión Pública,</p>   | <p>Esta oficina es la más importante, ya que es la encargada de revisar y declarar viabilidad, además de velar que los proyectos sean</p>   |

| Función actual  | Función ideal  | Brecha  |
|---|--|---|
| <p>Oficina, es un órgano encargado en la evaluación y aprobación a nivel SNIP; los Proyectos de Inversión Pública, de acuerdo a los Planes de Desarrollo Concertado; depende de la Gerencia Planificación y Presupuesto.</p> <p>Artículo 59°. Tiene las siguientes funciones:</p> <p>“1. Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado.</p> <p>2. Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local.</p> <p>3. Programar charlas, talleres sobre Programas de Inversión Pública enmarcados dentro el SNIP.</p> <p>4. Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.</p> <p>5. Formular y elaborar los planes y programas Multianuales de Inversión Pública.</p> <p>6. Proponer y plantear los programas de inversión Anual Distrital ante el Gobierno Regional de Junín y el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>7. Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.</p> <p>8. Detallar los resultados de los indicadores de rentabilidad tales como: costo beneficio (VAN, TIR). Así como el costo de efectividad.</p> <p>9. Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos.</p> <p>10. Sintetizar la información estadística y mantener actualizado el estado situacional de los proyectos de inversión.</p> | <p>la correcta denominación debe ser <u>oficina de Invierte.pe</u> y esta debe estar enmarcada según el Plan de Desarrollo Concertado; depende de la Gerencia Planificación y Presupuesto.</p> <p>Artículo 59°. Tiene las siguientes funciones:</p> <p>“1) Coordinar, formular y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado.</p> <p>2) Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local.</p> <p>3) Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.</p> <p>4) Proponer y plantear los programas de inversión Anual Distrital ante el Gobierno Regional de Junín y el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>5) Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.</p> <p>6) Detallar los resultados de los indicadores de rentabilidad tales como: costo beneficio (VAN, TIR). Así como el costo de efectividad.</p> <p>7) Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos.</p> <p>8) Velar por el cumplimiento de los contenidos mínimos del PIP.</p> <p>9) Optimizar los escasos recursos de la municipalidad en materia de inversión.</p> <p>10) Otras funciones que le asigne la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</p> | <p>sostenibles y cumplan la calidad que se requiere., la brecha es que, en la oficina de Inversión Pública, se priorizan proyectos de infraestructura, asignándoles mayores presupuestos y dejando de lado a los proyectos sociales.</p> <p>Otra brecha es la denominación puesto que está con una norma derogada</p> |

| Función actual  | Función ideal  | Brecha   |
|---|--|--|
| <p>10. Velar por el cumplimiento de los contenidos mínimos del PIP.</p> <p>11. Optimizar los escasos recursos de la municipalidad en materia de inversión.</p> <p>12. Otras funciones que le asigne la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</p> <p><u>Gerencia de Desarrollo Social</u><br/>La Gerencia de Desarrollo Social, es el órgano de línea encargado y responsable de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales.</p> <p>106°. La Gerencia de Desarrollo Social, está a cargo de un funcionario con cargo de Gerente, que depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Municipal y funcionalmente del Alcalde, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes divisiones:</p> <p>División de Bienestar Familiar, Salud, Demuna y Omaped.</p> <p>División de Programas Alimentarios</p> <p>División de Educación y Cultura, Deporte y Recreación.</p> <p>División de Fortalecimiento de Organizaciones de Bases y CC. NN.</p> <p>División de Registro Civil / Unidad de formulación de proyectos</p> <p>Dependencia: Gerencia de Desarrollo Social.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado específicamente en proyectos sociales.</li> <li>2. Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local.</li> </ol> | <p><u>La Gerencia de Desarrollo Social</u>, órgano de línea encargado de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales.</p> <p>Artículo 106°. La Gerencia de Desarrollo Social, está a cargo de un funcionario con cargo de Gerente, que depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Municipal y funcionalmente del Alcalde, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes divisiones:</p> <p>División de Bienestar Familiar, Salud, Demuna y Omaped.</p> <p>División de Programas Alimentarios</p> <p>División de Educación y Cultura, Deporte y Recreación.</p> <p>División de Fortalecimiento de Organizaciones de Bases y CC. NN.</p> <p>División de Registro Civil / Unidad de formulación de proyectos</p> <p>Dependencia: Gerencia de Desarrollo Social.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado específicamente en proyectos sociales.</li> <li>2. Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local.</li> </ol> | <p>La brecha es que esta gerencia es la más importante para que el plan de mejora de calidad de los proyectos sociales pueda cumplir su fin, se aprecia que no existe una división de proyectos sociales, es la oficina principal quien se encargará de velar por el adecuado procedimiento que deben seguir estos proyectos, realizar el estudio correspondiente, identificar el problema y posteriormente velar por su cumplimiento.</p> |

| Función actual | Función ideal  | Brecha |
|----------------|--|--------|
|                | <p>3. Programar charlas, talleres sobre Programas de Inversión Pública y Sociales enmarcados dentro el Invierte.pe.</p> <p>4. Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.</p> <p>5. Formular y elaborar los planes y programas Multianuales de Inversión Pública y proyectos sociales.</p> <p>6. Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.</p> <p>7. Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos sociales.</p> <p>8.-Otras funciones que le asigne la Gerencia de Desarrollo Social.</p> |        |

Fuente: Elaboración propia



### C. Subsistema Psicosocial

Para el análisis del presente trabajo de investigación «Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2018 – 2020».

**Tabla 7**

*Identificación de brechas, subsistema psicosocial*

| Puestos  | Situación actual  | Situación ideal  | Brecha   |
|--|---|--|--|
| Gerencias de línea   | Se ha determinado que las áreas involucradas directamente no cumplen con el perfil que se requiere, | Contratación de personal que cumpla con los perfiles establecidos en los instrumentos de gestión. El ROF y MOF establecen las funciones específicas para cada gerencia, unidad, área y oficina.  | No se cuentan con los perfiles establecidos acorde a la realidad.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia de Planificación y Presupuesto</li> <li>➤ Oficina de OPI</li> <li>➤ Oficina de proyectos sociales</li> </ul> | Existe duplicidad de funciones.   |  | Instrumentos de gestión desactualizados, para ello se deberá aplicar la normativa vigente.                                     |
| Cuadro de asignación del personal CAP y modalidades de contrato  | Oficina de Recursos Humanos   | Personal nombrado servidores total 26<br>Personal nombrado obreros total 19<br>Funcionarios y contratado total 57<br>Modalidad contrato administrativo de servicios CAS, total 145<br>Repuestos Medida cautelar Total 10<br>Total 257 trabajadores | Todas las plazas mencionadas deben estar previstas en el CAP<br><br>No existe un adecuado CAP y las plazas no están previstas. |

Fuente: Elaboración propia

De todo el personal que cuenta la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* solo se puede apreciar que el personal asignado para la Oficina de Desarrollo Social es de 5 personas. Por ello, no cubre las necesidades de la población. Debiendo contratar más personal para cubrir dichas necesidades.

D. Subsistema de Gestión

La Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* cuenta con un Plan Operativo Institucional para el año 2019, el mismo que no está ajustado a la realidad y necesidades de la población, ya que para ese año no se contemplaron actividades programadas en proyectos sociales, por tanto, no cumple con la idea en las oficinas de planificación y desarrollo social.

Por lo que se quiere, con el presente trabajo de investigación, es que la municipalidad realice cada año un POI, programado para el siguiente año, y tiene la finalidad de permitir a la municipalidad de *Pichanaqui* organizar los esfuerzos, recursos y otros para lograr los objetivos y metas que se proponga en cada año fiscal; para contribuir a la búsqueda de logros en la gestión municipal del distrito, y mediante la organización de las actividades de las diferentes gerencias, subgerencias, áreas y oficinas municipales, en función de las prioridades institucionales lo que hace falta en la municipalidad materia de análisis, en ese sentido se considera que el POI debe contener lo siguiente: «Marco de Referencia, Prioridades Institucionales, Objetivos Operativos de cada dependencia Municipal (para que se logren las metas a final de año), Programación de Metas Operativas, Responsables, Cuadro de necesidades».

Asimismo, es necesario que la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* cuente con los siguientes instrumentos:

- a) Presupuesto Institucional de Apertura

b) Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones

**3.2.3. Entorno Organizacional**

Para BID - INDES (2002) el análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia social porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de estos. También porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

El contexto es próximo cuando se refiere a las fuerzas que operan en el entorno más inmediato a la organización, como lo son las instituciones que conforman un sector específico, o el conjunto de los sectores sociales; y los usuarios de los servicios sociales, esto es, la comunidad o la ciudadanía. Sobre estas fuerzas se puede ejercer alguna influencia. El análisis de las instituciones que conforman el sector permite identificar y conocer las fortalezas y debilidades del conjunto de instituciones donde opera una particular organización y aumentar su conocimiento con respecto a las posibles acciones complementarias o competitivas a desarrollarse en tal entorno. Algunos ejemplos del análisis de las instituciones son: perfiles de las instituciones del sector, en términos de sus fortalezas y debilidades; condiciones financieras de las instituciones; características de organización y gestión; capacidad de respuesta y adaptación al cambio de las organizaciones del sector.

Se va a seguir la metodología propuesta para el entorno según Collerette y Schneide que quiere decir «que el problema también se delimita en el entorno. Los autores identifican tres entornos que son los siguientes:

A. Entorno Inmediato: población

Según Chiriboga (1993) el entorno inmediato de un pequeño proyecto de inversión está dado por un conjunto de factores que tiene una relación directa con este y sobre los cuales los beneficiarios y la organización local que sirve de asiento al proyecto puede llegar a influir, si se toman las debidas previsiones y se definen para el proyecto estrategias adecuadas para la solución de los problemas.

Así mismo, refieren Cohen y Franco (2005) que en el entorno inmediato se han identificado dos pilares, debilidad en la gestión de las entidades ejecutoras y debilidad en la participación comunitaria, sobre los cuales el programa puede incidir mediante estrategias de promoción y fortalecimiento.

A su vez, el análisis de los usuarios apunta a caracterizar los diferentes grupos de población y sus demandas reales y potenciales, a partir del análisis de un conjunto de factores tales como demografía, patrones geográficos, aspectos sociológicos, comportamiento y necesidades comunes y específicas.

En tal sentido se han identificado los siguientes actores que conforman el entorno inmediato:

- Población beneficiaria del distrito de *Pichanaqui*, están consideradas, las Comunidades Nativas, los clubes de madres del programa Vaso de Leche, las asociaciones de productores del distrito.

B. Entorno Intermedio: organismos que regulan, supervisan o norman

Para el entorno intermedio, los proyectos sociales que se dan en la municipalidad de *Pichanaqui* se ha de tomar en cuenta el grado de diversidad, complejidad y el grado de incertidumbre, ya

que a nivel internacional el PMI señala que dentro del 48% de las características definitorias se encuentra la ambigüedad de los recursos, fases de un proyecto que no está muy ajeno a los proyectos de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad.

El Ministerio de Economía y Finanzas en los últimos años empezó a enfatizar el presupuesto para desarrollar la inclusión social, dirigidos a la población vulnerable del país.

Agencias de control. La Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientado su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones.

La brecha identificada es que la contraloría no ejerce su función constantemente, es mas no existe institución u organización del estado quien controle y vigile la correcta implementación de los instrumentos normativos en cuestión tales como él [cuadro para asignación de personal-Provisional CAP-P, el reglamento de organización y funciones ROF y el manual de organización y funciones MOF, que ahora debe ser modificada por el Perfil de Puestos PP].

C. Entorno: tendencia global

Según Chiriboga (1993) conviene señalar que el nivel global está constituido por las condiciones socioculturales, políticas, físicas, ambientales y económico-financieras que rodean el proyecto. Aspectos tales como la situación de conflicto o estabilidad social predominante. Por otro lado, el entorno global incluye la situación política del país y las políticas económicas y sociales que afectan de manera directa o indirecta al proyecto.

Además, los proyectos sociales no se basan en la tercera edición de la guía del PMBOK; que identifica las buenas prácticas, esto como referencia a la posibilidad de éxito y de un buen manejo de las herramientas, técnicas y habilidades para todos los proyectos sociales, con lo cual se espera que pueda servir de guía en la gestión de futuros proyectos sociales en la municipalidad de *Pichanaqui*.

Con estas experiencias se comprueba que nuestros productos propuestos van a tener el mismo grado de confiabilidad y validez para la sostenibilidad de los proyectos sociales los mismos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito de *Pichanaqui*.

### **Alianzas estratégicas**

En la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* se ha detectado que los instrumentos normativos de gestión no están acorde a la necesidad de la institución y después de la revisión de expedientes, perfiles y otros en el acervo documentario se ha notado que respecto al tema de proyectos sociales no se ha dado la debida importancia pues solo en años anteriores se contaba con cuatro proyectos sociales, los demás proyectos de infraestructura y otros; además de ello no se ha velado por el estricto cumplimiento de ellos; sin embargo para el

fortalecimiento del Plan de mejora de calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2018 – 2020, se implementará adecuados instrumentos normativos de gestión que normen y regulen las funciones y procedimientos que deben seguir para que los proyectos sociales cumplan su fin.

### **3.3. Análisis de Stakeholders**

- A. El Concejo Municipal es el máximo órgano de gobierno de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, está conformado por el alcalde, quien la preside y por nueve (9) regidores, que tienen potestad para ejercer funciones normativas y fiscalizadoras de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades y su Reglamento Interno de Concejo.

Corresponde al Concejo Municipal precisar y aprobar las políticas de desarrollo distrital, así como establecer el régimen económico, financiero y administrativo de la gestión municipal. En ese sentido el Pleno del Concejo Municipal será quien apruebe la política pública para ser regulada mediante la guía metodológica.

- B. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. El mismo quien apoyará en el desarrollo de la implementación de los productos propuestos, el alcalde es quien coadyuvará al desarrollo de las acciones y tareas realizadas puesto que ejerce el cargo político y es el titular de la entidad, por ello busca la mejora de los servicios al personal administrativo.
- C. La Oficina de Secretaria General, es un órgano de apoyo en la municipalidad distrital de Pichanaqui encargado de programar, dirigir, ejecutar y coordinar la administración documentaria, así como de conducir las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Concejo Municipal. Actuando como un órgano de apoyo y de coordinación interna.

En ese sentido la secretaria es quien tiene la activa participación que servirá de nexo entre los funcionarios y el Concejo Municipal para lograr la aprobación de los productos propuestos.

- D. La Gerencia de Planificación y Presupuesto: es el órgano encargado de asesorar a la Alta Dirección en la formulación y evaluación de la política institucional y de los Planes de Desarrollo Concertado; dirige la ejecución de las actividades relacionadas a los sistemas de planificación, presupuestos, racionalización, estadística, en coordinación con los organismos rectores correspondientes. Así mismo, conduce y coordina acciones de simplificación administrativa y los proyectos de cooperación técnica y financiera para verificar si los instrumentos de gestión están acorde a la realidad de la institución.

De la misma manera, es la encargada de elaborar los instrumentos de gestión acorde de la realidad institucional con la finalidad que las Gerencias, Subgerencia, áreas y oficinas puedan realizar las funciones establecidas para brindar un adecuado proceso de atención del usuario.

- E. La Gerencia de Desarrollo Social es el órgano de línea encargado y responsable de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales y actividades de defensa y promoción de derechos, asistencia, bienestar social, lucha contra la violencia familiar, desarrollo de capacidades, protección de los grupos sociales de mayor riesgo: madres, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor, discapacitados; la administración del programa del Vaso de Leche, víctimas de la violencia familiar, Defensoría Municipal de la Madre, Niño y Adolescente (Demuna), también de planificar, dirigir y ejecutar los programas relacionados a la educación inicial Art. 82º de la Ley 27972 LOM, Atención Primaria de Salud de conformidad al



proceso de Transferencia de funciones en el marco del proceso de descentralización según Ley 27783, Ley 29626 Ley anual del Presupuesto Público. Ley 28411 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto.

- F. La Oficina de Inversión de Proyectos está a cargo de un Jefe de Oficina, es un órgano encargado en la evaluación y aprobación a nivel de los Proyectos de Inversión Pública, de acuerdo a los Planes de Desarrollo Concertado; depende de la Gerencia Planeamiento y Presupuesto.

| Stakeholder                             | Rechazo | Neutral | Apoyo | Líder |
|---|---------|---------|-------|-------|
| Concejo Municipal                       |         | A       |       | D     |
| Alcalde                                 |         | A       |       | D     |
| Oficina de Secretaría General           |         | A       | D     |       |
| Gerencia de Planificación y Presupuesto |         | A       | D     |       |
| Gerencia de Desarrollo Social           |         | A       |       | D     |
| Oficina de Inversión de Proyectos       |         | A       |       | D     |

Actual: A

Deseada: D

## **Capítulo IV**

### **La Formulación**

#### **4.1. Determinación de objetivos**

El trabajo de investigación busca los siguientes objetivos con los cuales se logre concretar los Proyectos Sociales de Calidad y Sostenibles en el tiempo:

##### **4.1.1. General**

Formular y establecer mecanismos de gestión y organizacionales para la mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

##### **4.1.2. Específicos**

- Contar con políticas públicas a nivel local, que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- Formular documentos de gestión para la ejecución de proyectos de inversión considerando la metodología necesaria para el desarrollo de proyectos sociales, incidiendo en establecer mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los Proyectos Sociales.
- Mejorar la estructura organizacional, así como los documentos de gestión, Manual de Perfiles de Puestos (MPP), Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P) en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, a fin de gestionar mejor los proyectos sociales que se desarrollen.
- Fortalecer el recurso humano en lo referido a las competencias específicas para la ejecución de proyectos sociales.

#### 4.1.3. Sustento de Evidencias

Para el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general mejorar la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

Según Muñoz (2007) en su tesis doctoral de «Investigación e informática aplicada a los métodos cuantitativos y cualitativos en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social». Fortalece el estudio investigativo acerca de las instituciones de Gobierno en el hecho de la responsabilidad en el desarrollo económico de cada país, estos son los que van a determinar los impactos en la ejecución de proyectos de índole social, dicho autor utiliza métodos cualitativos y cuantitativos para dicha investigación y fortalece su estudio: el primer paso a realizar una evaluación social o económica tiene que ser la identificación y proyección rigurosa del impacto del proyecto sobre los elementos de la función de bienestar social.

De la misma manera, la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (2008) menciona que “la calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

De la misma manera, el objetivo específico es contar con políticas públicas a nivel local, que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, estas políticas públicas contienen leyes, ordenanzas, reglamentos directivos, entre otros y prácticas, por ello, orientan al desarrollo de la población.

Según Ayala (s. f.) Las políticas públicas son el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o

a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos.

Y la implementación de dichas políticas públicas se desarrollará con el conjunto de elaboración y acción en el cual tiene lugar un proceso negociador entre aquellos que quieren llevar la política a la práctica y aquellos de los que depende la acción. Es aquí donde esperamos resultados de todo aquello planeado en el presente trabajo de investigación.

El siguiente objetivo específico es formular documentos de gestión para la ejecución de proyectos de inversión considerando la metodología necesaria para el desarrollo de proyectos sociales, incidiendo en establecer mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los Proyectos Sociales. Con esta modificación de instrumentos de Gestión se busca adecuar las correctas funciones que deben seguir el personal encargado de implantar y verificar el monitoreo de los productos propuestos.

Por ello, es importante, como lo señalan Fernández y Schejtman (2012), en el manual de planificación de políticas, programas y proyectos sociales; en el cual: Las políticas, los programas y los proyectos (las 3 P) son algunos de estos posibles sujetos; y aunque difieren entre sí son conceptos relacionados que deben formularse e implementarse en forma articulada.

Así mismo, el objetivo específico de fortalecer el recurso humano determinando funciones con competencia en el área de ejecución de proyectos, se ve corroborada con la tesis doctoral de Sáenz (2012) «Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social».

El centro de investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) apoya la realización de cambios en las relaciones entre los empresarios nacionales y los universitarios para integrar tanto conceptos como prácticas de responsabilidad social y de filantropía. Entre sus actividades están la sensibilización de diferentes sectores mediante la capacitación, formación y difusión de este tema.

A fin de alcanzar dicho objetivo se ha propuesto un producto que es el de realizar capacitaciones constantes al personal, con la finalidad que el personal que labora en la municipalidad de Pichanaqui se encuentre adecuadamente capacitado.

Los productos propuestos son:

- Propuesta de Política Pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- Guía Metodológica para la formulación y Ejecución de Proyectos Sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- Propuesta de Implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la Política Pública para los proyectos sociales.

Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: Manual de Perfil de Puestos (MPP), Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAPP).

- Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.  
Siendo estos productos importantes para implementar la mejora de calidad y sostenibilidad en los proyectos sociales en la

Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, porque según mencionan Fernández y Schejtman (2012); en el manual de Planificación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales:

El modelo secuencial sugiere de instancias que conforman un ciclo, en el que la última etapa retroalimenta a la primera y reinicia el proceso completo. Si bien en la literatura especializada existen otras calificaciones, con más o menos etapas, en términos generales, las etapas del ciclo pueden nominarse del siguiente modo:

1. La identificación del problema (necesidades no satisfechas, derechos vulnerados)
2. La decisión
3. El diseño y la configuración (formulación) de la política pública con el correspondiente planteo de objetivos y metas
4. La implementación
5. La evaluación

Como sustento de evidencias de los productos, se tienen los siguientes: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, tiene la experiencia exitosa en «Acceso a oportunidades económicas a mujeres en Proyectos con Componentes en Seguridad Alimentaria», en el presente trabajo se hace referencia que “los proyectos del estado y de la sociedad civil tiene grado de diferenciación, implemento de proyectos sociales que ayudan a disminuir la desnutrición; como el Negocio de Vinagre de Manzana., cuyo objetivo general es mejorar la competitividad empresarial de la producción y comercialización del vinagre de manzana por medio del aumento en el nivel de desempeño de los procesos (productividad, costos, tiempo, calidad y valor), fortaleciendo los puntos críticos (tecnología de procesos) y la capacidad práctica de hacer negocios con los beneficiarios (gestión empresarial y comercial), Asociación de Productores de

Trucha (APT), cuyo objetivo es incrementar el nivel de producción y comercialización de la trucha, mejorando las técnicas de producción en gestión empresarial y comercial del negocio de esta especie, Proyecto de Mejoramiento de la Competitividad Agropecuaria para Reducir la Pobreza (Prodeco), teniendo como objetivo principal, aumentar los ingresos de las Unidades Económicas Familiares (UEF) de la zona de intervención, mejorando su competitividad en respuesta a oportunidades de mercado y aprovechando las ventajas comparativas de la zona, con el apoyo de estructuras municipales fortalecidas.

**El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Programa de Emergencia Social Productiva «Construyendo Perú»**, implementó los siguientes proyectos sociales: «Construyendo Perú, cuyo objetivo general es la generación de ingresos temporales y el desarrollo de capacidades para la población desempleada de las áreas urbanas y rurales, favoreciendo prioritariamente a aquellas con menores niveles de ingreso económico, en situación de pobreza y extrema pobreza, a través del financiamiento de proyectos de obras y servicios intensivos en mano de obra»; **«Mejores prácticas en desarrollo social, experiencias de los fondos de investigación social»**, realizado por la Organización de los Estados Americanos, Unidad de Desarrollo Social y Educación, quien recopila las Mejores Prácticas en el área de Desarrollo Social.

Otra evidencia que ayuda al desarrollo es: un análisis mixto de la inversión municipal en programas y servicios sociales, y el significado de estos esfuerzos desde la perspectiva de una muestra de alcaldes (Sanabria, 2016).

También se encuentra la sistematización del proyecto «Viviendas saludables en cinco caseríos de la zona rural de Cajamarca» **«Lecciones aprendidas en la gestión concertada entre comunidad rural, sector salud y empresa privada»** (Araujo, 2011), quien menciona en la tesis que el eje de estudio es la concertación interinstitucional como estrategia para fomentar sinergias y optimizar resultados en la implementación de la «Política de Familias y Viviendas Saludables».

En la tesis «La gestión de grupos de interés en proyectos sociales» se señala el análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la Sostenibilidad del Proyecto de Salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, región Loreto» (Cachay y Delgado, 2018), quienes refieren que los proyectos sociales desarrollan una propuesta de mejora al respecto, que contribuya a la sostenibilidad del caso de estudio mediante un análisis de gestión de grupos de interés.

La tesis «Evaluación de las características de implementación del proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural “Mi Chacra Productiva” en comunidades del distrito de *Vinchos*, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho» (Iglesias, 2015), hace referencia a “identificar las características de diseño, implementación o gestión que limitaron el cumplimiento sostenible de los objetivos planteados por el Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades de la Familia Rural «Mi Chacra Productiva» en las comunidades *Pacchac*, *Arizona*, *Anchachuasi*, *Casacancha*, *San José de Mayobamba* y *Vinchos* del distrito de *Vinchos*, provincia de Huamanga, región Ayacucho.



La tesis «La identidad cultural como contenido transversal en el diseño de los proyectos de aprendizaje de instituciones educativas de la UGEL 6 de Lima» (Ramírez, 2015) desarrolló la identidad cultural como problemática contextual de la escuela en el diseño de los proyectos de aprendizaje, a partir de la valoración y defensa del patrimonio cultural y la consolidación de la formación integral del estudiante, libre de estereotipos y manifestaciones como el racismo y la discriminación, identificando en la planificación de los proyectos de aprendizaje, insuficientes contenidos de la identidad cultural y, respecto a las actividades.

#### **4.2. Productos**

Para solucionar estos problemas y lograr los objetivos propuestos se buscó desarrollar el siguiente producto:

- 1) Propuesta de Política Pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- 2) Guía Metodológica para la formulación y Ejecución de Proyectos Sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- 3) Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la Política Pública para los proyectos sociales.
- 4) Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P) y elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).
- 5) Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.

##### **1. Política Pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.**

Este documento es un plan que sirve para alcanzar un objetivo de interés público, en este caso en la Municipalidad Distrital de

*Pichanaqui*, que son los proyectos sociales, los mismos que van a seguir el procedimiento establecido teniendo pautas a seguir, como:

- Diseño y formulación
- Evaluación de decisiones por parte del Concejo Municipal
- Desempeño y gestión
- Aprobación
- Ejecución e implementación
- La misma que se encuentra en el Anexo 1 del presente trabajo

Se sustentan como experiencias exitosas las políticas públicas en los siguientes antecedentes en Perú.

La Dirección General de la Mujer – Dirección de Igualdad de Oportunidades, ha implementado la política pública de **Estrategias para implementar las políticas públicas de igualdad de oportunidades y equidad de género en los gobiernos locales**, que consiste en dar cumplimiento a las normas nacionales, regionales y locales, los mismos que orientan el quehacer del Estado en relación a las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, dotando de instrumentos para el establecimiento de metas e indicadores sobre políticas de igualdad que permitan dar cuenta de los avances en materia de igualdad de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por lo que se ha incluido a los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) en elaborar instrumentos para la planificación (territorio y planes de desarrollo local). Instrumentos para la Concertación y Participación (presupuesto participativo, espacios para participación y seguridad ciudadanas). Instrumentos para el diálogo y consenso (talleres y encuentros, entre otros), dicha política ha sido establecida por la mayoría de los municipios del Perú, lo cual sirve de antecedente y experiencia exitosa en nuestro país.

Otra experiencia exitosa respecto a la implementación de Políticas Públicas, fue dada en la región Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, en el año 2017, sobre «Política Pública Local a la Innovación con la finalidad de generar desarrollo local y gobernanza que permita enfrentar eficaz y eficientemente los problemas de la provincia “Mariscal Nieto”, para lo cual la municipalidad promueve la Innovación Pública y abierta incorporando a la ciudadanía, en forma individual o colectiva, en los procesos de innovación, buscando resultados que incidan en el bienestar de la población», la misma que fue implementada mediante Ordenanza Municipal N.º 009-2017-MPMN, cuya finalidad es generar desarrollo económico social, mediante nuevos modelos de gestión que ofrezcan mejores servicios a los ciudadanos, realizando un uso inteligente de la tecnología para generar espacios de participación social.

## **2. Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.**

La presente guía metodológica propuesta consiste en la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las unidades administrativas en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, y que va a contener un texto que señala las normas, pautas, procedimientos que se deben cumplir para la aplicación y posterior ejecución de las actividades que integran y forman parte de los procesos; además, se complementa con diagramas de flujo, que se emplean en cada uno de los procedimientos y pautas que se describan. De la misma manera, es una herramienta de soporte para la organización y comunicación en la institución, que contiene información ordenada y sistemática, con procesos adecuados, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la municipalidad de *Pichanaqui*, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr un eficiente resultado, además proporciona la orientación precisa que requiere para la elaboración de

los proyectos en cada una de las unidades. Para la elaboración de la guía, se ha utilizado.

- La recopilación de la información
- Interpretación y diseño de la información
- Aprobación de la guía metodológica
- Cabe precisar que con esta guía se va a lograr:
  - Asegurar y facilitar al personal de la municipalidad la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas para lograr la uniformidad en los Proyectos Sociales y la eficiencia y calidad esperada.
  - Permitir el ahorro de tiempos de los funcionarios y servidores municipales, evitando funciones de control y supervisión innecesarias que generen pérdida de tiempo.
- Esta guía contiene los requisitos esenciales a seguir para la elaboración de un proyecto social con lo cual se ha cumplido el objetivo de mostrar la regulación adecuada de la calidad y sostenibilidad de los proyectos de mejora, y de diseñar un mecanismo de priorización e identificación de proyectos sociales por parte de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* para su ejecución. Anexo 2.

Se sustenta como experiencia exitosa la guía metodológica para la elaboración de proyectos en los siguientes antecedentes en el Perú.

La Dirección General de Promoción de la Salud, implementó la Guía Metodológica para implementar municipios saludables que aborda el componente municipal del Programa de Municipios y Comunidades Saludables. Esta guía ofrece un marco metodológico para que el personal de salud oriente la construcción de municipios saludables en su rol de facilitador del proceso. Contiene además herramientas e instrumentos, que ayudarán a impulsar programas y proyectos municipales que respondan a las necesidades de los grupos de población más vulnerables. La guía ofrece un marco metodológico

para que el personal de salud oriente la construcción de municipios saludables en su rol de facilitador del proceso. Contiene además herramientas e instrumentos, que ayudarán a impulsar programas y proyectos municipales que respondan a las necesidades de los grupos de población más vulnerables, considerando en la actualidad una experiencia exitosa que viene funcionando en todos los municipios del Perú, obteniendo resultados favorables.

De la misma manera la Dirección General de Promoción de la Salud, implementó la guía de comunidades saludables que involucra el compromiso de líderes, organizaciones, instituciones y población en el desarrollo de acciones conjuntas que promueva de manera progresiva el mejoramiento de condiciones de vida, impactando en los diferentes factores personales, culturales, económicos y ambientales que influyen o condicionan el estado de salud de los individuos y poblaciones. La cual tiene resultados favorables en los municipios del Perú sobre todo en la selva central, a través de las comunidades nativas.

**3. Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.**

Con la implementación de esta nueva oficina se busca realizar un trabajo en conjunto y asesorar las distintas iniciativas de proyectos o programas sociales a nivel del distrito de *Pichanaqui* en coordinación con las diferentes organizaciones que existen en el distrito.

El problema que se resuelve es que el responsable de dicha oficina realizará las acciones pertinentes a fin de generar un banco de proyectos sociales para el distrito de *Pichanaqui*, provincia de *Chanchamayo* para buscar el financiamiento correspondiente, según el presupuesto vigente, logrando objetivos como: fortalecer el recurso

humano determinando funciones con competencia en el área de Ejecución de Proyectos Sociales; además de:

- Hacer cumplir la guía de procedimiento de gestión.
- Elaborar plan de desarrollo para mejora de la calidad de vida de la población del distrito de *Pichanaqui*.
- Formular proyectos sociales.
- Generar un banco de proyectos sociales, municipales, comunales y otros.
- Brindar atención adecuada a la población.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada gerencia, subgerencia, área y oficina hace que se eviten los conflictos.

La implementación de la oficina se realiza mediante Ordenanza Municipal, la misma que se encuentra en el Anexo 3.

**4. Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: ROF, CAP. Y elaboración del Manual de Perfiles de Puestos MPP.**

A mérito que se crea una oficina de División de Proyectos Sociales, los instrumentos normativos de gestión deben ser modificados contemplando una nueva estructura orgánica dentro de la estructura de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, los instrumentos normativos de gestión modificados son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro de Asignación del Personal Provisional (CAP-P), y la elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), considerando dentro de ellos a la Gerencia de Desarrollo Social, asignando sus funciones correspondientes, los instrumentos antes mencionados son definidos de la siguiente manera.

**Organigrama** como la representación gráfica de la estructura de la municipalidad.

**El ROF** considerado como un instrumento técnico normativo que determina la estructura orgánica, funciones y composición de sus dependencias.

**El MPP** es «el documento que contiene la descripción del perfil de los puestos tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales, necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos. Las entidades lo utilizarán para elaborar su Manual de Perfiles de Puestos».

**El CAPP** es un instrumento normativo de gestión que contiene los cargos definidos y aprobados en la entidad sobre la base de su estructura vigente prevista en su ROF.

El problema que se soluciona es que estos instrumentos de gestión ayudarán a establecer las funciones de cada funcionario y servidor público de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, estableciendo además los perfiles que deben contener cada uno de ellos, así permitirá que el personal que ocupe el cargo de Gerente de Desarrollo Social conozca sus funciones y se desarrolle el cumplimiento de los proyectos sociales y sean sostenibles en el tiempo.

Los instrumentos modificados se aprueban mediante Ordenanza Municipal, la misma que se encuentra en el Anexo 4.

**5. Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.**

Se realiza a través de un programa de formación, destinado a los funcionarios, servidores y trabajadores de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*. Por lo que serán capacitados en temas de proyectos sociales y serán los encargados de capacitar a sus compañeros de trabajo. El plan de capacitación está destinado únicamente al personal municipal que tenga injerencia en las áreas de desarrollo social o trabaje estrictamente con la elaboración de proyectos

sociales, que se desarrollarán o para aquellos que sean seleccionados por sus superiores, tiene como objetivo valorar y aprovechar el conocimiento interno de su personal, no solo de sus profesionales sino también de aquellos empleados que por su experiencia y formación conocen los procesos administrativos y operativos del municipio, con este producto se va a mejorar los siguientes:

- Procesos de comunicación, motivación y trabajo en equipo
- Mantener al personal actualizado
- Adquisición de los conocimientos necesarios para el correcto desempeño del trabajo
- Preparar al personal para desempeñar otras tareas
- Prevenir y corregir problemas originados por actitudes y hábitos negativos
- Que el personal acepte y apruebe cambios
- La misma que se encuentra en el Anexo 5

#### 4.3. Actividades

**Tabla 8**

*Actividades de los productos*

| Producto   | Actividades   |
|--|---|
| Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales.</li> <li>2. Proyectar las políticas públicas que regule la gestión de los proyectos sociales.</li> <li>3. Revisión y verificación de la sostenibilidad.</li> <li>4. Aprobación de la política pública.</li> <li>5. Ejecución y supervisión de uso o aplicación.</li> </ol> |
| Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración.</li> <li>2. Proyectar la guía metodológica.</li> <li>3. Revisión y corrección de la guía.</li> <li>4. Aprobación de la guía metodológica.</li> <li>5. Publicación de la guía.</li> <li>6. Difusión y uso de la guía metodológica.</li> </ol>  |
| Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar el ROF, MOF y CAP vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.</li> </ol>   |



| Producto   | Actividades  |
|--|--|
| política pública para los proyectos sociales.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Desarrollar el nuevo ROF, MOF y CAP e incluir en la estructura orgánica una nueva área.</li> <li>3. Reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MOF y CAP.</li> <li>4. Designación y asignación de funciones.</li> <li>5. Publicación y verificación de su aplicación.</li> <li>6. Funcionamiento de la oficina.</li> </ol>  |
| Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MOF, ROF, CAP. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar el ROF, MOF y CAP vigente y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.</li> <li>2. Desarrollar el nuevo ROF, MOF y CAP.</li> <li>3. Reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MOF y CAP.</li> <li>4. Aprobación del nuevo ROF, MOF y CAP.</li> <li>5. Publicación y verificación de su aplicación</li> </ol>  |
| Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación.</li> <li>2. Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.</li> <li>3. Formular el Plan de Capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.</li> <li>4. Revisar el Plan de Capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad.</li> <li>5. Aprobación del Plan de Capacitación.</li> </ol> |

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo V**

### **La Propuesta de Implementación**

#### **5.1. Identificación de Recursos Críticos**

##### **5.1.1. Comunicación Estratégica**

- A. La Política Pública que está basada en orientar el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*. Será aprobado mediante Resolución de Alcaldía y publicado en el diario de mayor circulación, así como en la página institucional de la entidad, para el estricto cumplimiento de todas las Gerencias, Subgerencias y oficinas de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.
- B. Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, el mismo que será aprobado mediante Resolución de Alcaldía y publicado en el diario de mayor circulación, también se publicará en la página Web de la institución y será comunicado a todas las Gerencias, Subgerencias, oficinas de la entidad para su estricto cumplimiento y el monitoreo de cumplimiento será a través de informes emitido por la Gerencia de Desarrollo Social, al gerente municipal.
- C. Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.  
Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: ROF, CAPP y la implementación del MPP.

Para la implementación de la oficina, el proceso se dará a través de la modificación de los instrumentos de gestión, puesto que en la modificación se creó una unidad orgánica quien cuenta con el

personal idóneo y las asignaciones de funciones, el proceso será aprobado en sesión de Concejo mediante Ordenanza Municipal, posteriormente se promulgará y se notificará a todas las áreas de la entidad.

- D. Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales. Mediante Resolución de Alcaldía se aprobarán los planes de capacitación que el personal va a seguir durante la ejecución de los productos para garantizar la atención de calidad.

### 5.1.2. Incidencia en stakeholders

- A. El Concejo Municipal
- B. El Alcalde
- C. Gerente Municipal
- D. Gerente de Desarrollo Social
- E. Gerente de Planeamiento y Presupuesto
- F. Secretaria General
- G. Oficina de Desarrollo Social
- H. Imagen Institucional
- I. Oficina de Personal

**Tabla 9**

*Actores que intervienen en la realización de cada producto*

| Producto  | Actores                                 |
|---|---|
| Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . | Concejo Municipal                       |
|   | Alcalde                                 |
|   | Gerente Municipal                       |
|   | Gerencia de Desarrollo Social           |
|   | Gerencia de Planificación y Presupuesto |
|   | Oficina de Desarrollo Social            |
|   | Secretaría General                      |
|   | Oficina de Imagen Institucional         |
|   | Oficina de Recursos Humanos             |
| Población del distrito  |   |
| Guía metodológica para la formulación y ejecución de  | Concejo Municipal                       |
|   | Alcalde                                 |

| Producto  | Actores  |
|---|--|
| proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .   | Gerente Municipal<br>Gerencia de Desarrollo Social<br>Gerencia de Planificación y Presupuesto<br>Oficina de Desarrollo Social<br>Secretaría General<br>Oficina de Imagen Institucional<br>Población del distrito         |
| Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.                                       | Alcalde<br>Gerente Municipal<br>Gerencia de Desarrollo Social<br>Gerencia de Planificación y Presupuesto   |
| Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP. | Oficina de Desarrollo Social<br>Secretaría General<br>Oficina de Imagen Institucional<br>Población del distrito  |
| Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.   | Alcalde<br>Gerente Municipal<br>Gerencia de Planificación y Presupuesto<br>Oficina de Recursos Humanos<br>Secretaría General<br>Oficina de Imagen Institucional<br>Trabajadores de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> |

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Recursos Humanos

Se necesita para la oficina de Planificación un profesional calificado, en merito que el presupuesto existe y no es un recurso crítico, pero a la vez se necesita un auxiliar en planificación y un especialista en formulación de proyectos sociales, que para los cuales aún no existe el presupuesto y es necesario realizar modificaciones en el PAP, y la escasez de profesionales en la formulación de proyectos sociales sí es un recurso crítico.

En la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* es necesaria la atención primordial a la planificación del recurso humano, siendo la preocupación de la municipalidad la selección de su personal, capacitación, motivación y satisfacción; ya que dentro de la oficina de recursos humanos el CAPP, no cuenta con una actualización del perfil

de los profesionales especialistas o que cubran los requisitos mínimos para el desarrollo de un proyecto en las gerencias competentes.

La Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* requiere que se implemente y se realice la práctica de una función directiva de sus recursos para formular una política del personal que permita desarrollar y potenciar las actitudes, aptitudes y habilidades de las personas que trabajan con el desarrollo de proyectos de la gerencia de planificación y presupuesto; y de la gerencia de desarrollo social; siendo los puntos críticos encontrados los siguientes:

No cuenta con instrumentos de gestión actualizados y selección de personas adecuadas para un buen desempeño de los recursos humanos; análisis y el desarrollo de la función de liderazgo, cambio de cultura y la comunicación entre los miembros de la municipalidad.

**Tabla 10**

*Personal requerido para la oficina de proyectos sociales*

| Concepto                           | Cantidad | Unidad de medida | Costo unitario | Costo total S/. |
|------------------------------------|----------|------------------|----------------|-----------------|
| Personal requerido                 |          |                  |                | 2,500.00        |
| Especialista en proyectos sociales | 1        | Persona          | 2,500          | 2,500.00        |
| Capacitadores                      | 1        | Persona          | 2,000          | 2,000.00        |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el recurso humano para la implementación del presente plan de investigación no es un recurso crítico.

#### **5.1.4. Recursos Financieros**

Barbosa y Portillo (2014) refieren que la «planificación de los costos del proyecto es esencial», en la gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* se encuentran los siguientes puntos críticos:

En la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* en los últimos años ha contado con un presupuesto del PIA (Presupuesto institucional de apertura) de S/ 17'000,000.00 nuevos soles aproximadamente de los cuales S/ 6'000,000.00 Nuevos Soles corresponden a inversiones, de las cuales se ha destinado S/ 500,000.00 (Quinientos mil y 00/100 nuevos soles) para formulación de proyectos de inversión pública y que en su totalidad siempre han sido asignados para proyectos de infraestructura y nada para proyectos productivos y sociales, por el cual este plan pretende desprender de la totalidad del presupuesto de inversiones S/ 1, 000,000.00 (un millón y 00/100 nuevos soles) para formulación de proyectos cada año de las cuales el 50% se dote para la formulación de proyectos sociales y productivos.

Este plan tiene un costo de S/ 89,000.00 en el primer año contando con la compra de mobiliarios y los siguientes años solo el costo del personal, para el cual no se cuenta con la disponibilidad, por lo que es un recurso crítico y, sin embargo, se pueden hacer modificaciones presupuestarias de un año para otro, dejando de hacer otras actividades para poner en marcha dicho plan.

**Tabla 11**

*Presupuesto para la implementación de la investigación*

| Presupuesto para la implementación de la investigación |            |                 |
|--|------------|-----------------|
| Gerente de planificación                               | 1          | 2,500.00 30,000 |
| Auxiliar de planificación                              | 1          | 1,800.00 21,600 |
| Formulador de proyectos sociales                       | 1          | 2,500.00 30,000 |
| Mobiliarios  |            |                 |
|  | Escritorio | 2 1,600         |
|  | Sillas     | 2 400           |
|  | Archivador | 1 600           |
| Equipos de cómputo                                     | 2          | 5,000           |
|  | 1 año      | 89,200          |

Fuente: Elaboración propia

Siendo la suma de S/ 267,600.00 en tres años, presupuesto que se encuentra en el Presupuesto Institucional, en ese sentido no es un

recurso crítico, puesto que la municipalidad cuenta con autonomía presupuestal.

#### **5.1.5. Recursos Logísticos**

Contamos con la oficina (ambientes para que funcionen las unidades respectivas), los mobiliarios, tal como se señala en los recursos financieros, haciendo las modificaciones presupuestarias se lograría implementar todo lo que concierne a los recursos logísticos, por lo tanto, no es un recurso crítico para la implementación del plan de gestión debido a que se utilizarán los materiales que cuenta la entidad.

#### **5.1.6. Recurso Tiempo**

El presente plan es de corto y mediano plazo por lo que requiere de tres años para garantizar la implementación y sostenibilidad de los productos propuestos. Si se cuenta con este tiempo no es un recurso crítico.

Por otro lado, la duración de los proyectos sociales (salud, educación, saneamiento, etc.) entre su formulación y ejecución de proyectos, tuvieron un promedio de tres años de acuerdo a los índices que arroja en el historial de la municipalidad.

Durante el proceso del ciclo de un proyecto social se dan estos tiempos:

**Tabla 12***Recurso tiempo, periodo 2018 – 2020*

| Actividades/ Años            | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|------|------|------|
| Identificación y formulación | X    |      |      |
| Diseño del proyecto          | X    |      |      |
| Aprobación                   |      | X    |      |
| Implementación               |      | X    |      |
| Ejecución                    |      | X    |      |
| Evaluación                   |      | X    |      |
| Sostenibilidad               |      |      | X    |
| Monitoreo y evaluación       |      |      | X    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13***Periodo de implementación de la guía de elaboración de proyectos sociales*

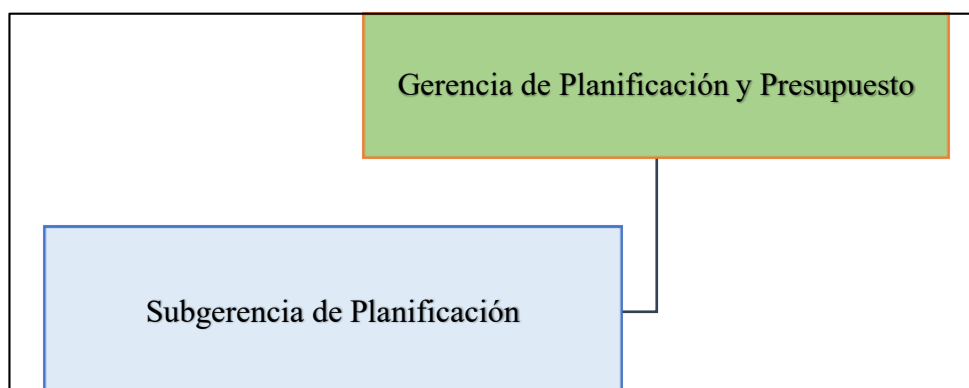
| Años    | Tareas   |
|---------|--|
| Primero | Implementación, monitoreo y evaluación                         |
| Segundo | Mejoras en la implementación de la guía                        |
| Tercero | Sostenibilidad de las guías y la oficina de proyectos sociales |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Arquitectura Institucional

El diseño se contemplará de la siguiente manera, los mismos que se implementarán en los instrumentos normativos.

Según el siguiente esquema:

**Gráfico 17.** Gerencia de planificación

Fuente: elaboración propia



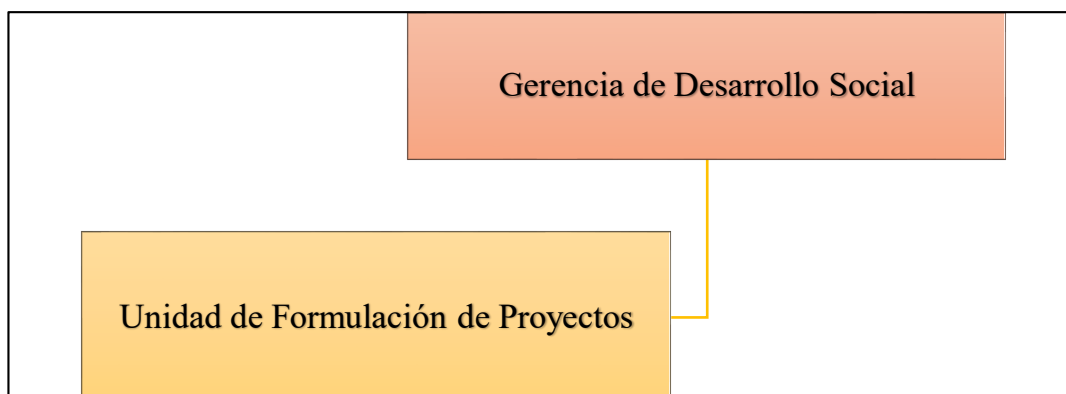
### **Requisitos mínimos: formación académica**

- Grado académico de Bachiller o egresado en Economía, Contabilidad o Carreras afines.
- Capacitación especializada en el área
- Experiencia en manejo del Sistema Informático de Administración Financiera SIAF-GL.
- Habilidad para trabajar en equipo; por objetivos y relaciones.
- Conducta responsable, honesta y proactiva.

### **Funciones:**

- Recepcionar, canalizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada de la oficina.
- Revisar y preparar la documentación de la oficina para la atención de compromisos.
- Administrar la documentación clasificada e ingresarla al Sistema de Presupuesto.
- Atender el teléfono y efectuar las llamadas que corresponden.
- Sistematizar el proyecto del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA.
- Sistematizar el proyecto del Presupuesto Participativo Basado en Resultados - PPBR.
- Atender al público y orientarlo sobre gestiones y situaciones de sus expedientes.
- Coordinar y custodiar los bienes y recursos de la oficina y coordinar la distribución de estas con el jefe de oficina.
- Evaluar y seleccionar los documentos de la oficina proponiendo su eliminación o transferencia al archivo general.
- Utilizar el correo electrónico institucional como herramienta de coordinación y gestión.
- Otras funciones que le asigne el gerente de Planificación y Presupuesto.

El presupuesto, que se asignará es de S/ 3,000.00 nuevos soles haciendo un total de S/ 36,000.00 soles anuales.



**Gráfico 18.** Gerencia de Desarrollo Social

Fuente: elaboración propia

### **Requisitos mínimos: formación académica**

- Título universitario de Economista, Ingeniero Civil u otras carreras afines, que incluyan estudios relacionados con la especialidad.
- Experiencia en la evaluación de Estudios y Proyectos de Inversión.
- Experiencia de dos años en dirección de Estudios y Proyectos de Inversión Pública.
- Habilidad para trabajar en equipo; por objetivos y relaciones.
- Conducta responsable, honesta y proactiva.

### **Dependencia:**

- Gerencia de Desarrollo Social.

### **Funciones:**

- Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado específicamente en proyectos sociales.
- Controlar que cada PIP se enmarque en las competencias del nivel de Gobierno Local.
- Programar charlas, talleres sobre programas de Inversión Pública y sociales enmarcados dentro el Invierte.pe.

- Organizar, coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.
- Formular y elaborar los planes y programas Multianuales de Inversión Pública y Proyectos Sociales.
- Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.
- Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos sociales.
- Otras funciones que le asigne la Gerencia de Desarrollo Social.

El presupuesto, que se asignará es de S/ 3,000.00 nuevos soles haciendo un total de S/ 36,000.00 soles anuales.

### 5.3. Metas periódicas de tres años

**Tabla 14**

*Metas periódicas*

| Producto  | Actividades  | Responsable  | Costo  | 2018 |     |     | 2019 |     |     | 2020 |     |     |
|---|--|--|--------|------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|
|   |  |  |        | I    | III | III | I    | III | III | I    | III | III |
| Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .                   | Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales. | Investigador -Gerencia de Desarrollo Social                                | 1000   | X    | X   |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Proyectar las políticas públicas que regule la gestión de los proyectos sociales.  | Investigador -Gerencia de Desarrollo Social                                | 5000   |      | X   | X   |      |     |     |      |     |     |
|   | Revisión y verificación de la sostenibilidad.  | Investigador-Gerencia Municipal  | 0      |      |     |     | X    | X   |     |      |     |     |
|   | Aprobación de la política pública.   | Concejo Municipal  | 0      |      |     |     |      |     | X   |      |     |     |
| Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .                | Ejecución y supervisión de uso o aplicación.   | Investigador- Gerencia de Desarrollo Social y Oficina de Desarrollo social | 20,000 |      |     |     |      |     |     | X    | X   | X   |
|   | Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración.  | Investigador -Gerencia de Desarrollo Social                                | 1000   | X    |     |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Proyectar la guía metodológica.  | Investigador- Gerencia de Desarrollo Social                                | 2000   |      | X   |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Revisión y corrección de la guía.  | Investigador -alcalde- Gerencia Municipal                                  | 0      |      |     | X   |      |     |     |      |     |     |
|   | Aprobación de la guía metodológica.  | Concejo Municipal  | 0      |      |     |     | X    |     |     |      |     |     |
|   | Publicación de la guía.  | Oficio de Secretaría General   | 3000   |      |     |     | X    |     |     |      |     |     |
|   | Difusión y uso de la guía metodológica.  | Oficina de Comunicaciones  | 15000  |      |     |     |      | X   | X   | X    | X   |     |
| Propuesta de Implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales. | Recabar el ROF, MPP y CAPP vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.  | Investigador - Gerencia de Planificación y Presupuesto                     | 2000   | X    |     |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Desarrollar el nuevo ROF, MPP y CAPP.  | Investigador- Gerencia de Planificación y Presupuesto                      | 2000   |      | X   |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  | Investigador- Gerencia Municipal - Gerencia de Planificación y Presupuesto | 500    |      |     | X   |      |     |     |      |     |     |

| Producto  | Actividades   | Responsable   | Costo  | 2018 |     |     | 2019 |     |     | 2020 |     |     |
|---|---|---|--------|------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|
|   |   |   |        | I    | III | III | I    | III | III | I    | III | III |
| Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales. | Aprobación del nuevo ROF, MPP y CAPP.   | Concejo Municipal                                   | 0      |      |     |     | X    |     |     |      |     |     |
|   | Publicación y verificación de su aplicación   | Secretaría General- Oficina de Imagen Institucional | 10,000 |      |     |     | X    | X   | X   | X    | X   | X   |
|   | Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación. | Investigador - Oficina de Recursos Humanos          | 0      | X    |     |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.                  | Investigador-Oficina de Recursos Humanos            | 2000   | X    |     |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Formular el Plan de Capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.                      | Investigador-Oficina de Recursos Humanos            | 10,000 |      | X   |     |      |     |     |      |     |     |
|   | Revisar el Plan de Capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad.                          | Investigador- Gerencia Municipal                    | 0      |      |     |     | X    |     |     |      |     |     |
|   | Aprobación del Plan de Capacitación.  | Alcalde   | 0      |      |     |     |      | X   | X   | X    | X   | X   |

Fuente: Elaboración propia

Se considera el presupuesto en tres años por ser parte de la metodología propuesta por la universidad a fin de garantizar la sostenibilidad de las intervenciones o soluciones propuestas.

## **Capítulo VI**

### **Análisis de Viabilidad y Factibilidad**

#### **6.1. Viabilidad y Factibilidad**

##### **6.1.1. SADC I**

En este capítulo se utilizarán dos metodologías para demostrar la viabilidad y factibilidad de los productos propuestos:

#### **6.2. Análisis y desarrollo de la capacidad institucional – SADC I**

Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional (SADC I)

Formulario A:

Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, periodo 2018 – 2020

**Tabla 15**

*Sistema de análisis y desarrollo de capacidad institucional (SADCI)*

| Código de Componente ( c ) | Descripción de los objetivos desarrollados ( d )   | Producto  | Indicadores cuantitativos ( e )  | Impactos esperados ( f )  | Beneficiarios ( g )  |
|----------------------------|--|---|--|---|--|
| 001                        | Contar con políticas públicas a nivel local, que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .   | Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .   | 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> con conocimientos en proyectos sociales.   | Garantiza la elaboración y cumplimiento de los proyectos sociales.  | Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i>            |
| 002                        | Formular documentos de gestión para la ejecución de proyectos de inversión considerando la metodología necesaria para el desarrollo de proyectos sociales, incidiendo en establecer mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales. | Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .  | 90% de trabajadores de la oficina de Desarrollo Social con conocimientos en proyectos sociales.  | Garantiza la elaboración correcta de los proyectos sociales.  | Los pobladores del distrito de <i>Pichanaqui</i>                               |
| 003                        | Mejorar la estructura organizacional, así como los documentos de gestión (MPP, ROF, CAPP) en la MDP, a fin de gestionar mejor los proyectos sociales que se desarrollen.   | Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.<br><br>Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP | 100% de trabajadores de la oficina de Desarrollo Social con conocimientos en proyectos sociales.<br><br>100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> con conocimiento de sus funciones. | Proyectos sociales en la totalidad, con servicios de calidad y sostenibilidad. Conocimiento de sus funciones del personal que labora acorde a la necesidad de la entidad. | Pobladores del distrito de <i>Pichanaqui</i><br><br>Trabajadores de la entidad |

| Código de Componente ( c ) | Descripción de los objetivos desarrollados ( d )  | Producto  | Indicadores cuantitativos ( e )   | Impactos esperados ( f )  | Beneficiarios ( g )        |
|----------------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| 004                        | Fortalecer el recurso humano en lo referido a las competencias específicas para la ejecución de proyectos sociales. | Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales. | 90% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> con conocimientos en proyectos sociales y sus funciones. | Capacitaciones permanentes, para mejorar la calidad en la atención. | Trabajadores de la entidad |

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 16**

*Formulario C: Tareas*

| Formulario C: Tareas |   |   |   |                 |
|----------------------|---|---|---|-----------------|
| Cod. Tarea           | Descripción de Tareas   | Producto  | Ejecutor de las Tareas  | X Observaciones |
| 1.1.1                | Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales.  |   | Investigador, Gerente de Desarrollo Social                                | Ninguna         |
| 1.1.2                | Proyectar las políticas públicas que regulen la gestión de los proyectos sociales.  |   | Investigador, Gerente de Desarrollo Social                                | Ninguna         |
| 1.1.3                | Revisión y verificación de la sostenibilidad de la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales.  | Propuesta de política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la | Investigador, Gerente de Desarrollo Social, oficina de Desarrollo Social  | Ninguna         |
| 1.1.4                | Aprobación de la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales por el Concejo Municipal.   | Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .  | Investigador, Concejo Municipal   | Ninguna         |
| 1.1.5                | Difusión de las políticas públicas que regule la gestión de los proyectos sociales.   |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social                               | Ninguna         |
| 1.1.6                | Ejecución y supervisión de uso o aplicación de las políticas públicas.  |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social, oficina de Desarrollo Social | Ninguna         |
| 1.2.1                | Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración de la guía metodológica que contempla los procedimientos a seguir para la elaboración de proyectos sociales. | Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la MDP       | Investigador, Gerente de Desarrollo Social                                | Ninguna         |
| 1.2.2                | Proyectar la guía metodológica que contempla los procedimientos para la   |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social                               | Ninguna         |

Formulario C: Tareas

| Cod. Tarea | Descripción de Tareas  | Producto  | Ejecutor de las Tareas   | X Observaciones |
|------------|--|---|--|-----------------|
| 1.2.3      | elaboración de proyectos sociales.<br>Revisión y corrección de la guía que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales        |   | Investigador, Gerente de Desarrollo Social   | Ninguna         |
| 1.2.4      | Aprobación de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales por el Concejo Municipal y su publicación. |   | Investigador, Concejo Municipal  | Ninguna         |
| 1.2.5      | Verificación de la sostenibilidad de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.                    |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social  | Ninguna         |
| 1.2.6      | Difusión y uso de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.                                       |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social  | Ninguna         |
| 1.3.1      | Recabar el ROF, MOF y CAP vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.                               | Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.                                       | Investigador, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Social | Ninguna         |
| 1.3.2      | Desarrollar el nuevo ROF, MPP y CAPP.  | Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP. | Investigador, Gerencia de Planificación y Presupuesto                                | Ninguna         |
| 1.3.3      | Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MPP y CAPP.   |   | Investigador, Gerencia de Planificación y Presupuesto                                | Ninguna         |
| 1.3.4      | Aprobación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  |   | Investigador, Concejo Municipal  | Ninguna         |

| Formulario C: Tareas |   |   |   |                 |
|----------------------|---|---|---|-----------------|
| Cod. Tarea           | Descripción de Tareas   | Producto  | Ejecutor de las Tareas  | X Observaciones |
| 1.3.5                | Publicación y verificación de su aplicación.  |   | Investigador, Oficina de Secretaría General                     | Ninguna         |
| 1.4.1                | Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación.   |   | Investigador, Gerencia de Desarrollo Social                     | Ninguna         |
| 1.4.2                | Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.  |   | Investigador, Gerente Municipal                                 | Ninguna         |
| 1.4.3                | Formular el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.  |   | Investigador, oficina de Recursos Humanos                       | Ninguna         |
| 1.4.4                | Revisar el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad y verificar disponibilidad de recursos para su desarrollo o implementación. | Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales. | Investigador, Gerencia Municipal                                | Ninguna         |
| 1.4.5                | Aprobación del plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad por el titular de la entidad   |   | Investigador, alcalde, Gerencia de Desarrollo Social            | Ninguna         |
| 1.4.6                | Difundir y establecer responsables para el cumplimiento de los proyectos sociales y la sostenibilidad.  |   | Investigador, Gerencia Municipal, oficina de Secretaría General | Ninguna         |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las tareas que se van a realizar para la implementación del presente trabajo de investigación, será necesario revisar la elaboración de dichas tareas, desde los siguientes puntos de vista: (i) Reglas de juego, (ii) Relaciones, (iii) Organización y asignación de funciones, (iv) Políticas del personal, y (v) Insumos físicos y recursos

humanos. Siendo que, 1 representa gravedad alta (preocupación alta), bajando gradualmente la gravedad hasta llegar a 5, que representa una gravedad baja (preocupación baja).

**Tabla 17**

*Formulario D1: DCI desde el punto de vista de las reglas del juego*

| Formulario D1: desde el punto de vista de las reglas del juego |  | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|--|--|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea   | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.1  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasiona demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.1  | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.1  | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales. |                  |   | X |   |   |
| 1.1.2  | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales. |                  |   | X |   |   |
| 1.1.3  | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos, generando el riesgo en la implementación del producto.           |                  |   | X |   |   |
| 1.1.3  | Inexistencia de una bitácora de normas internas de la entidad, así como de procedimientos para la consulta de estos.   |                  |   |   | X |   |
| 1.1.4  | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                                |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4  | Falta de interés de Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.                             |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasiona demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.5  |  |                  |   |   |   |   |
| 1.1.6  |  |                  |   |   |   |   |
| 1.2.1  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasiona demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.2  | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales  |                  |   | X |   |   |

Formulario D1: desde el punto de vista de las reglas del juego

| Cod.<br>Tarea | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos  | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---------------|--|------------------|---|---|---|---|
|               |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.3         | Falta de interés de la autoridad actual, para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, genera el riesgo en la aprobación del producto final.                     |                  |   | X |   |   |
| 1.2.3         | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. |                  |   |   | X |   |
| 1.2.4         | Falta de interés de Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.                     |                  |   | X |   |   |
| 1.2.5         |  |                  |   |   |   |   |
| 1.2.6         |  |                  |   |   |   |   |
| 1.3.1         | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.  |                  |   | X |   |   |
| 1.3.1         | Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.                                     |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2         | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.                     |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2         | Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.                                     |                  |   | X |   |   |
| 1.3.3         |  |                  |   |   |   |   |
| 1.3.4         | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                        |                  |   |   | X |   |
| 1.3.4         | Falta de interés de Concejo Municipal para la aprobación de los instrumentos de gestión, generando el riesgo en la aprobación del producto final.                                      |                  |   |   | X |   |
| 1.3.5         | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implantación.   |                  |   | X |   |   |
| 1.3.5         | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implementación.   |                  |   | X |   |   |
| 1.3.5         | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                        |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1         | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.                |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1         | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.  |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2         | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.                |                  |   | X |   |   |

| Formulario D1: desde el punto de vista de las reglas del juego |   |                  |   |   |   |   |
|--|---|------------------|---|---|---|---|
| Cod.<br>Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|  |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4.2  | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.                    |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3  | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.                    |                  |   | X |   |   |
| 1.4.4  | Falta de antecedentes en la entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.                       |                  |   | X |   |   |
| 1.4.4  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.5  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.6  | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implantación   |                  |   | X |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del formato D-1, desde el punto de vista de las reglas de juego, existen tareas cuyo DCI identificado tienen un nivel de gravedad de 2 (1.3.2, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.6) por que representan riesgos de afectación fuerte para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendentes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación al Formato D-1, los DCI identificados son superables.

**Tabla 18****Formulario D 2: DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales**

| Formulario D2: desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales |  | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos  |                  |   |   |   |   |
|   |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.1   | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales. |                  |   | X |   |   |
| 1.1.2   | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales. |                  |   |   | X |   |
| 1.1.2   | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales. |                  |   | X |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del formato D-2, desde el punto de vista de relaciones interinstitucionales, existen tareas cuyo DCI identificado tienen un nivel de gravedad de 3 (1.1.1, 1.1.2) porque representan riesgos de afectación para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendientes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación al Formato D-2, los DCI identificados son superables.

**Formulario D 3: DCI desde el punto la vista de organización y asignación de funciones.**

Mediante el siguiente cuadro, y desde el punto de vista de la Organización y Asignación de Funciones, para la implementación del presente Plan de Gestión, se analizará el grado de resistencia del personal para organizarse, asignar funciones y lograr el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Tabla 19****Formulario D 3: DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones**

| Formulario D3: desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones |  | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos  |                  |   |   |   |   |
|   |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.1   | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.1   | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados a políticas públicas en proyectos sociales que dificultan la implementación de los productos propuestos.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.1   | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.2   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.   |                  |   |   | X |   |
| 1.1.3   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.3   | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos, generando el riesgo en la implementación del producto  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.3   | Inexistencia de una bitácora de normas internas de la entidad, así como de procedimientos para la consulta de estos  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.4   | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar qué son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4   | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4   | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.5   | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.5   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.6   | Desconocimiento y falta de personal encargado para la ejecución, generando riesgo para la ejecución del producto   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.6   | Recargada labor del personal a cargo en la municipalidad, ocasionando demora del proceso de ejecución o supervisión, causando riesgo en la implementación del producto.  |                  |   | X |   |   |



Formulario D3: desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones

| Cod. Tarea | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|------------|---|------------------|---|---|---|---|
|            |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.1      | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.1      | Desconocimiento y falta de personal encargado para la ejecución, generando riesgo para la ejecución del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.1      | Recargada labor del personal demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.2      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.                           |                  |   | X |   |   |
| 1.2.2      | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto.               |                  |   | X |   |   |
| 1.2.3      | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                              |                  |   | X |   |   |
| 1.2.3      | Recargada labor del personal a cargo, esto demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.4      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.5      | Recargada labor del personal a cargo, esto demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.5      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.                           |                  |   | X |   |   |
| 1.2.6      |   |                  |   |   |   |   |
| 13.1       | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.   |                  |   | X |   |   |
| 1.3.1      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo del producto propuesto.                           |                  |   | X |   |   |
| 1.3.1      | Trámites engorrosos y burocráticos en la municipalidad distrital de <i>Pichanaqui</i> , respecto a los procedimientos de aprobación del ROF, MPP y CAPP, genera retraso de aprobación del documento de gestión. |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2      | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.  |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo del producto propuesto.                           |                  |   | X |   |   |
| 1.3.3      | Recargada labor del personal a cargo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  |                  |   | X |   |   |

Formulario D3: desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones

| Cod. Tarea | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|------------|---|------------------|---|---|---|---|
|            |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.3.4      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                       |                  |   | X |   |   |
| 1.3.5      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                       |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1      | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.               |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1      | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.   |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2      | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.               |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2      | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.                    |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2      | Documentos de gestión institucional, no establece funciones relacionadas al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.                      |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3      | Documentos de gestión institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.                      |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3      | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.                    |                  |   | X |   |   |
| 1.4.4      | Falta de antecedentes en la entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.                       |                  |   | X |   |   |
| 1.4.4      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.5      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.5      | Recargada labor del titular de la entidad demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.                                     |                  |   |   |   | X |
| 1.4.6      | Recargada labor del personal a cargo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  |                  |   | X |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Es necesario señalar que no se espera encontrar resistencia en el personal en la organización y asignación de tareas, ya que eso lo realizan los funcionarios; por lo que las tareas encontrarán negatividad nivel 2 (1.1.1, 1.1.4, 1.1.5, 1.3.2, 1.4.1, 1.4.2,14.3) porque representan riesgos de afectación para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendentes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación al Formato D-3, los DCI identificados son superables.

**Formulario D 4: DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.**

Mediante el siguiente cuadro, y desde el punto de vista de las políticas del personal, para la implementación del presente plan de gestión, se analizará el grado de resistencia del personal directivo para la implementación de las tareas y actividades.

**Tabla 20***Formulario D 4: DCI desde el punto de vista de las políticas de personal*

| Formulario D4: desde el punto de vista de las políticas de personal |   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---|---|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.1   | Poco compromiso e interés del personal gerencial, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.2   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.2   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.   |                  |   |   | X |   |
| 1.1.3   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar qué son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto.    | X                |   |   |   |   |
| 1.1.5   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.6   | Desconocimiento y falta de personal encargado para la ejecución, generando riesgo para la ejecución del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.6   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.1   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional y operativo, el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.   |                  |   |   | X |   |
| 1.2.1   | Desconocimiento y falta de personal encargado para la ejecución, generando riesgo para la ejecución del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.2   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   |   | X |   |
| 1.2.3   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.3   | Falta de interés de la autoridad actual, para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.4   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. |                  |   | X |   |   |

| Formulario D4: desde el punto de vista de las políticas de personal |   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---|---|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   |                  |   |   |   |   |
|   |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.4   | Falta de interés de Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.  |                  |   | X |   |   |
| 1.2.4   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.2.5   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.                          |                  |   | X |   |   |
| 1.2.5   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.2.6   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.2.6   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                                |                  |   | X |   |   |
| 1.3.1   | Trámites engorrosos y burocráticos en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , respecto a los procedimientos de aprobación del ROF, MPP y CAPP, genera retraso de aprobación del documento de gestión. |                  |   | X |   |   |
| 1.3.1   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                                |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2   |   |                  |   |   |   |   |
| 1.3.3   | Poco compromiso e interés del personal a cargo profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.                                       |                  |   | X |   |   |
| 1.3.3   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.3.3   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                                |                  |   | X |   |   |
| 1.3.4   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.  |                  |   |   | X |   |
| 1.3.4   | Falta de interés de Concejo Municipal para la aprobación de los instrumentos de gestión, generando el riesgo en la aprobación del producto final.   |                  |   |   | X |   |
| 1.3.5   | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implementación.  |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1   | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                                       |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2   | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                                       |                  |   | X |   |   |

| Formulario D4: desde el punto de vista de las políticas de personal |   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---|---|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea  | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4.3   |   |                  |   |   |   |   |
| 1.4.4   | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.5   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.                                      |                  |   |   | X |   |
| 1.4.5   | Recargada labor del titular de la entidad demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.                         |                  |   |   | X |   |
| 1.4.6   | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.6   | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implementación.  |                  | X |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Se considera que para la ejecución de estas actividades puede existir cierta negativa, dado el desconocimiento; sin embargo, al explicarles que las tareas a impartir se encuentran relacionadas con sus labores, ya no existirá la negativa antes mencionada; por ello se ubica en el grado de gravedad 2 ( 1.1.4, 1.4.6) por que representan riesgos de afectación para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendentes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación al Formato D-4, los DCI identificados son superables.

**Tabla 21****Formulario D 5: DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos**

| Formulario D5: desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos |   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|--|---|------------------|---|---|---|---|
| Cod. Tarea   | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   |                  |   |   |   |   |
|  |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.1  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.   |                  |   |   | X |   |
| 1.1.1  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados a políticas públicas en proyectos sociales que dificultan la implementación de los productos propuestos.  |                  | X |   |   |   |
| 1.1.1  | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.2  | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   |   | X |   |
| 1.1.3  | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.3  | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos, generando el riesgo en la implementación del producto.  |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4  | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.4  | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. |                  | X |   |   |   |
| 1.1.4  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.   |                  |   | X |   |   |
| 1.1.5  | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.   |                  | X |   |   |   |
| 1.1.6  |   |                  |   |   |   |   |
| 1.2.1  | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.2  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.3  | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto.   |                  |   | X |   |   |

Formulario D5: desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos

| Cod. Tarea | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|------------|---|------------------|---|---|---|---|
|            |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.3      | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. |                  |   |   | X |   |
| 1.2.4      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.5      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |                  |   | X |   |   |
| 1.2.6      | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.   | X                |   |   |   |   |
| 1.3.1      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo del producto propuesto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.3.2      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo del producto propuesto.   |                  |   | X |   |   |
| 1.3.3      |   |                  |   |   |   |   |
| 1.3.4      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                         |                  |   |   | X |   |
| 1.3.5      | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.   | X                |   |   |   |   |
| 1.3.5      | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.                         |                  |   | X |   |   |
| 1.4.1      | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.                 |                  |   | X |   |   |
| 1.4.2      | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.                 | X                |   |   |   |   |
| 1.4.2      | Documentos de gestión institucional, no establece funciones relacionadas al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.                        |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |                  |   | X |   |   |
| 1.4.3      | Documentos de gestión institucional, no establece funciones relacionadas al desarrollo de los productos propuestos, dificulta la delimitación de responsabilidades.                     | X                |   |   |   |   |
| 1.4.4      | Falta de antecedentes en la entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.                         |                  |   | X |   |   |
| 1.4.4      | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |                  |   | X |   |   |



Formulario D5: desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos

| Cod.<br>Tarea | Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos   | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|---------------|---|------------------|---|---|---|---|
|               |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4.5         | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención. |                  |   | X |   |   |
| 1.4.6         |   |                  |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del formato D-5, desde el punto de vista insumos físicos y recursos humanos, existen tareas cuyo DCI identificado tienen un nivel de gravedad de 2 (1.1.1, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.6, 1.3.5, 1.4.2, 1.4.3) porque representan riesgos de afectación fuerte para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendentes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación al Formato D-5, los DCI identificados son superables.

**Formulario D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.**

En el siguiente cuadro, se analizará la capacidad individual del personal que intervendrá en la ejecución de las tareas mencionadas, siendo que 1 representa un grado de déficit alto (preocupación alta), gradualmente va bajando el déficit, hasta llegar a 5, el que representa un grado de déficit bajo (preocupación baja)

**Tabla 22**

*Formulario D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes*

| D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |  |              |          |   |   |   |   |   |  |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|--|--------------|----------|---|---|---|---|---|--|
| Código de tareas  | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Descripción de déficit de capacidad | Gravedad del DCI   |              |          |   |   |   |   |   |  |
|   | A                               | B | C | D | E | F | G | H |                                     | Información  | Conocimiento | Know How | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 1.1.1   |                                 |   |   | 1 |   |   |   |   |                                     | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados a políticas públicas en proyectos sociales que dificultan la implementación de los productos propuestos.                       |              |          |   |   |   | X |   |  |
| 1.1.1   |                                 |   |   | 1 |   |   |   |   |                                     | Poco compromiso e interés del personal gerencial, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.         |              |          |   |   |   | X |   |  |
| 1.1.2   |                                 |   |   | 1 |   |   |   | 1 |                                     | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto |              |          |   |   |   | X |   |  |
| 1.1.2   |                                 |   | 1 |   | 1 |   |   | 1 |                                     |  |              |          |   |   |   |   | X |  |
| 1.1.2   | 1                               |   |   |   |   |   |   |   |                                     |  |              |          |   |   |   |   | X |  |

| D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |   |  |          |   |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|---|--|----------|---|---|---|---|
| Código de tareas  | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Descripción de déficit de capacidad | Gravedad del DCI  |  |          |   |   |   |   |
|   | A                               | B | C | D | E | F | G | H |                                     | Información   | Conocimiento   | Know How | 1 | 2 | 3 | 4 |
|   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |   | trabajadores, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. |          |   |   |   |   |
| 1.1.3   |                                 |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |                                     | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                        |  |          |   |   |   | X |
| 1.1.3   | 1                               | 1 |   |   |   |   |   |   |                                     | Falta de interés de la autoridad actual, para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.                                     |  |          |   |   |   | X |
| 1.1.4   |                                 | 1 |   |   |   |   |   |   |                                     | Falta de interés del Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.                                       |  |          |   |   |   | X |
| 1.1.4   |                                 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |                                     | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la |  |          |   |   |   | X |

| D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |   |              |          |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|---|--------------|----------|---|---|---|---|---|
| Código de tareas  | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Descripción de déficit de capacidad | Gravedad del DCI  |              |          |   |   |   |   |   |
|   | A                               | B | C | D | E | F | G | H |                                     | Información   | Conocimiento | Know How | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.5   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     | implementación y aprobación del producto.   |              |          |   |   |   |   |   |
| 1.1.6   |                                 |   |   |   |   |   |   | 1 |                                     | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto.<br>Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional y operativo en el desarrollo de los productos propuestos generan riesgos en la implementación del citado proceso. |              |          |   |   |   | X |   |
| 1.2.1   |                                 |   |   | 1 | 1 | 1 | 1 |   |                                     | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |              |          |   |   |   |   | X |
| 1.2.2   |                                 |   |   | 1 |   |   |   |   |                                     | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |              |          |   |   |   |   | X |
| 1.2.2   |                                 |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |                                     | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos  |              |          |   |   |   |   | X |

| D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |              |          |   |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--------------|----------|---|---|---|---|
| Código de tareas  | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Descripción de déficit de capacidad   | Gravedad del DCI   |              |          |   |   |   |   |
|   | A                               | B | C | D | E | F | G | H |   | Información  | Conocimiento | Know How | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.2.3   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   | sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto.   |              |          |   |   |   |   |
| 1.2.4   | 1                               |   |   |   |   |   |   |   |   | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal.  |              |          |   |   |   | X |
| 1.2.4   | 1                               | 1 | 1 | 1 |   |   |   |   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. |  |              |          |   |   |   | X |
| 1.2.5   |                                 |   |   | 1 | 1 |   |   |   |   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. |              |          |   |   |   | X |
| 1.2.5   |                                 |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |   | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.  |              |          |   |   |   | X |
| 1.2.6   |                                 |   |   |   | 1 |   |   |   |   | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar  |              |          |   |   |   | X |

| D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |  |              |          |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|--|--------------|----------|---|---|---|---|---|
| Código de tareas  | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Descripción de déficit de capacidad | Gravedad del DCI   |              |          |   |   |   |   |   |
|   | A                               | B | C | D | E | F | G | H |                                     | Información  | Conocimiento | Know How | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.6   |                                 |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |                                     | la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto. Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |              |          |   |   |   | X |   |
| 1.3.1   |                                 |   |   |   | 1 | 1 |   |   |                                     | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.   |              |          |   |   |   | X |   |
| 1.3.2   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |  |              |          |   |   |   |   |   |
| 1.3.3   |                                 |   |   |   | 1 | 1 |   |   |                                     | Poco compromiso e interés del personal a cargo profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.  |              |          |   |   |   | X |   |
| 1.3.3   |                                 |   |   |   | 1 | 1 |   |   |                                     | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.   |              |          |   |   |   | X |   |
| 1.3.4   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |                                     |  |              |          |   |   |   |   |   |
| 1.3.5   |                                 |   |   | 1 |   |   |   |   |                                     | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.  |              |          |   |   |   | X |   |

D 6: DCI Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

| Código de tareas | Número y categoría de empleados |   |   |   |   |   |   |   | Información | Descripción de déficit de capacidad   |          | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|----------|------------------|---|---|---|---|
|                  | A                               | B | C | D | E | F | G | H |             | Conocimiento  | Know How | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4.1            |                                 |   |   |   | 1 |   |   |   |             | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la municipalidad distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |          |                  |   |   | X |   |
| 1.4.2            |                                 |   |   |   | 1 |   |   |   |             | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |          |                  |   |   | X |   |
| 1.4.3            |                                 |   |   |   |   |   |   |   |             |   |          |                  |   |   |   |   |
| 1.4.4            |                                 | 1 |   |   |   | 1 |   |   |             | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |          |                  |   |   | X |   |
| 1.4.5            |                                 |   |   |   |   |   |   |   |             |   |          |                  |   |   |   |   |
| 1.4.6            |                                 |   | 1 |   |   |   |   | 1 |             | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto. |          |                  |   |   | X |   |

Fuente: Elaboración propia

|   |                           |
|---|---------------------------|
| A | Alcalde                   |
| B | Regidores                 |
| C | Gerente Municipal         |
| D | Gerente Desarrollo Social |



|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| E | Gerente Planificación y Presupuesto |
| F | Oficina de Desarrollo Social        |
| G | Oficina de Secretaría General       |
| H | Oficina de Recursos Humanos         |

Como se puede apreciar del formato D-6, desde el punto de vista de las reglas de juego, existen tareas cuyo DCI identificado tienen un nivel de gravedad de 2 (1.1.4,1.3.5) porque representan riesgos de afectación fuerte para el desarrollo e implementación de los productos; no obstante, como se apreciará en el formulario F, se definirán las acciones tendentes a superar los DCI, por lo que se puede afirmar que en relación con el Formato D-6, los DCI identificados son superables.

### Tabla 23

*Formulario E 1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales*

| Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales |  |  |                              |   |   |   |
|--|--|--|------------------------------|---|---|---|
| Códigos del DCI  | Descripción del DCI  | Tareas afectadas                                 | Promedio de gravedad del DCI |   |   |   |
|  |  |  | 1                            | 2 | 3 | 4 |
| D1.1   | Decisión política de la máxima autoridad institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.   | (1.1.5),(1.2.5), (1.2.6)(1.3.3), (1.3.4),(1.4.5) |                              | X |   |   |
| D1.2   | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.    | (1.4.1),(1.4.2),(1.4.4), (1.4.6)                 |                              |   |   | X |
| D1.3   | Falta de antecedentes en la entidad respecto a los temas de políticas públicas, ocasionará demoras en la ejecución de la tarea.  | (1.1.1),(1.4.1),(1.2.1)                          |                              |   |   | X |
| D1.4   | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados a políticas públicas en proyectos sociales que dificultan la implementación de los productos propuestos.   | (1.1.1)  |                              |   |   | X |
| D1.5   | Poco compromiso e interés del personal gerencial, profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. | (1.1.1),(1.1.2)                                  |                              | X |   |   |

Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales

| Códigos del DCI | Descripción del DCI   | Tareas afectadas                 | Promedio de gravedad del DCI |   |   |   |
|-----------------|---|----------------------------------|------------------------------|---|---|---|
|                 |   |                                  | 1                            | 2 | 3 | 4 |
| D1.6            | Carencia de normativa vigente en temas de políticas públicas en proyectos sociales, genera riesgos en la aplicación de la normativa para la implementación de políticas en proyectos sociales.  | (1.1.1), (1.1.2), (1.2.2)        |                              |   | X |   |
| D1.7            | Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.   | (1.1.1),(1.3.1),(1.4.1)          |                              | X |   |   |
| D1.8            | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto.   | (1.2.2)                          |                              | X |   |   |
| D1.9            | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  | (1.1.2), (1.1.3),(1.2.2),(1.2.3) |                              |   | X |   |
| D1.10           | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos, generando el riesgo en la implementación del producto.  | (1.1.3)                          |                              |   | X |   |
| D1.11           | Inexistencia de una bitácora de normas internas de la entidad, así como de procedimientos para la consulta de estos.  | (1.1.3)                          |                              |   | X |   |
| D1.12           | Falta de interés de la autoridad actual, para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.   | (1.2.3)                          |                              |   | X |   |
| D1.13           | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal, generando riesgo en la aprobación del producto.   | (1.1.4),(1.3.4),(1.3.5)          |                              | X |   |   |
| D1.14           | Falta de interés de Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.  | (1.1.4), (1.2.4)                 |                              |   | X |   |
| D1.15           | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. | (1.1.4),(1.2.4)                  |                              |   | X |   |
| D1.16           | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.   | (1.1.5),(1.2.6),(1.3.5)          |                              | X |   |   |

Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales

| Códigos del DCI | Descripción del DCI   | Tareas afectadas         | Promedio de gravedad del DCI |   |   |   |
|-----------------|---|--------------------------|------------------------------|---|---|---|
|                 |   |                          | 1                            | 2 | 3 | 4 |
| D1.17           | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.          | (1.1.5),(1.3.1), (1.3.3) |                              |   | X |   |
| D1.18           | Desconocimiento y falta de personal encargado para la ejecución, generando riesgo para la ejecución del producto.   | (1.1.6),(1.2.1)          |                              |   | X |   |
| D1.19           | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto.   | (1.1.6)                  |                              |   | X |   |
| D1.20           | Recargada labor del personal a cargo en la municipalidad, ocasionando demora en el proceso de ejecución o supervisión, causando riesgo en la implementación del producto.                 | (1.1.6)                  |                              |   |   | X |
| D1.21           | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional y operativo, el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. | (1.2.1)                  |                              |   | X |   |
| D1.22           | Recargada labor del personal demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  | (1.2.1)                  |                              |   |   | X |
| D1.23           | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.     | (1.2.2),(1.2.5)          | X                            |   |   |   |
| D1.24           | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.   | (1.2.3)                  |                              | X |   |   |
| D1.25           | Recargada labor del personal a cargo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  | (1.2.3), (1.2.5)         |                              |   | X |   |
| D1.26           | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal.   | (1.2.4)                  |                              |   | X |   |
| D1.27           | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.    | (1.2.5)                  |                              |   | X |   |
| D1.28           | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.          | (1.2.6)                  |                              |   | X |   |

Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales

| Códigos del DCI | Descripción del DCI   | Tareas afectadas          | Promedio de gravedad del DCI |   |   |   |
|-----------------|---|---------------------------|------------------------------|---|---|---|
|                 |   |                           | 1                            | 2 | 3 | 4 |
| D1.29           | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo del producto propuesto.                           | (1.3.1),(1.3.2)           |                              |   | X |   |
| D1.30           | Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.  | (1.3.1), (1.3.2)          |                              | X |   |   |
| D1.31           | Trámites engorrosos y burocráticos en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , respecto a los procedimientos de aprobación del ROF, MPP y CAPP, genera retraso de aprobación del documento de gestión. | (1.3.1)                   |                              |   | X |   |
| D1.32           | Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionados a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.  | (1.3.2),(1.4.2), (1.4.3)  |                              | X |   |   |
| D1.33           | Poco compromiso e interés del personal a cargo profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.                                       | (1.3.3)                   |                              |   | X |   |
| D1.34           | Recargada labor del personal a cargo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.  | (1.3.3)                   |                              |   | X |   |
| D1.35           | Falta de interés de Concejo Municipal para la aprobación de los instrumentos de gestión, generando el riesgo en la aprobación del producto final.   | (1.3.4)                   |                              |   | X |   |
| D1.36           | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implementación.  | (1.3.5)                   |                              |   | X |   |
| D1.37           | Falta de información y base legal para cubrir las necesidades del personal de la municipalidad de <i>Pichanaqui</i> , ocasionando riesgo en la aprobación del producto.   | (1.4.1),(1.4.2)           |                              |   | X |   |
| D1.38           | Documentos de gestión institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.  | (1.4.2), (1.4.3)          |                              | X |   |   |
| D1.39           | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.                           | (1.4.3), (1.4.4), (1.4.5) |                              |   | X |   |
| D1.40           | Falta de antecedentes en la entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.   | (1.4.4)                   |                              | X |   |   |
| D1.41           | Recargada labor del titular de la entidad demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.   | (1.4.5)                   |                              |   |   | X |

| Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales |  |                  |                              |   |   |   |
|--|--|------------------|------------------------------|---|---|---|
| Códigos del DCI  | Descripción del DCI  | Tareas afectadas | Promedio de gravedad del DCI |   |   |   |
|  |  |                  | 1                            | 2 | 3 | 4 |
| D1.42  | Recargada labor del personal a cargo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos. | (1.4.6)          |                              |   | X |   |
| D1.43  | Falta de interés en su aplicación por el personal administrativo, generando demora en su implementación.                                     | (1.4.6)          |                              |   | X |   |

Fuente: Elaboración propia

## Tabla 24

*Formulario E 2: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional relacionados con capacidades individuales*

| Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual |   |  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|
| Código de Tareas  | Descripción de déficit de capacidad   | Categoría de empleados/beneficiarios afectados |   |   |   |   |   |   |   | Gravedad del DCI                   |   |   |   |   |
|   |   | A  | B | C | D | E | F | G | H | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2.1  | Falta de tiempo por parte de personal asignado en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                         |  |   |   | 1 |   | 1 |   |   | (1.4.1), (1.4.2), (1.4.4), (1.4.6) |   | X |   |   |
| D2.2  | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados a Políticas Públicas en proyectos sociales que dificultan la implementación de los productos propuestos.                        |  |   |   |   |   | 1 |   |   | (1.1.1)                            |   | X |   |   |
| D2.3  | Poco compromiso e interés del personal gerencial, profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.                      |  |   |   | 1 |   | 1 |   |   | (1.1.1), (1.1.2)                   |   |   | X |   |
| D2.4  | Desconocimiento del personal que labora en la municipalidad respecto a las políticas públicas referente a temas de proyectos sociales, genera demora y falta de apoyo al desarrollo del producto. |  |   |   | 1 |   | 1 |   |   | (1.1.1), (1.1.2)                   |   |   | X |   |
| D2.5  | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la proyección de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.                |  |   |   |   |   | 1 |   |   | (1.1.2), (1.1.3), (1.2.2)          |   |   | X |   |

| Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual |   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|---|---|---|---|
| Código de Tareas  | Descripción de déficit de capacidad   | Categoría de empleados/beneficiarios afectados |   |   |   |   |   |   |   | Tareas afectadas | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|   |   | A  | B | C | D | E | F | G | H |                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2.6  | Falta de interés de la autoridad actual, para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.   | 1  |   |   |   |   |   |   |   | (1.1.3)          |                  | X |   |   |   |
| D2.7  | Falta de interés de Concejo Municipal para la implementación de políticas públicas en proyectos sociales, generando el riesgo en la aprobación del producto final.  |  | 1 |   |   |   |   |   |   | (1.1.4)          |                  | X |   |   |   |
| D2.8  | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para informar o explicar cuáles son las políticas públicas que regulan la gestión de los proyectos sociales, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto. |  |   | 1 | 1 | 1 |   |   |   | (1.1.4), (1.2.4) |                  |   | X |   |   |
| D2.9  | Falta de presupuesto por las áreas involucradas para realizar la difusión, ocasionando demora en la ejecución del producto.   |  |   |   |   | 1 |   |   |   | (1.2.6), (1.3.5) |                  |   |   | X |   |
| D2.10   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto   |  |   |   |   |   |   | 1 |   | (1.3.1),(1.3.3)  |                  |   |   |   | X |
| D2.11   | Falta de apoyo de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad, generando riesgo en la implementación y aprobación del producto.   |  |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   | (1.1.6)          |                  |   |   |   | X |
| D2.12   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional y operativo, el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.   |  |   |   |   | 1 | 1 |   |   | (1.2.1)          |                  |   |   | X |   |
| D2.13   | Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.   |  |   |   |   |   |   | 1 |   | (1.2.2),(1.2.5)  |                  |   |   |   | X |
| D2.14   | Desconocimiento y falta de información respecto a políticas públicas por los integrantes del Concejo Municipal.   |  |   |   | 1 |   |   |   |   | (1.2.4)          |                  |   | X |   |   |
| D2.15   | Poco compromiso e interés de los funcionarios, trabajadores, profesional en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.  |  |   |   | 1 |   | 1 |   |   | (1.2.5)          |                  |   |   | X |   |
| D2.16   | Falta de tiempo por parte de personal asignado a la difusión de la política pública en proyectos sociales, generando el riesgo y falta de apoyo para el desarrollo del producto.  |  |   |   |   |   |   | 1 |   | (1.2.6)          |                  |   |   |   | X |

| Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual |   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|---|---|---|---|
| Código de Tareas  | Descripción de déficit de capacidad   | Categoría de empleados/beneficiarios afectados |   |   |   |   |   |   |   | Tareas afectadas | Gravedad del DCI |   |   |   |   |
|   |   | A  | B | C | D | E | F | G | H |                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2.17   | Poco compromiso e interés del personal a cargo profesional, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso. |  |   |   |   |   | 1 |   |   | (1.3.3)          |                  |   |   |   | X |
| A   | Alcalde   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| B   | Regidores   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| C   | Gerente Municipal   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| D   | Gerente de Desarrollo Social  |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| E   | Gerente de Planificación y Presupuesto  |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| F   | Oficina de Desarrollo Social  |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| G   | Oficina de Secretaría General   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |
| H   | Oficina de Recursos Humanos   |  |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

## Tabla 25

### Formulario F: Plan de acción para superación de déficits

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional   |   |                               |       |
|----------------------|---|---|-------------------------------|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales  | Asistencia técnica  | Actividades de entrenamientos | Otros |
| D1.1                 | Reunión de información ante las autoridades sectoriales, sustentando los beneficios de los productos a implementarse. |   |                               |       |
| D1.2                 |   | Modificar instrumentos de gestión ROF y MPP, para asignar funciones específicas del personal. |                               |       |

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional  |   |   |       |
|----------------------|--|---|---|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales   | Asistencia técnica  | Actividades de entrenamientos   | Otros |
| D1.3                 |  | Solicitar asistencia técnica a la Dirección de Archivo Regional, a fin de establecer los lineamientos para el ordenamiento de los documentos. | Curso de capacitación de dos días, sobre ordenamiento y archivo documentario. |       |
| D1.4                 |  | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, a fin de establecer los lineamientos para la elaboración de políticas públicas                         | Curso de capacitación de tres días.   |       |
| D1.5                 | Reuniones de trabajo a fin de realizar acciones que ayuden al desarrollo del producto.                             |   |   |       |
| D1.6                 | Suscripción al SPIJ  |   |   |       |
| D1.7                 |  | Solicitar asistencia técnica a la Dirección de Archivo Regional, a fin de establecer los lineamientos para el ordenamiento de los documentos. | Curso de capacitación de dos días, sobre ordenamiento y archivo documentario. |       |
| D1.8                 |  | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos.                            |   |       |
| D1.9                 |  | Modificar instrumentos de gestión ROF y MPP, para asignar funciones específicas del personal.   |   |       |
| D1.10                |  | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos                             | Cursos de capacitación, dos veces a la semana                                 |       |
| D1.11                | Adquisición de una bitácora de normas en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .                         |   |   |       |
| D1.12                | Reunión de información con el alcalde, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.           |   |   |       |
| D1.13                | Reunión de información y exposición a regidores, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos. |   |   |       |



| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional   |  |  |       |
|----------------------|---|--|--|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales  | Asistencia técnica   | Actividades de entrenamientos  | Otros |
| D1.14                | Reuniones de trabajo con los regidores a fin de realizar acciones que ayuden al desarrollo del producto.  |  |  |       |
| D1.15                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |  |       |
| D1.16                | Coordinar con el gerente de Planificación y Presupuesto para priorizar los recursos para asignación de presupuesto para el desarrollo del producto. |  |  |       |
| D1.17                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |  |       |
| D1.18                |   | Modificar instrumentos de gestión ROF y MPP, para asignar funciones específicas del personal y realizar convenios para la capacitación de temas de proyectos sociales. |  |       |
| D1.19                |   |  | Cursos de capacitación al personal gerencial, profesional y en temas de proyectos sociales a fin de incentivar al personal y puedan apoyar al desarrollo del producto. |       |
| D1.20                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |  |       |
| D1.21                |   |  | Cursos de capacitación al profesional y en temas de proyectos sociales a fin de incentivar al personal y puedan apoyar al desarrollo del producto.                     |       |
| D1.22                | Coordinar con el jefe de Recursos Humanos para la asignación de personal para la implementación del producto.                                       |  |  |       |

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional   |   |                               |       |
|----------------------|---|---|-------------------------------|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales  | Asistencia técnica  | Actividades de entrenamientos | Otros |
| D1.23                |   | Realizar cursos de capacitación en temas de proyectos sociales y políticas públicas que ayudan a implementar el producto.                             |                               |       |
| D1.24                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto. |   |                               |       |
| D1.25                | Reuniones de coordinación para asignar funciones de acuerdo a las capacidades que desarrollan en sus áreas.   |   |                               |       |
| D1.26                |   | Capacitación por especialistas a los regidores en temas de proyectos sociales y políticas públicas con la finalidad de aprobar el producto propuesto. |                               |       |
| D1.27                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto. |   |                               |       |
| D1.28                | Reuniones de coordinación para asignar funciones de acuerdo a las capacidades que desarrollan en sus áreas.   |   |                               |       |
| D1.29                |   | Realizar cursos de capacitación en temas de proyectos sociales y políticas públicas que ayudan a implementar el producto.                             |                               |       |
| D1.30                | Reuniones de coordinación con las diferentes gerencias a fin de no llegar en contradicciones.   |   |                               |       |
| D1.31                | Aplicación del proceso de simplificación administrativa y apoyo del personal.   |   |                               |       |
| D1.32                |   | Elaboración de instrumentos normativos de gestión.  |                               |       |

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional   |  |                               |       |
|----------------------|---|--|-------------------------------|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales  | Asistencia técnica   | Actividades de entrenamientos | Otros |
| D1.33                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto.   |  |                               |       |
| D1.34                | Asignación de funciones según sus especialidades.   |  |                               |       |
| D1.35                | Reuniones de coordinación entre los funcionarios y regidores.   |  |                               |       |
| D1.36                |   | Capacitación al personal en temas de proyectos sociales y políticas públicas.                                      |                               |       |
| D1.37                |   | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos. |                               |       |
| D1.38                |   | Modificación de los instrumentos normativos de gestión.  |                               |       |
| D1.39                |   | Capacitación al personal en temas de proyectos sociales y políticas públicas.                                      |                               |       |
| D1.40                | Reunión de coordinación con el personal encargado del archivo institucional, a fin de solicitar su participación en la ubicación de documentos históricos, relacionados a los productos propuestos. |  |                               |       |
| D1.41                | Delegación de funciones del Alcalde al Gerente Municipal.   |  |                               |       |
| D1.42                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |                               |       |
| D1.43                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto.   |  |                               |       |

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional  |  |   |       |
|----------------------|--|--|---|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales   | Asistencia técnica   | Actividades de entrenamientos                 | Otros |
| D2.1                 | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.   |  |   |       |
| D2.2                 |  | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos                      | Cursos de capacitación, dos veces a la semana |       |
| D2.3                 | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto.                            |  |   |       |
| D2.4                 |  | Cursos de capacitación en temas de proyectos sociales y políticas públicas, al personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social |   |       |
| D2.5                 | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.   |  |   |       |
| D2.6                 | Reunión de trabajo con el titular de la entidad, con la finalidad de explicar los beneficios del producto propuesto que ayudará a mejorar la gestión de proyectos.               |  |   |       |
| D2.7                 | Reunión de trabajo con los regidores a fin de explicar los productos propuestos y que participen de la implementación.   |  |   |       |
| D2.8                 | Reuniones de trabajo entre los funcionarios y trabajadores con la finalidad de asignar funciones para el desarrollo del producto participando cada uno en actividades distintas. |  |   |       |
| D2.9                 | Reunión de trabajo entre el alcalde y el Gerente de Presupuesto para priorizar la asignación de recursos a la implementación del producto.                                       |  |   |       |

| Subcategoría del DCI | Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional   |  |   |       |
|----------------------|---|--|---|-------|
|                      | Decisiones gubernamentales  | Asistencia técnica   | Actividades de entrenamientos                 | Otros |
| D2.10                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |   |       |
| D2.11                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto. |  |   |       |
| D2.12                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto. |  |   |       |
| D2.13                |   | Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos                      |   |       |
| D2.14                | Reunión de trabajo con los regidores a fin de explicar los productos propuestos y que participen de la implementación.                                |  |   |       |
| D2.15                |   | Cursos de capacitación en temas de proyectos sociales y políticas públicas, al personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social | Cursos de capacitación, dos veces a la semana |       |
| D2.16                | Reuniones de coordinación para definir esquema o forma de trabajo coordinado y de apoyo mutuo.  |  |   |       |
| D2.17                | Otorgar incentivos como resoluciones de felicitación a los funcionarios, servidores que apoyen en la participación de la implementación del producto. |  |   |       |

Fuente: Elaboración propia

Según el SADCI, en los formatos D1-D5, se identificaron DCI respecto a la organización, asimismo en el formato D 6 se identificó el DCI, respecto al personal interviniente, en tal sentido en los formularios E1 y E2 se consolida este DCI identificado.

Del formulario F que antecede se advierte que para todos los DCI identificados, se ha elaborado un plan de acción, por ende, las tareas que tienen DCI pueden ser utilizados, consecuentemente los productos consiguen ser desarrollados e implementados.

### **6.2.1. Viabilidad Política**

En la gestión pública se debe evitar hacer propuestas únicamente tecnocráticas que subestimen la complejidad política de los contextos en la que las iniciativas políticas deben concretarse.

En la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* se aprecia que no existe la política pública planteada por los investigadores, y al ser implementada mejorará la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*.

PEI presente trabajo de investigación asume su viabilidad política a partir de su aplicabilidad, es decir, que sirva como herramienta para dar contenido de calidad y sostenibilidad a los proyectos de carácter social.

El gobierno local es la escala en donde la búsqueda de la superación de las formas tradicionales de desarrollo se articula con una nueva valoración de la iniciativa socioeconómica; precisando que es en el espacio local donde convergen la necesidad de disminuir los índices de pobreza y de crear y redistribuir la riqueza, salvaguardando el medio ambiente y los recursos naturales; así como, la urgencia de generar fuentes de trabajo y de responder a necesidades esenciales de la población, en el marco de una gestión que permita el desarrollo

sustentable con empoderamiento social para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

### **6.2.2. Viabilidad Social**

No existe oposición por parte de la población del distrito de *Pichanaqui*, teniendo presente que se realizaron estrategias para la implementación de los productos y cómo se trata de garantizar la sostenibilidad y calidad de los proyectos sociales, la estrategia que se presenta para que los proyectos sociales garanticen la ejecución en el tiempo, dando a conocer en cada etapa, y que el proceso de su ejecución garantice el cumplimiento y se enfoquen a satisfacer las necesidades de los pobladores del distrito de *Pichanaqui* en temas básicos como la salud, la vivienda, la educación, el empleo y otros.

Los proyectos sociales, en su nivel de incidencia, tienen categorías, como por ejemplo los que buscan satisfacer una necesidad social directa y específica. En este sentido, para el presente trabajo de investigación se busca beneficiar al distrito de *Pichanaqui*.

Existen proyectos que en sus fases de ejecución, algunos no reportan ningún problema de financiación. Pero cuando empiezan a funcionar o ejecutar, recién presentan errores de planeación para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Los proyectos sociales deben medirse de acuerdo a sus posibilidades previas para saber cómo se va a sostener. Por ello, este planteamiento contempla todas estas inquietudes que se presentan y garantizan la ejecución correcta para el beneficio del distrito.

### **6.3. Análisis de actores, métodos MACTOR**

#### **Identificar los actores involucrados**

Esta metodología se desarrolla en tres fases: análisis estructural, análisis del juego de actores y elaboración de escenarios, cuyo propósito es analizar el fenómeno como estudio desde un punto de vista retrospectivo y actual

teniendo en cuenta la influencia de los grupos sociales, gestores de su desarrollo para, posteriormente, presentar la realidad futura en forma de escenario. (Weiss, 1998. p. 26)

**Esta metodología se desarrolla en fases:**

- a) Identificación de actores
- b) Relación de actores con productos propuestos
- c) Elaboración de cuadro de sinergias
- d) Plan de incidencia

Estas fases se describen de la siguiente manera:

**a) Identificación de actores**

**Actores primarios:**

- Concejo Municipal (regidores)
- El Alcalde de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*
- La Gerencia de Desarrollo Social
- Gerencia de Planificación y Presupuesto
- La Oficina de Secretaría General
- La población beneficiaria

**Actores secundarios:**

- La Oficina de Recursos Humanos
- La Oficina de Imagen Institucional
- Unidad de Formulación de Proyectos
- Gerencia de Asesoría Legal

**Tabla 26**

*Relación de actores*

| Descripción | Actores   |
|-------------|---|
| Actor 1     | Concejo Municipal                                   |
| Actor 2     | Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui |
| Actor 3     | Gerencia Municipal                                  |
| Actor 4     | Gerencia de Desarrollo Social                       |
| Actor 5     | Gerencia de Planificación y Presupuesto             |



| Descripción | Actores                            |
|-------------|------------------------------------|
| Actor 6     | Oficina de Secretaría General      |
| Actor 7     | Oficina de Recursos Humanos        |
| Actor 8     | Oficina de Imagen Institucional    |
| Actor 9     | Unidad de Formulación de Proyectos |
| Actor 10    | Gerencia de Asesoría Legal         |

Fuente: Elaboración propia

## b) Relación de actores con productos propuestos

**PI:** política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

**PII:** guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

**PII:** implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.

Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, relacionado a la gestión de proyectos sociales como: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAPP), y Manual de Perfiles de Puestos.

**PIV:** plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.

**Tabla 27**

*De actores por producto*

| N.º | Actores                                 | Producto 1 | Producto 2 | Producto 3 | Producto 4 |
|-----|---|------------|------------|------------|------------|
| 1   | Concejo Municipal                       | +1         | +1         | +1         | 0          |
| 2   | Alcalde                                 | +1         | +1         | +1         | +1         |
| 3   | Gerente Municipal                       | +1         | +1         | +1         | +1         |
| 4   | Gerencia de Desarrollo Social           | +1         | +1         | +1         | +1         |
| 5   | Gerencia de Planificación y Presupuesto | +1         | +1         | +1         | +1         |
| 6   | Oficina de Secretaria General           | 0          | +1         | +1         | +1         |
| 7   | Oficina de Recursos Humanos             | +1         | +1         | +1         | +1         |

| N.º | Actores                            | Producto 1 | Producto 2 | Producto 3 | Producto 4 |
|-----|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 8   | Oficina de Imagen Institucional    | +1         | +1         | +1         | +1         |
| 9   | Unidad de Formulación de Proyectos | +1         | +1         | 0          | 0          |
| 10  | Gerencia de Asesoría Legal         | +1         | +1         | +1         | +1         |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28**

*De actores por producto convergente-divergente*

| Productos | Convergente  | Divergente |
|-----------|--|------------|
| P1        | 1. Concejo Municipal                                     | Ninguno    |
|           | 2. Alcalde   |            |
|           | 3. Gerencia Municipal                                    |            |
|           | 4. Gerencia de Desarrollo Social                         |            |
|           | 5. Gerente de Planificación y Presupuesto.               |            |
|           | 6. Jefe de la Oficina de Administración General y Rentas |            |
|           | 7. Oficina de Recursos Humanos                           |            |
|           | 8. Oficina de Imagen Institucional                       |            |
|           | 9. Unidad de Formulación de Proyectos                    |            |
|           | 10. Gerencia de Asesoría Legal                           |            |
| P2        | ➤ Concejo Municipal                                      | Ninguno    |
|           | ➤ Alcalde  |            |
|           | ➤ Gerencia Municipal                                     |            |
|           | ➤ Gerencia de Desarrollo Social.                         |            |
|           | ➤ Gerente de Planificación y Presupuesto                 |            |
|           | ➤ Oficina de Secretaría General                          |            |
|           | ➤ Jefe de la Oficina de Administración General y Rentas  |            |
|           | ➤ Oficina de Recursos Humanos                            |            |
|           | ➤ Oficina de Imagen Institucional                        |            |
|           | ➤ Unidad de Formulación de Proyectos                     |            |
| P3        | ➤ Gerencia de Asesoría Legal                             | Ninguno    |
|           | ➤ Concejo Municipal                                      |            |
|           | ➤ Alcalde  |            |
|           | ➤ Gerencia Municipal                                     |            |
|           | ➤ Gerencia de Desarrollo Social                          |            |
|           | ➤ Gerente de Planificación y Presupuesto                 |            |
|           | ➤ Oficina de Secretaría General                          |            |
|           | ➤ Jefe de la Oficina de Administración General y Rentas  |            |
|           | ➤ Oficina de Recursos Humanos                            |            |
|           | ➤ Oficina de Imagen Institucional                        |            |
| P4        | ➤ Gerencia de Asesoría Legal                             | Ninguno    |
|           | ➤ Concejo Municipal                                      |            |
|           | ➤ Gerencia de Desarrollo Social                          |            |
|           | ➤ Gerente de Planificación y Presupuesto                 |            |
|           | ➤ Oficina de Secretaría General                          |            |
|           | ➤ Jefe de la Oficina de Administración General y Rentas  |            |
|           | ➤ Oficina de Recursos Humanos                            |            |

Fuente: Elaboración propia

**c) Elaboración de cuadro de sinergias**

Se concluye que todos los actores harán sinergia para que todos los productos se implementen.

**d) Plan de incidencia**

Al no haber oposición no se plantea ningún plan de incidencia.

**6.4. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico – gerencial**

En la gestión pública las iniciativas deben ser viables, caso contrario significan un uso ineficiente de recursos humanos y económicos, además de afectar la credibilidad de las instituciones y hasta afectar la gobernabilidad.

En el presente punto se efectúa un análisis de viabilidad desde una perspectiva estratégico-gerencial que es complementaria a lo anterior. La competitividad y el desarrollo social son el compromiso de los gobiernos locales, a lo cual los elegidos por el pueblo deben responder a las demandas de los ciudadanos que consten en no solo mejorar los servicios que son de competencia directa, sino también de aquellos que se encontraban fuera del ámbito de sus responsabilidades, exige la incorporación de nuevos códigos para la relación entre el gobierno y la sociedad, donde principios como la participación, la institucionalización de espacios de contacto gobierno-comunidad y las demandas de atención e información al ciudadano, hacen que se incrementen la intensidad y complejidad de las expectativas acerca de lo que debe y puede hacer un gobierno local.

De acuerdo con Moore, los gestores públicos son creadores de valor público si desarrollan sus iniciativas teniendo en cuenta tres cálculos estratégicos básicos: la mirada hacia arriba, la mirada hacia afuera y la mirada hacia abajo.

El análisis en este punto se debe centrar en fundamentar en qué medida la propuesta o programa de intervención genera valor público porque atiende a problemas relevantes de los ciudadanos y por tanto tiene perspectiva estratégica (mirada hacia afuera).

Pero también debe examinarse si se cuenta con el respaldo político y social necesario y, por ende, legitimidad (mirada hacia arriba).

Finalmente debe señalarse si se cuenta con la posibilidad operativa de llevar a cabo la propuesta o programa (mirada hacia abajo).

## **Capítulo VII**

### **Seguimiento y Evaluación**

#### **7.1. Seguimiento**

El monitoreo de la presente investigación se realizará en base a las actividades y metas con los cuales se garantiza la ejecución de cada uno de los productos propuestos.

El monitoreo del presente trabajo de investigación emitirá reportes a fin de adoptar las decisiones pertinentes y será realizado por la Gerencia de Desarrollo Social.

**Tabla 29***Propuesta de monitoreo del plan de gestión, 2018-2020*

| Prog | CODG |        | Descripción de tareas   | Resultado de tareas   | Ejecutor de las tareas                       | Observaciones |
|------|------|--------|---|---|--|---------------|
|      | Proc | Tareas |   |   |  |               |
| 1    | 1    | 1      | Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales.  | Informe de recopilación de antecedentes                                       | Investigadores-Gerencia de Desarrollo Social | Ninguna       |
| 1    | 1    | 2      | Proyectar las políticas públicas que regulen la gestión de los proyectos sociales.  | Proyecto de Ordenanza Municipal que aprueba la política pública a nivel local | Investigadores-Secretaría General            | Ninguna       |
| 1    | 1    | 3      | Revisión y verificación de la sostenibilidad de la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales.  | Informe final de verificación de sostenibilidad y calidad                     | Gerencia de Desarrollo Social                | Ninguna       |
| 1    | 1    | 4      | Aprobación de la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales por el Concejo Municipal.   | Ordenanza Municipal que aprueba la política pública a nivel local             | Secretaría General e Imagen Institucional    | Ninguna       |
| 1    | 1    | 5      | Difusión de las políticas públicas que regule la gestión de los proyectos sociales.   | Notas de prensa y comunicados   | Imagen Institucional                         | Ninguna       |
| 1    | 1    | 6      | Ejecución y supervisión de uso o aplicación de las políticas públicas.  | Informe de supervisión  | Gerencia Municipal                           | Ninguna       |
| 1    | 2    | 1      | Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración de la guía metodológica que contempla los procedimientos a seguir para la elaboración de proyectos sociales. | Plan de trabajo para establecer cronogramas de recopilación de información    | Gerencia de Desarrollo Social                | Ninguna       |
| 1    | 2    | 2      | Proyectar la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.  | Informe para la elaboración de guía   | Gerencia de Desarrollo Social                | Ninguna       |
| 1    | 2    | 3      | Revisión y corrección de la guía que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.  | Informe preliminar para revisión y corrección                                 | Gerencia de Desarrollo Social                | Ninguna       |
| 1    | 2    | 4      | Aprobación de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales por el Concejo Municipal y su publicación.                          | Resolución de alcaldía  | Alcalde                                      | Ninguna       |

| Prog | CODG |        | Descripción de tareas  | Resultado de tareas  | Ejecutor de las tareas  | Observaciones |
|------|------|--------|--|--|---|---------------|
|      | Proc | Tareas |  |  |   |               |
| 1    | 2    | 5      | Verificación de la sostenibilidad de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.                        | Informe de control   | Gerencia de Desarrollo Social y Oficina de Desarrollo Social              | Ninguna       |
| 1    | 2    | 6      | Difusión y uso de la guía metodológica que contempla los procedimientos para la elaboración de proyectos sociales.   | Notas de prensa y comunicados  | Imagen Institucional  | Ninguna       |
| 1    | 3    | 1      | Recabar el ROF, MOF y CAP vigente, y analizar debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.                                       | Informe de recopilación de antecedentes  | Investigador -Gerencia de Desarrollo Social                               | Ninguna       |
| 1    | 3    | 2      | Desarrollar el nuevo ROF, MPP y CAPP.  | Proyecto de ordenanza municipal que aprueba la modificación de los instrumentos de gestión | Investigador- Gerencia de Planificación y Presupuesto- Gerencia Municipal | Ninguna       |
| 1    | 3    | 3      | Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MPP y CAPP.   | Oficios de invitación a reuniones de trabajo   | Gerencia de Desarrollo Social   | Ninguna       |
| 1    | 3    | 4      | Aprobación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  | Ordenanza municipal que aprueba la modificación de los instrumentos de gestión             | Concejo Municipal   | Ninguna       |
| 1    | 3    | 5      | Publicación y verificación de su aplicación.   | Publicación en el diario de mayor circulación  | Secretaría General e Imagen Institucional                                 | Ninguna       |
| 1    | 4    | 1      | Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación.  | Informe final presentando los temas programados para el desarrollo de capacitaciones       | Oficina de Recursos Humanos   | Ninguna       |
| 1    | 4    | 2      | Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.   | Informes consolidando las necesidades identificadas  | Oficina de Recursos Humanos   | Ninguna       |
| 1    | 4    | 3      | Formular el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.   | Plan de capacitación   | Investigador -Oficina de Recursos Humanos                                 | Ninguna       |
| 1    | 4    | 4      | Revisar el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad y, verificar disponibilidad de recursos para su desarrollo o implementación. | Informe de trabajo   | Oficina de Recursos Humanos- Gerencia Municipal                           | Ninguna       |

| Prog | CODG |        | Descripción de tareas   | Resultado de tareas           | Ejecutor de las tareas                                   | Observaciones |
|------|------|--------|---|-------------------------------|--|---------------|
|      | Proc | Tareas |   |                               |  |               |
| 1    | 4    | 5      | Aprobación del plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad por titular de la entidad. | Resolución de alcaldía        | Alcalde  | Ninguna       |
| 1    | 4    | 6      | Difundir y establecer responsables para su cumplimiento de los proyectos sociales y la sostenibilidad.            | Notas de prensa y comunicados | Gerencia de Desarrollo Social- oficina de Comunicaciones | Ninguna       |

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 30**

*Mecanismos de actividades del plan de gestión, 2018-2020*

| Producto  | Actividades / metas  | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | Responsable |
|---|--|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|-------------|
|   |  | T    | T | T | T | T    | T | T | T | T    | T | T | T |             |
|   |  | 2018 |   |   |   | 2019 |   |   |   | 2020 |   |   |   |             |
| Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .   | Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales. | X    | X | X |   |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Proyectar las políticas públicas que regule la gestión de los proyectos sociales.  |      |   |   | X | X    |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Revisión y verificación de la sostenibilidad.  |      |   |   |   |      | X | X |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Aprobación de la política pública.   |      |   |   |   |      |   |   | X |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Ejecución y supervisión de uso o aplicación.   |      |   |   |   |      |   |   |   | X    | X | X | X | Ninguna     |
| Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .  | Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración.  | X    | X |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Proyectar la guía metodológica.  |      |   | X | X |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Revisión y corrección de la guía.  |      |   |   |   | X    |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Aprobación de la guía metodológica.  |      |   |   |   |      | X |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Publicación de la guía.  |      |   |   |   |      |   | X |   |      |   |   |   | Ninguna     |
| Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales. Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP. | Difusión y uso de la guía metodológica.  |      |   |   |   |      |   |   | X | X    | X | X | X | Ninguna     |
|   | Recabar el ROF, MOF y CAP vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.   | X    | X | X |   |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Desarrollar el nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   |   | X |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   |   |   | X    | X | X | X |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Aprobación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   |   |   |      |   |   |   | X    |   |   |   | Ninguna     |
| Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.   | Publicación y verificación de su aplicación.   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   | X |   | Ninguna     |
|   | Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación.                    | X    | X |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |
|   | Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.                                     |      |   | X | X |      |   |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |

| Producto | Actividades / metas  | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | Responsable |         |
|----------|--|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|-------------|---------|
|          |  | T    | T | T | T | T    | T | T | T | T    | T | T | T |             |         |
|          |  | 2018 |   |   |   | 2019 |   |   |   | 2020 |   |   |   |             |         |
|          | Formular el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.                   |      |   |   |   | X    | X |   |   |      |   |   |   | Ninguna     |         |
|          | Revisar el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad.                       |      |   |   |   |      |   | X | X |      |   |   |   | Ninguna     |         |
|          | Aprobación del plan de capacitación.   |      |   |   |   |      |   |   |   | X    |   |   |   | Ninguna     |         |
|          | Difundir y establecer responsables para su cumplimiento de los proyectos sociales y la sostenibilidad. |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   | X | X | X           | Ninguna |

Fuente: Elaboración propia

El monitoreo de actividades y metas será mensual y permanente dará reportes mensuales y consolidados trimestrales para la toma de decisiones

## **7.2. Desarrollo de Indicadores de Resultado**

- A. Ordenanza Municipal, se considera como un mandato o norma de mayor jerarquía en un distrito y su jurisdicción y que está subordinada a una ley. La ordenanza municipal es emitida por el Concejo Municipal que tiene el poder o la facultad para exigir su cumplimiento, mediante las ordenanzas municipales los productos serán aprobados y publicados para su estricto cumplimiento e implementación.
- B. Resolución de Alcaldía, es el acto administrativo, que emite el alcalde con la finalidad de resolver los asuntos administrativos que emana en dicha entidad y son de carácter público. Mediante esta resolución se implementarán los productos y se comunicará a través de la Secretaría General a las Gerencias y Subgerencias.
- C. Informes, considerados como declaraciones escritas que describen las características y el contexto de los hechos suscitados, el mismo que debe contener la base legal, el análisis, conclusiones y recomendaciones.
- D. Memorándum, es un documento que expone un mandato o pedido que se tiene para un determinado asunto. También puede ser considerado como un cuaderno en el cual se apuntan las cosas que un individuo debe recordar.

## **7.3. Evaluación**

La evaluación estará basada en la determinación del cumplimiento de logros, los reportes serán mensuales y trimestrales, informando el desempeño de actividades y metas para el logro de los productos.

Los reportes servirán para la toma de decisiones que garanticen el logro y cumplimiento de cada una de las actividades propuestas y con ello se monitorice el logro de todos y cada uno de los productos.

**Objetivo 1:** contar con políticas públicas a nivel local, que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

**Tabla 31**

*Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 1*

| Objetivo específico  | Producto   | Indicadores  |
|--|--|--|
| Contar con políticas públicas a nivel local, que regulen la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . | Propuesta de política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . | Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba la política pública orientada al desarrollo de proyectos sociales en el distrito de <i>Pichanaqui</i> . |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 2:** formular documentos de gestión para la ejecución de proyectos de inversión, considerando la metodología necesaria para el desarrollo de proyectos sociales, incidiendo en establecer mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales.

**Tabla 32**

*Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 2*

| Objetivo específico  | Producto   | Indicadores  |
|--|--|--|
| Formular documentos de gestión para la ejecución de proyectos de inversión considerando la metodología necesaria para el desarrollo de proyectos sociales, incidiendo en establecer mecanismos de priorización, identificación de procesos críticos y regulación de la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales. | Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . | Emisión de la Resolución de Alcaldía que aprueba la guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> . |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 3:** mejorar la estructura organizacional así como los documentos de gestión (MPP, ROF, CAPP) en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, a fin de gestionar mejor los proyectos sociales que se desarrollen.

**Tabla 33****Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 3**

| Objetivo específico  | Producto  | Indicadores  |
|--|---|--|
| Mejorar la estructura organizacional, así como los documentos de gestión (MPP, ROF, CAPP) en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , a fin de gestionar mejor los proyectos sociales que se desarrollen. | Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales.<br>Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP | Creación de la oficina de Desarrollo Social<br><br>Ordenanza Municipal que aprueba la modificación de los instrumentos de gestión del MPP, ROF y CAPP. |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 4:** fortalecer el recurso humano en lo referido a las competencias específicas para la ejecución de proyectos sociales.

**Tabla 34****Mecanismo de evaluación. Objetivo específico 4**

| Objetivo específico   | Producto  | Indicadores                                 |
|---|---|---|
| Fortalecer el recurso humano en lo referido a las competencias específicas para la ejecución de proyectos sociales. | Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales. | Aprobación mediante Resolución de Alcaldía. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35**

*Mecanismo de evaluación trimestral*

| Producto  | Actividades / metas  | 1    | 2 | 3 | 1    | 2 | 3 | 1    | 2 | 3 |
|---|--|------|---|---|------|---|---|------|---|---|
|   |  | T    | T | T | T    | T | T | T    | T | T |
|   |  | 2018 |   |   | 2019 |   |   | 2020 |   |   |
| Política pública que oriente el desarrollo de los proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .   | Recopilación de antecedentes y base legal para formular la política pública que regule la gestión de los proyectos sociales. | X    |   |   |      |   |   |      |   |   |
|   | Proyectar las políticas públicas que regulen la gestión de los proyectos sociales  |      |   | X | X    |   |   |      |   |   |
|   | Revisión y verificación de la sostenibilidad.  |      |   |   |      |   | X |      |   |   |
|   | Aprobación de la política pública.   |      |   |   |      |   | x |      |   |   |
|   | Ejecución y supervisión de uso o aplicación.   |      |   |   |      |   | x |      |   |   |
| Guía metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> .  | Buscar normativa vigente y recopilar información para la elaboración.  | X    | X |   |      |   |   |      |   |   |
|   | Proyectar la guía metodológica.  |      |   | x |      |   |   |      |   |   |
|   | Revisión y corrección de la guía.  |      |   |   |      |   | X |      |   |   |
|   | Aprobación de la guía metodológica   |      |   |   |      |   | X |      |   |   |
|   | Publicación de la guía   |      |   |   |      |   |   | X    |   |   |
| Propuesta de implementación de una oficina que se encargue de velar por el cumplimiento de la política pública para los proyectos sociales. Actualización de los instrumentos normativos de gestión de la Municipalidad Distrital de <i>Pichanaqui</i> , relacionado a la gestión de proyectos sociales como: MPP, ROF, CAPP. | Difusión y uso de la guía metodológica.  |      |   |   |      |   | X | X    | X |   |
|   | Recabar el ROF, MOF y CAP vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas en relación a la gestión de proyectos sociales.   | X    | X |   |      |   |   |      |   |   |
|   | Desarrollar el nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   | x |      |   |   |      |   |   |
|   | Reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   |   |      |   | X | X    |   |   |
|   | Aprobación del nuevo ROF, MPP y CAPP.  |      |   |   |      |   |   |      | X |   |
| Plan de capacitación para el personal que interviene en la ejecución de los proyectos sociales.   | Publicación y verificación de su aplicación.   |      |   |   |      |   |   |      |   |   |
|   | Definir las necesidades de capacitación del personal de la gerencia de Desarrollo Social y Planificación.                    | X    | X |   |      |   |   |      |   |   |
|   | Recabar información sobre la oferta de mercado respecto a las necesidades identificadas.                                     |      |   | x |      |   |   |      |   |   |

| Producto | Actividades / metas  | 1    | 2 | 3 | 1    | 2 | 3 | 1    | 2 | 3 |   |
|----------|--|------|---|---|------|---|---|------|---|---|---|
|          |  | T    | T | T | T    | T | T | T    | T | T | T |
|          |  | 2018 |   |   | 2019 |   |   | 2020 |   |   |   |
|          | Formular el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y la sostenibilidad.                   |      |   |   | X    | X |   |      |   |   |   |
|          | Revisar el plan de capacitación en temas de proyectos sociales y sostenibilidad.                       |      |   |   |      |   | x |      |   |   |   |
|          | Aprobación del plan de capacitación.   |      |   |   |      |   |   |      | X |   |   |
|          | Difundir y establecer responsables para el cumplimiento de los proyectos sociales y la sostenibilidad. |      |   |   |      |   |   |      |   | X |   |

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. La investigación «Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, periodo 2018 – 2020», tuvo como objetivo, Formular y establecer mecanismos de gestión y organizacionales para la mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, dentro de ello enmarcamos a los criterios de calidad y sostenibilidad en los proyectos sociales que beneficiarán a las poblaciones en pobreza y exclusión social, haciendo de estas situaciones algo eficiente y eficaz, para lo cual se diseñaron productos que darán solución a la correcta elaboración de los proyectos sociales con ello el objetivo general se ha logrado.
2. Con el diseñado de una Política Pública que regule la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* con la finalidad que a través de una ordenanza Municipal alcance rango de ley, y se dé cumplimiento estricto, el mismo que con el desarrollo del trabajo de investigación se ha logrado el objetivo específico y se ha incorporado en el Plan de Desarrollo Concertado. Al final, los resultados de la integración de políticas públicas pueden producir información y experiencia valiosa que retroalimente a la gestión gubernamental y a la participación de los actores.
3. Con relación al objetivo específico que contempla los indicadores para la elaboración de una guía para proyectos sociales, en la cual esta guía contempla los lineamientos, procedimientos y plazos para la adecuada aplicación de estos. Así mismo, se presenta la priorización e identificación de proyectos sociales para su ejecución. teniendo como referencia que los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*, hasta la fecha no han sido implementados con los criterios de calidad y sostenibilidad que permitan el desarrollo social del entorno en aspectos de salud y educación, por lo que, con el presente trabajo de investigación se propone generar proyectos sociales que sean de calidad y sostenibilidad en el tiempo, donde el agente



principal es la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* para poder lograrlo, ya que posee características de relación directa con la población que son los beneficiarios. Logrando así el cumplimiento del objetivo específico.

4. En el presente trabajo de investigación, se considera a los proyectos sociales como instrumentos de intervención estratégica que permitan articular al gobierno local con la población en la búsqueda de la cobertura y el acceso a las necesidades básicas de las personas para alcanzar su desarrollo; por lo en el presente trabajo se tiene como objetivo específico Implementar la oficina de proyectos sociales para mejorar técnica y metodológicamente los procesos y procedimientos que se realizan para la elaboración de procesos sociales, además que como función principal es velar por la correcta ejecución de estos mismos, permitiendo que las tomas de decisiones generen resultados en beneficio de la población objetivo de los proyectos sociales. En ese sentido corresponde modificar los documentos normativos de gestión y la regularización adecuada de la calidad y sostenibilidad de los proyectos, se concluye que se deben disminuir los procesos logrando una efectividad en la elaboración, ejecución y sostenibilidad de dichos proyectos sociales, con esta guía se logra el objetivo específico.
5. Con relación al cuarto objetivo específico el fortalecimiento del recurso humano con competencias en el área de proyectos sociales, está dada por la capacitación y actualización metodológica y técnica, que permita fortalecer saberes y capacidades en el área de la elaboración de diseño y ejecución de proyectos sociales, permitiendo que el monitoreo, supervisión del cumplimiento de dichos objetivos, y la evaluación de los indicadores se cumplan según lo programado en la planificación, a través del Plan de Capacitación del Personal, así cumpliendo este objetivo en el trabajo de investigación .

## Recomendaciones

1. Es importante que el municipio del distrito de *Pichanaqui* asuma la importancia de diseñar estrategias de gestión, para el desarrollo de elaboración de proyectos sociales que permita formular propuestas con características de calidad y sostenibilidad, particularmente en sectores de alta vulnerabilidad, como son educación y salud, para lo cual la presente investigación se tuvo como objetivo general Formular y establecer mecanismos de gestión y organizacionales para la mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Para ello se implementaron productos que ayudaran a la correcta elaboración de proyectos sociales que sean sostenibles en el tiempo.
2. El primer objetivo específico refiere a la implementación de Política Pública que fue aprobada mediante Ordenanza Municipal, por el Pleno del Concejo Municipal y fue considerado a partir de la fecha en el Plan de Desarrollo Concertado PDC, de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Es decir, esta política trabaja no solamente de modo multidimensional, sino que también lo hacen a multinivel. De este modo, será posible completar el circuito que inicia con la identificación de vías para resolver problemas sociales y posicionar al distrito de *Pichanaqui*
3. Entendiéndose que los proyectos sociales son instrumentos que permiten articular a la población con el gobierno local, se propone retomar las metodologías participativas en el proceso de formulación de proyectos sociales. por ello se tuvo como objetivo específico la implementación de Guía metodológica, que contempla los procedimientos, pautas para la correcta ejecución, el cual permitió empoderar a las personas con las propuestas, permitiendo en ellos ser actores autónomos en la solución de sus problemas de pobreza y exclusión social, convirtiéndose en actores sociales y ciudadanos en deberes y derechos, y no sujetos pasivos
4. Se tuvo como tercer objetivo específico la creación de una oficina de proyectos sociales dentro de la Gerencia de Desarrollo Social de la

Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* para que se puedan elaborar propuestas de carácter social con criterios de calidad y sostenibilidad, en ese sentido se debe modificar los instrumentos de gestión ya que no están elaborados en base a los lineamientos que señala el Decreto Supremo N.º 043-2006-PCM, «Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)» por parte de las entidades de la Administración Pública, teniendo presente que el artículo 3º establece que d) Los gobiernos regionales y locales deberán aplicar los presentes lineamientos en todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establece la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades, respectivamente. Los Organismos Públicos Descentralizados de los niveles regional y local, con independencia de la denominación formal que las normas les reconozcan, se sujetan a lo dispuesto en la presente norma. El ROF de la municipalidad distrital de *Pichanaqui* no cumple con los lineamientos y más aun no fue modificado en mérito al último Decreto N.º 54-2018-PCM, por ello, la brecha que se debe eliminar es la actualización y elaboración en mérito a la normativa vigente.

5. Se debe tener presente que, modificado los instrumentos de gestión y existiendo la adecuada estructura organizacional, la brecha que existe respecto al personal en la duplicidad de funciones se solucionaría y se generaría un entorno laboral adecuado, por lo que el cuarto objetivo específico fue planteado en un Plan de capacitaciones al personal para lo cual se necesita fortalecer los recursos humanos con competencia en el área de ejecución de proyectos sociales, entonces, se recomienda la pronta implementación de un: *Programa de actualización estratégica en el fortalecimiento de capacidades de gestión pública* dirigidas a todos los trabajadores que, bajo el perfil que se necesite, puedan asumir las responsabilidades de dichas áreas sobre las capacitaciones al personal de dichas áreas.

## Referencias Bibliográficas

- Aja, A. (mayo 2009). Calidad de vida y medio ambiente urbano, indicadores locales de sostenibilidad y calidad de vida urbana. *Revista INVI*, 5-6.
- Araujo, A. (2011). *Sistematización del proyecto viviendas saludables en cinco caseríos de la zona rural de Cajamarca*. Lima.
- Arenas, C. (2007). *Modelos de desarrollo eficiente de dinámicas de innovación*. *Desarrollo*.
- Arguedas, C. (2008). Desarrollo de Capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. *Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral IDEA Internacional*, 33 - 37.
- Ayala, D., Ruiz, D. y Cadenas, C. (n. d.). Qué es una Política Pública. *Revista Jurica IUS*, 5.
- Basu, K. (1997). *On Misunderstanding Government: an Analysis of the Art of Policy Advise*, en *Economics and Politics*. Oxford.: Vol. 9 N.º 3.
- Begoña, I., Nerea, M., Bergara, A. y López, R. (2010). *Guía para la Gestión de Proyectos Sociales*.
- Borja, J. (1987). Gobiernos Locales, Políticas Públicas y Participación Ciudadana. *Aportes para el Estado y la administración Gubernamental*, 1-2.
- Cachay, K. y Delgado, R. (2018). *La Gestión de Grupos de Interés en Proyectos Sociales. Análisis y Propuesta de Mejora de la Gestión de Grupos de Interés, como contribución a la Sostenibilidad del Proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, región Loreto*. Lima.
- Chiara, M. (19 de noviembre del 2003). espacio estratégico para orientar las políticas sociales hacia el desarrollo local. *gestión Pública Participativa*, 4-5.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill/Interamericana.
- Civil, D. G. (2006). Glosario de términos utilizados en el proceso de análisis ocupacional. *Circular IT-003-2006 del 2 de febrero del 2006*.

- CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestion Publica. San Salvador. *Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo (CLAD)*., 8.
- Crespo, M. (2011). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco logico. Caracas: mimeografiada del autor.
- De La Sierra, G. (1973). Desarrollo Organizacional. *revista de administracion pública*, 47-49.
- Desarrollo, C. L. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestion Publica. In *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestion Publica*. (p. 8). San Salvador: CLAD.
- Fernandez. (2011). *Proceso de planificacion presupuestal en la alcaldia del municipio Carache, Trujillo*. trujillo.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *educativas, un reto de la gestión de la educación*, 16.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación 40(1)*, 67-87, e-ISSN: 2215-2644, 69.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Revista de Investigacion*, 90-91.
- Garita, R. B. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administracion publica. *Revista nacional de administracion*, 136-139.
- Garza, M. (2002). Políticas públicas y seguridad en el marco de la acción del Estado. In P. y. Salinas, *Peñaloza y M. A. G. Salinas* (pp. 99-124). México: Ed. UIA U: México: Ed. UIA U.
- Gobiernos Locales y Políticas Públicas Bienestar social, promoción económica y Territorio. (1998,). In Q. B. Gomà. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Grindle, M. (1991). *Public Choices and Policy Changes: the Political Economy of Reform in Developing Countries*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Iglesias, M. J. (2015). *Evaluación de las características de implementación del proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural Mi Chacra*

- Productiva en comunidades del distrito de Vinchos, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.* Lima.
- Inversión, f. d. (2014). *Mejores Prácticas en Desarrollo Social Experiencias de los Fondos de Investigación Social.* Estados Unidos.
- Lagos, R. (1994). *Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: perspectivas, estrategias y experiencias de Desarrollo Organizacional.* Guatemala: INCAP ME/055.
- Lahera, E. (2005). *Economía política de las políticas públicas.* Mexico: Economía UNAM, N.º 2.
- Lahera, E. (2006). Del dicho al hecho: ¿cómo implementar las políticas? *CLAD Reforma y Democracia.*, 35.
- Leemans, A. (1977). *Cómo reformar la Administración Pública.* Mexico: 1EDFondo de Cultura Económica.
- Machinea, J. L. (2004). *Institucionalización de la política social para la reducción de la pobreza.* Santiago: CEPAL, mimeo.
- Marcel, M. (2005). El proceso de reforma del Estado. *Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos.*
- Marianela. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público.* Santiago de Chile.
- Martinez, E. C. (s. f.). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. *división de desarrollo social, 2.*
- Nogueira, R. (1998). *Proyectos sociales de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico para América Latina y el Caribe.* Chile.
- OIT/CIF/DELNET, C. (2008). La importancia del enfoque de género en los procesos de desarrollo local. *DELNET.*
- Ortegón, E. (2008). *Guía sobre diseño y Gestión de la Política Pública.* Bogotá: Convenio Andrés Bello Colciencias.
- Osorio, G. H. (2003). *De los Proyectos de Cooperación a los Procesos de Desarrollo.* Valencia.
- Peru, Congreso de la República del. (27, mayo, 2003). Ley orgánica de municipalidades, Ley N.º 27972. Lima: Peru 21.
- Peters, G. (1996). *The policy capacity of government.* Canadian Centre for Management Development: RESEARCH.

- Prieto, R. (2011). *Plan Bicentenario - Ceplan*. Lima: Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-00000.
- Ramírez, A. G. (2015). *La Identidad Cultural como contenido transversal en el diseño de los proyectos de Aprendizaje de Instituciones Educativas de La UGEL 06 de Lima*. San Miguel-Lima.
- República, C. G. (2009). *Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE*. costa rica.
- República, P. G. (1999). *Opinión Jurídica OJ-043-1999 del 08 de abril de 1999*. Costa Rica.
- República, U. D. (2009 - 2010). *Documentos de apoyo a los estudiantes - formulación de proyectos sociales*. Montevideo - Uruguay: Brandzen.
- Rodrik, D. (2003). *In Search of Prosperity*. Princeton: Princeton University Press.
- Román, Y. N. (2016). *Invisibilización e Hipervisibilización Mediática de los Sectores Empobrecidos en Puerto Rico: Implicaciones para la Construcción de Ciudadanía y el Desarrollo de Políticas Sociales*. puerto Rico: ProQuest LLC.
- Sachs, J. (2003). *"Institutions Don't Rule: a Refutation of Institutional Fundamentalism"*. Cambridge,: National Bureau of Economic Research (NBER Working Paper Series, N° 9490).
- Sanabria, R. A. (2016). *Un análisis mixto de la inversión municipal en programas y servicios sociales, y el significado de estos esfuerzos desde la perspectiva de una muestra de alcaldes*. Puerto Rico.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park: CA; Sage.
- Serrano, G. P. (1990). Elaboracion de proyectos sociales casos practicos. In G. P. Serrano, *Elaboracion de Proyectos Sociales* (p. 20). Madrid: NARCEA SA DE EDICIONES .
- Social, D. D. (2011). *Experiencia exitosa en acceso a oportunidades en mujeres*. Lima.
- Torres, J. y Santander, J. (2013). *Introduccion a las Políticas Públicas*. Bogotá,: D.C.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Prentice Hall.: Second Edition Upper Saddle River;.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Implementación de políticas públicas**

#### **Política pública para la elaboración de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, que contemplan la calidad y sostenibilidad para el funcionamiento de proyectos sociales**

##### **I. Introducción:**

##### **II. Definición y alcance de los lineamientos de política pública**

Los lineamientos de política orientan la correcta elaboración de proyectos sociales y el cumplimiento por parte de los funcionarios, servidores municipales y población del distrito de *Pichanaqui* de implementar y realizar la ejecución adecuada y correcta para garantizar la calidad y sostenibilidad de dichos proyectos.

Según (OIT/CIF/DELNET, 2008) las políticas públicas son procesos delineados por organismos públicos para hacerse cargo de los desajustes, desigualdades o inequidades que pueden ocurrir entre un sector social y los demás sectores sociales, o entre un sector y la sociedad global. Son parte de la agenda pública, y consisten en un conjunto de decisiones políticas, respecto a cómo y hacia dónde conducir el desarrollo de un aspecto determinado de la vida de la sociedad para solucionar las demandas del grupo afectado por el problema. Las políticas públicas se ubican en un contexto social y se orientan hacia la acción. Es la forma en que el Estado encara la resolución de problemas que afectan a la población. Es un conjunto de objetivos, decisiones y acciones que se llevan a cabo para solucionar un problema que, en un momento determinado, tanto el gobierno como la ciudadanía consideran prioritario.

Su ámbito de aplicación es para el distrito de *Pichanaqui*, provincia de *Chanchamayo*, región Junín.



### **III.- Base legal para la emisión de los presentes lineamientos**

- Para proyectos de inversión pública se encuentra contemplada, básicamente, en la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública y en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas. Así, mediante la Ley N.° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.
- El artículo 4 de la Ley N.° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública señala que todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales, así como por los principios de economía, eficacia y eficiencia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo.
- Asimismo, el artículo 5 de la citada Ley establece como parte de sus objetivos, propiciar la aplicación del Ciclo del Proyecto, mientras que el numeral 3.1 de su artículo 3, concordado con la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N.° 117-2014-EF, establece que el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Inversión Pública, constituye la más alta autoridad técnica normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública, y dicta las normas técnicas, los métodos y procedimientos que rigen a los Proyectos de Inversión Pública.

### **IV. Objetivo**

Los lineamientos generales para la elaboración de proyectos sociales, que generen calidad y sostenibilidad, en el distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, región Junín, tienen un conjunto de directrices que orientan a la identificación de proyectos de sociales que coadyuven al cierre de brechas de infraestructura pública y servicios públicos, para el logro de objetivos en el desarrollo local, tales como el incremento de la productividad y la competitividad en el distrito de *Pichanaqui* de

manera sostenible; facilitando con ello su priorización por parte del titular de la entidad, conforme a la normatividad vigente.

## **V. Lineamientos para la calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*.**

5.1 Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que busquen la calidad y sostenibilidad de la gestión de los proyectos sociales durante el ciclo del proyecto, considerando la gestión del riesgo y adaptación al cambio.

5.2 Aplicar modalidades de contratación para la ejecución de los proyectos sociales que busquen su gestión óptima, en términos de costo, tiempo y calidad, para la entrega efectiva del bien o servicio, durante el proceso de evaluación del proyecto.

5.3 Establecer procedimientos que faciliten el cumplimiento y control del cierre del proyecto y su puesta en operación.

5.4 Promover la calidad y sostenibilidad de los procedimientos que se deben seguir durante la elaboración de los proyectos sociales durante su vida útil.

5.5 Promover la gestión del conocimiento a lo largo del ciclo del proyecto social basados en los resultados y la promoción del aprendizaje, a partir de la evaluación *ex post*.

5.6 Adecuar las capacidades de las unidades formuladoras, la oficina de Programación e Inversiones de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, así como la articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el necesario cumplimiento del marco normativo de Invierte.pe.

## **VI. Ejes en la aplicación de las políticas públicas**

Cualquiera sea el motivo que se persiga con una política pública, el centro de atención siempre deberá estar determinado por el fin último de satisfacer necesidades sociales de la población del distrito de *Pichanaqui* y de la entidad.

Con ello no nos estamos refiriendo a necesidades insatisfechas de un tipo de individuo o población objetiva, sino, a las necesidades de toda una sociedad cuya atención tiene impacto en el estado presente y futuro en su calidad de vida.

Esta aclaración permite dilucidar que, en un contexto democrático, dos son los ejes mínimos indispensables para aplicar políticas públicas:

- El grado de participación de la sociedad y la calidad de la gestión gubernamental – ambos aspectos han sido discutidos ampliamente en el

país, pero dicha discusión no se ha traducido con éxito en esfuerzo por mejorar su incidencia en materia de desarrollo y bienestar.

(a) La participación de la sociedad: la participación de calidad no se obtiene mediante leyes o reglamentos, sino que surge producto de condiciones y mecanismos de contacto entre ciudadanos y gobiernos. En años recientes se ha acumulado evidencia que sugiere que el gobierno pierde legitimidad si no cuenta con el apoyo activo de los actores locales o, en general, del ciudadano.

- Sí la participación de calidad es sustancial para la gobernabilidad, metas de desarrollo y la atención de necesidades sociales (o aprovechamiento de oportunidades), la educación cívica será una política prioritaria de todo gobierno, independientemente de su estilo de gestión y oferta política.
- (b) La gestión gubernamental: la gestión gubernamental debe ser transparente, de calidad, eficaz (lograr metas de atención) y eficiente.
- Esta combinación es como un imán que atrae la atención del ciudadano y de los actores locales acerca de la calidad de la administración pública bajo el gobierno de turno.
- Esto es clave porque transmite el mensaje de un mejor trabajo a un costo que no es mayor y cuyos resultados incrementan el nivel de satisfacción de los contribuyentes (ciudadanos en general), que percibirán el eficiente uso de los tributos que pagan con el dinero que tanto esfuerzo les ha costado ganar.

## **VII. Integrar las políticas públicas en la municipalidad de *Pichanaqui***

Para ello, se procede a revisar los ejes centrales de la gestión desde la perspectiva de planificar el rol gubernamental y decidir las intervenciones a emprender para transformar la realidad del distrito de *Pichanaqui* y provocar el surgimiento de oportunidades de desarrollo y bienestar en beneficio de la población.

### **7.1. Integración en el nivel de la competitividad**

En este caso, la competitividad no debe verse desde una óptica normativa, tal que sea vista como una dimensión de actuación que brinda la municipalidad distrital para lograr el beneficio de los pobladores, debe ser un actor coordinador y conciliador de unas dinámicas bastante complejas y que tienen su origen en la dimensión local. La competitividad se concentra en la generación de valor por parte de una sociedad, y en procesos que requieren de la actuación de distintos tipos de entidades, desde el gobierno, pasando por los privados, hasta las familias.

### **7.2. Integración en el nivel del involucramiento de actores**

Se debe lograr a través de incorporar a la población del distrito de *Pichanaqui* en distintas etapas del gobierno y la administración pública. Mecanismos tales como la participación, la fiscalización, la vigilancia, la rendición de cuentas, la discusión directa y la búsqueda de consensos, son piezas importantes para que el conjunto de actores del desarrollo esté debidamente enterado de los asuntos relevantes para la sociedad, de las opciones en perspectiva y de los mecanismos para asegurar la transparencia en los actos del Estado y en la valoración del esfuerzo. La integración de estas medidas como parte del activo institucional, incluidas las acciones de vigilancia y de fiscalización, así como de propuestas para enriquecer las políticas, puede producirse ya sea por vía de la consolidación del plan de participación ciudadana, o a través de considerar un componente o capítulo que aluda al involucramiento ciudadano en los otros instrumentos de gestión.

### **7.3. Integración en el nivel del planeamiento estratégico**

La integración de políticas públicas inició con la dimensión de la competitividad, en atención a la necesidad de vincular el ejercicio del poder (gobernar) con las políticas, bajo una perspectiva sistémica y que permita, además, la aplicación de dichas políticas a nivel de la gestión pública

Asimismo, la integración también consideró el segundo eje de la aplicación de políticas, mediante la integración de estas con la dimensión del involucramiento de los actores, los ciudadanos del distrito de *Pichanaqui*, se está hablando de políticas vertebrales, acompañadas de planteamientos para crear mejores condiciones para aplicar políticas públicas (en el nivel de competitividad y de participación), se

integran a la organización a partir del planeamiento estratégico local y de la planificación institucional, se produce un mejor alineamiento de mensajes externos, propósitos internos, acciones y recursos, para hacer de las políticas públicas el marco de referencia para orientar la gestión y mejorar la calidad de la actuación discrecional de los gestores.

Para realizar esta integración no es necesario añadir o remplazar los actuales planes de desarrollo concertado, pero sí es imprescindible devolverles la jerarquía que merecen. Asimismo, la visión podría no surgir enteramente de la consulta con los actores ni tampoco del gabinete (para su negociación con los actores durante los procesos participativos). Por el contrario, sobre la base de las políticas vertebrales y de las que emergen en la integración de las dimensiones de competitividad y de participación, las visiones pueden partir de planteamientos sólidos (de calidad), en el sentido de gozar del mejor sustento posible. Luego, los planteamientos en camino hacia una visión pueden ser analizados, discutidos y enriquecidos con los aportes y compromisos de los actores. Es evidente, que visualizar un escenario futuro sin mayor entendimiento de los mecanismos que lo hacen posible, es un ejercicio que promete poco en materia de operacionalizar acciones y alcanzar metas en camino hacia la visión. Por el contrario, una visión que parte de políticas y que de origen a otras más, promete cuando menos introducir un sentido de importancia y de desafío dentro de la gestión gubernamental y de las dinámicas de participación. Ambos aspectos podrían aumentar aún más la motivación por llevar a cabo un gobierno efectivo y una gestión para resultados en desarrollo.

### **VIII. Propuesta para su implementación**

La política pública propuesta, para el distrito de *Pichanaqui* deberá figurar en el plan de desarrollo concertado, pero distinguiéndose de aquellas que se generan a partir de la producción del plan. Es decir, esta política trabaja no solamente de modo multidimensional, sino que también lo hacen a multinivel. De este modo, será posible completar el circuito que inicia con la identificación de vías para resolver problemas sociales y posicionar al distrito de *Pichanaqui* en una mejor situación de cara hacia el futuro, y que continúa con la definición de intervenciones concretas y asignación de recursos para llevarlas a cabo.

Al final, los resultados de la integración de políticas pueden producir información y experiencia valiosa que retroalimente a la gestión gubernamental y a la participación de los actores. Este beneficio no ha sido aprovechado aún, porque el mecanismo de políticas no está operando bajo un esquema sistémico, Y esa es la gran oportunidad para el desarrollo del distrito de *Pichanaqui*.

Pichanaqui, 2019

**Anexo 2: Guía Metodológica para la formulación y ejecución de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui***



**GUÍA PARA EL PLAN DE MEJORA DE CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS SOCIALES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI, PERIODO 2018 – 2020**

**Guía de Gestión por:**

1. BONILLA PÉREZ, ENA MILAGROS
2. CARDENAS MUJE, ZÓSIMO

**Asesor:**

Mg. Isabel Chuquillanqui Galarza

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de la guía para el plan de mejora de calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, periodo 2018 - 2020 contempla pautas, procedimientos que deben tener los proyectos sociales, el cual tiene como objetivo mejorar la calidad y sostenibilidad de vida de los pobladores del distrito de *Pichanaqui*; además, buscar mejorar e implementar los instrumentos normativos de gestión en la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* para llegar a hacer una gestión modelo de la selva central, por lo que se implementará una oficina que será la responsable de velar por el cumplimiento estricto de los proyectos sociales en el distrito de *Pichanaqui*, contribuyendo así al fortalecimiento de las organizaciones.

Para garantizar la coherencia del proyecto con las necesidades, es preciso cuidar la fase inicial de identificación de la idea de proyecto. Por otro lado, el diseño del proyecto constituye también una etapa importante a la que es preciso dedicar tiempo para garantizar la coherencia interna del proyecto. Es decir, el ajuste entre necesidades-objetivos-actividades-tareas, entre actividades-tareas, recursos humanos y materiales, o entre recursos humanos, materiales y económicos, etc.

En el Perú existe un documento al 2021 del Centro de Planeamiento Nacional CEPLAN (Prieto, 2011) el cual indica los principales Ejes Estratégicos para el Desarrollo Nacional, a las cuales los distintos niveles de Gobierno deben ceñirse estrictamente a su cumplimiento.

La Ley Orgánica de Municipalidades- Ley N.º 27972, (Peru, Congreso de la República del, 27, mayo, 2003) en el artículo I, señala que «Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines»; la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, es un gobierno local que tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.



La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. Los Gobiernos locales como principales responsables del desarrollo de sus localidades son los llamados a planificar y lograr la buena orientación del presupuesto de las inversiones en mejoras de la calidad de vida.

Los proyectos pueden desembocar en la formalización o estandarización de un servicio o un programa y algunas de las pistas e instrumentos que aquí se ofrecen pueden resultar útiles para su diseño. Pero, como se ve, no son lo mismo. Los proyectos constituyen una herramienta fundamental para el ejercicio de la función de innovación que ha caracterizado históricamente al Tercer Sector.

Finalmente, en el marco limitado de una publicación general sobre gestión de proyectos, parece necesario ofrecer también algunas claves y referencias para incorporar a la gestión de proyectos de enfoques de género, interculturales y medioambientales. Es importante impulsar y valorar, cada vez más, la adopción de estos enfoques, tanto desde las organizaciones como desde las instituciones que ofrecen apoyo a los proyectos.

Se espera que el documento facilite la comprensión de los temas que se deben analizar en la elaboración de un proyecto social y apoye en la mejora del sustento en la toma de decisiones respecto de la ejecución de los proyectos sociales o de inversión pública.

## PRESENTACIÓN

El plan de mejora de calidad y sostenibilidad de los proyectos sociales, a través de los instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui* es un elemento complementario al estudio de la gestión pública, ya que la responsabilidad de la gerencia pública y funcionamiento de los gobiernos locales está ligada a la eficacia y eficiencia de una organización estructural y gerencial.

La política de modernización establece la visión de los objetivos, los principios y los lineamientos para mejorar la gestión institucional y lograr un coherente accionar de las entidades del sector público, de tal manera que los ciudadanos tengan la oportunidad de acceder a bienes y servicios públicos que satisfacen sus necesidades y mejoran su bienestar al menor costo posible. [La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública caracteriza a ese Estado Moderno como aquel orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto; transparente y que rinde cuentas].

Los proyectos, en la medida en que se configuran como una herramienta de innovación y aprendizaje, a partir de la experiencia, constituyen un instrumento fundamental para el despliegue y actualización de la misión de las entidades.

La gestión del proyecto constituye además un proceso complejo que implica:

- Adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas y agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo.

- Afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la idea, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto.

Respecto a la estructura de la guía, comenzamos acotando su objeto [la gestión de proyectos sociales], abordando la propia definición de «proyecto» y diferenciándolo de otros conceptos cercanos [plan, programa, servicio].

Se presentan, después, las distintas fases o etapas del «ciclo de vida de un proyecto» generando una pausa en cada una de ellas y procurando ofrecer pautas y herramientas para la planificación, formulación, puesta en marcha, ejecución y evaluación de proyectos sociales.

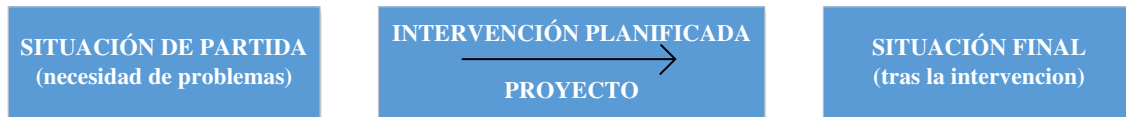
Y, por último, se proponen algunas claves básicas para incorporar en los proyectos ejes transversales tan importantes como la perspectiva de género, intercultural y medioambiental.

### **1. Objeto de trabajo**

Formular una guía que contemple los procedimientos, pautas, y pasos para la elaboración de proyectos sociales, basándose en implementar adecuados instrumentos normativos de gestión, como parte del plan de gestión para la mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*.

Así, el ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial [necesidad o problema detectado], sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada con la intención de generar una situación final mejor.

La intervención planificada, incluye la identificación de la idea y el diseño del proyecto, así como su puesta en marcha, ejecución, evaluación y, en su caso, ajuste posterior.



**Gráfico 1. Fases de una intervención planificada**  
**Fuente: Guía para la gestión de proyectos sociales**

Otras características específicas que presentan los proyectos [carácter innovador y temporal], la Guía para la Gestión de Proyectos Sociales lo define como:

*Un proyecto es un proceso único [no estandarizado] que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación [planificación] de alternativas de respuesta no ensayadas [carácter innovador], con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado, y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida. (Begoña, I., Guezuraga, N., Bergara, A. y López, R.).*

## **2. Bases teóricas**

### **Proyectos**

Según (Ander-Egg y Aguilar: 2005) técnicamente, y a modo de síntesis, se pueden definir a los proyectos sociales como:

*Un conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado combinando la utilización de diferentes recursos [humanos, técnicos, materiales] en función del logro de determinado objetivo previamente estipulado, el cual se justifica por la existencia de una determinada situación-problema que se quiere transformar.*

Según (Nogueira, 1998, pág. 12) señala que “Los proyectos sociales pueden concebirse como un proceso de conversión, como ciclos de acción o como conjuntos de productos, resultados e impactos:

*i) Los proyectos son procesos de conversión de intencionalidades políticas en consecuencias sobre la sociedad. Resultan y requieren la movilización de recursos cuya naturaleza, cuantía, atributos básicos, relaciones recíprocas, compatibilidad y convergencia determinan sus contenidos particulares y sus resultados. Esos recursos son de distinto tipo:*

- De poder, para establecer los objetivos y para asegurar las conductas necesarias para su logro;*
- De conocimiento de la situación, de las racionalidades de los actores involucrados y de las relaciones causales operantes;*
- institucionales y organizacionales para traducir la decisión política y los conocimientos en acciones, comprendiendo regímenes normativos, estructuras, tecnologías sustantivas [educativas, sanitarias, de organización social, etc.], de apoyo [de programación, gestión y evaluación] y recursos financieros, materiales y humanos;*
- De legitimidad, para construir la aceptación de las acciones, la justificación moral de las tecnologías de servicio y la participación social. El papel de la gestión es realizar la mediación entre la intencionalidad declarada por el diseño y los productos, resultados e impactos a través de la conducción del ciclo de acciones movilizando y combinando los recursos requeridos por el proceso de conversión. Su función central es identificar y resolver situaciones que perturben la marcha del proyecto y ejecutar la conversión con la mayor eficiencia posible.*

*ii) Con propósitos analíticos, pueden distinguirse distintas fases en el ciclo de acción que constituye el proyecto: los momentos de formulación, sanción, ejecución, seguimiento y evaluación. En ellas se movilizan recursos y se hace uso de metodologías específicas. En cada fase se deben realizar acciones diferenciadas, pero a la vez articuladas, coordinadas y convergentes para el logro de los objetivos. En este proceso intervienen múltiples actores con diferente capacidad decisoria, ya sea como agencias con competencia política o técnica o como participantes con distinto grado*

*de responsabilidad, involucramiento o continuidad en la acción. La gestión del proyecto consiste en dar unidad y coherencia al ciclo de acción.*

*iii) Tienen por consecuencia un conjunto de productos, resultados e impactos: 1) los productos organizacionales generados a través del proceso de conversión; 2) los resultados previstos en los objetivos y metas del proyecto, entendidos como relación entre los recursos movilizados y los productos o beneficios generados; 3) los impactos o cambios en la realidad efectivamente alcanzados, ya sea sobre los individuos o grupos sociales que conforman la población objetivo, el grupo-meta o los beneficiarios o sobre otros aspectos de la realidad no previstos en el diseño del proyecto. La gestión debe asegurar que estos productos, resultados e impactos sean coherentes con la concepción y los fines del proyecto, asegurando su eficacia y efectividad.*

Siendo los proyectos sociales intentos de producir impactos sobre la situación de bienestar o sobre las capacidades de los individuos o familias a través de transferencias, intervenciones o tratamientos específicos, suponen siempre la movilización de un patrón normativo que permite evaluar ese bienestar o crecimiento de capacidades, el que resulta de la discrecionalidad política o de una convención socialmente sancionada. Este patrón normativo justifica las elecciones realizadas y los criterios que regulan la operación. En situaciones de competencia entre grupos sociales por hacer prevalecer sus intereses o perspectivas, este patrón normativo se convierte en el centro de controversias o conflictos, procurándose con frecuencia superarlos por medio de la ambigüedad en su enunciación.

Los proyectos responden además a comprensiones de los problemas enfrentados que hacen uso de concepciones sobre la realidad social y las problemáticas particulares, la naturaleza humana y las condiciones y capacidades de individuos y grupos y los procesos de cambio en valores y en comportamientos. Esta comprensión opera como un marco analítico que da razón de la situación, de sus orígenes, trayectoria histórica y evolución futura. Todo proyecto revela, por lo tanto, una «visión» de la sociedad y una teoría en uso que brinda sentido a las

causalidades postuladas, es decir, a las relaciones entre los medios utilizados y los resultados esperados. Ambas deben satisfacer requisitos de legitimidad social y aceptación profesional.

Los contenidos de los proyectos se apoyan en estas visiones y teorías. Son ellas las que determinan la definición del problema que será atacado y las que fundamentan los diagnósticos de estos. Gobiernan el carácter de los proyectos al definir el qué y el cómo. Dan expresión al carácter «moral» atribuido a los destinatarios y a la acción por la consideración brindada a identidades, valores y preferencias. Son también las que dan sentido y validan las tecnologías utilizadas, las que suelen tener un cierto grado de indeterminación en lo que respecta a su impacto directo sobre los niveles de bienestar de los destinatarios.

Estas visiones y teorías también respaldan los modelos de organización y de gestión que se adoptan. Por modelo de organización se entiende la distribución de responsabilidades y capacidades decisorias entre ámbitos y niveles, los mecanismos de coordinación, la definición de los procesos de trabajo y el marco normativo. El modelo de gestión está dado por las modalidades de funcionamiento, la administración de los recursos, la flexibilidad frente a circunstancias cambiantes, la articulación con el medio, la innovación, etc. El modelo de organización provee el marco para la acción, la gestión es la acción misma. Estos modelos son críticos para la obtención de los resultados e impactos, en particular estos dependen del contacto directo entre operadores y destinatarios, de la naturaleza de las relaciones que se establecen, del personal de que se dispone, de sus capacidades y atribuciones y de su motivación y compromiso. Puede postularse una relación entre los modelos normativo, analítico, de organización y de gestión; es decir, entre la concepción del proyecto, sus contenidos, su adjudicación institucional y la efectividad de la acción. De esta relación se deriva la afirmación de la necesidad de coherencia y de correspondencia entre esos planos. La probabilidad de que las acciones que se ejecuten y sus resultados se acerquen a las metas postuladas será función de la existencia de esa coherencia o correspondencia. Su ausencia llevará a tensiones y distorsiones, con consecuencias severas sobre la eficiencia, eficacia y legitimidad de los proyectos.

En ocasiones se confunden conceptos como plan, programa, servicio...o proyecto, o los utilizamos como sinónimos, pero ¿realmente quieren decir lo mismo? Con la intención de introducir mayor claridad, en la Guía para la Gestión de Proyectos Sociales se dice que:

*“Un **plan** es, habitualmente, un documento que define objetivos, alcanzables a medio y largo plazo, y líneas de actuación para una organización, territorio, sector de población...”*

*Los planes establecen principios y criterios, determinan prioridades y objetivos, definen estrategias y acciones, les asignan recursos y plazos... Son siempre plurianuales y, de manera habitual, tienen un desarrollo prolongado en el tiempo [un período entre asambleas, una legislatura].*

*Un **programa** es, habitualmente, un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones [servicios, proyectos, iniciativas] que persiguen ofrecer respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.*

*Los programas definen, ordenan y, con frecuencia, organizan los recursos [servicios, proyectos, agentes] disponibles para poner en marcha acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos y al desarrollo de las estrategias fijadas. Un programa puede estar formado tanto por servicios como por proyectos u otras iniciativas.*

*A diferencia de los proyectos, suelen tener carácter estable [«programa de prevención y abordaje del maltrato doméstico», «programa de salud bucodental infantil»]. No obstante, existen también programas con carácter innovador [programas piloto], que pueden integrar tanto servicios como proyectos de intervención o innovaciones relacionadas con la gestión.*

*Un **servicio** es un conjunto de prestaciones [actividades] estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un*



*colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido [mientras no varíen las necesidades o recursos disponibles, y, por tanto, la propia definición del servicio].*

*Cuando un proyecto de intervención finaliza y, vistos sus resultados, se considera necesario implantarlo de manera permanente, pasa a ser estandarizado como un servicio.*

*Los servicios se centran en la satisfacción de las necesidades o la resolución de problemas mediante acciones estandarizadas que se han demostrado eficaces para su satisfacción o resolución. (Begoña, I., Guezuraga, N., Bergara, A. y López, R.).*

Según (Begoña, I., Guezuraga, N., Bergara, A. y López, R.) en su libro de Guía de Formulación de proyectos sociales dice:

*La palabra proyecto habita un territorio pautado por la idea de tránsito; vincula las temporalidades de pasado, presente y futuro. El término proyecto remite siempre a un futuro imaginado desde una situación presente. Conlleva una determinada representación de una situación nueva respecto a la situación de partida, la cual será posible fruto de determinadas acciones concebidas y organizadas a tales fines. El proyecto es entonces el medio para concretar una idea, para transformar una realidad. Podríamos decir que el proyecto es el camino que recorreremos desde que imaginamos la situación nueva hasta que la vemos realizada. Un proyecto es, entonces, en primera instancia, organización de la voluntad de cambio.*

### **3. Ciclo de vida de un proyecto**

Existen variaciones en los modos de concebir lo que se llama «el ciclo de vida de un proyecto». Para algunos autores (Cejas, Olaviaga, Kremer: 2006), el ciclo de vida de un proyecto consta de cuatro fases:

**Identificación:** momento de gestación del proyecto. A este momento pertenece la identificación / construcción del problema de intervención. Las preguntas claves de esta etapa son: ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿a quiénes afecta y cómo lo hace?, ¿qué se puede hacer para solucionar el problema o mejorar la situación de partida?

La fase de identificación contiene procesos de gran importancia que podríamos resumir en tres:

- **Proceso de construcción de un problema:** cómo se definen las problemáticas a abordar, quién las define, para quién y desde qué supuestos constituyen «un problema», cómo se jerarquizan y comprenden las interrelaciones entre problemas, cómo se priorizan y ubican en esquema de «causas y efectos» (árbol de problemas). Es importante que la construcción del problema sea el fruto de procesos de construcción de demanda y análisis de las necesidades, en los cuales puedan producirse procesos participativos de comprensión y ponderación colectiva de las situaciones. La historia de los proyectos sociales está plagada de ejemplos de prácticas y proyectos que fracasan por haber comenzado por la imposición cultural de un problema por parte del técnico o el profesional universitario.
- **Proceso de construcción de explicaciones en torno a ese problema:** ¿Desde qué encuadre teórico se construyen los problemas y las explicaciones sobre los mismos? ¿En qué medida se analizan estos supuestos de partida? ¿En qué medida se integran a nuestras explicaciones las provenientes del saber popular y la cultura local respecto a las problemáticas existentes y sus causas? Es también interesante analizar aquí cómo se juegan los procesos de trabajo interdisciplinario, en los dos niveles descritos por Alicia Stolkiner: uno epistemológico [vinculado a cómo logramos construir objetos de conocimiento interdisciplinarios

o transdisciplinarios], pero también en el registro del nivel profesional.<sup>1</sup>

- **Proceso de construcción de una estrategia de intervención al respecto del problema construido y la transformación deseada:** este es el momento bisagra entre la fase de «identificación» y la fase de «formulación» del proyecto. Se trata del trabajo de formular los objetivos del proyecto, habiendo ya definida la problemática a abordar, y la situación deseada [visualización de la transformación a la que se aspira]. Una vez definidos los objetivos, se debe diseñar una estrategia que permita alcanzarlos en el tiempo estipulado, y en las condiciones materiales existentes y en el contexto en que se desarrollarán las acciones.

**Formulación:** es la etapa de formalización y organización de las ideas y la información producidas durante la etapa de identificación. Es el momento propiamente de formulación de la propuesta con sus diferentes componentes [justificación, objetivos, resultados esperados, plan de trabajo, y demás contenidos que se verán más adelante].

**Etapa de ejecución y seguimiento:** es la etapa de desarrollo de las acciones planificadas. Es importante concebir estrategias y metodologías de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva flexible, integradora de los acontecimientos y transformaciones del contexto en que se desarrolla el proyecto.<sup>2</sup>

**Etapa de evaluación:** valoración y análisis de las intervenciones realizadas, con centralidad en la visualización de las distancias entre resultados esperados y

---

<sup>1</sup> Unidad de Proyectos SCEAM | Serie “Documentos de apoyo a los proyectos estudiantiles” N.º 1:  
*Formulación de proyectos sociales*

<sup>2</sup> Se suele diferenciar entre «planificación normativa» [rígida, con poco margen para integrar las transformaciones del contexto] y «planificación estratégica» [una planificación con mayores posibilidades de permeabilidad y capacidad de integración de la dimensión de la incertidumbre propia de los procesos sociales] (Lapalma: 2001).

resultados obtenidos, así como en términos generales, entre la «situación final» y la situación de partida.

#### **4. Proyectos sociales**

Proyectos sociales, entendiendo por tales aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social con autonomía de las personas en situación de exclusión, desprotección, dependencia o vulnerabilidad, procurando el ejercicio efectivo de los derechos sociales [salud, servicios sociales, educación, empleo-ocupación-formación, vivienda, garantía de ingresos y otras rentas y subsidios].<sup>3</sup>

En este sentido se debe tener en cuenta que otros ámbitos que se puede considerar de intervención social, como el ámbito medioambiental o el de cooperación internacional al desarrollo, han elaborado, con frecuencia, marcos, procedimientos e instrumentos específicos de gestión de proyectos, adaptados a su realidad.

Y también que otros ámbitos como el cívico, el cultural, etc., tienen su particularidad, a pesar de que muchos aspectos relativos a la gestión de proyectos pueden generalizarse.

#### **Cuadro 1. Resumen de términos**

|          |  |
|----------|--|
| Plan     | Un documento que define objetivos, alcanzables a medio y largo plazo, y líneas de actuación, para una organización, territorio, sector de población... Son siempre plurianuales. |
| Programa | Un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones [servicios, proyectos, iniciativas] que persiguen ofrecer respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema. |
| Servicio | Un conjunto de prestaciones [actividades] estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido.    |

---

<sup>3</sup> Definición operativa del Tercer Sector Social: «está formado por las organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión social de los colectivos vulnerables». Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector. Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector: Barcelona, 2009, página 42.

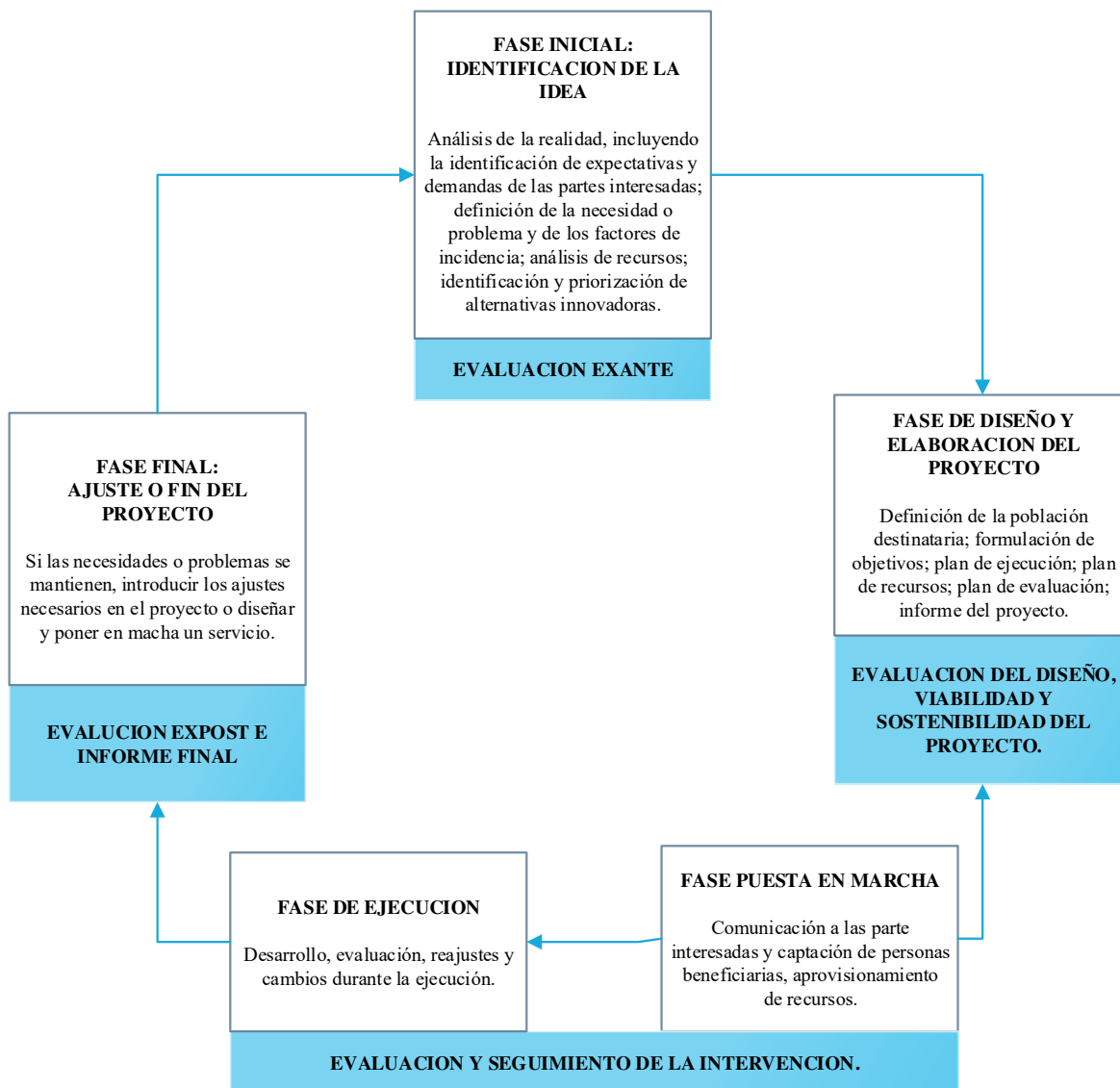
Proyecto Un proceso único que implica una intervención planificada e innovadora con el fin de lograr unos objetivos, en un plazo determinado, para responder a una necesidad o problema, generando una situación mejor que la de partida.

**Fuente:** *Guía para la gestión de proyectos sociales*

## **5. Fases del ciclo de un proyecto**

La gestión de un proyecto social es un instrumento útil en la etapa de definición del problema de intervención. Ayuda a una comprensión de la problemática, visualizando sus causas y efectos, así como otros problemas relacionados, lo cual aporta al mejor recorte del problema central que abordará el proyecto.

Sintéticamente, se debe elaborar el árbol de problemas y consiste en la elaboración de un diagrama en el que se ubican causas y efectos en torno al problema central del proyecto. Por cierto, que las problemáticas existentes a nivel social son complejas y multicausales, y todas las formulaciones de este tipo pueden pecar de reduccionistas o tecnicistas. No obstante, la virtud de este instrumento consiste en que permite visualizar los problemas relacionados al problema central de modo tal que el conjunto de acciones planificadas gane en precisión y potencia estratégica. Asimismo, el árbol de problemas es un buen instrumento para trabajar en el marco de un taller o técnica participativa, favoreciendo el proceso grupal de reflexión sobre las problemáticas existentes.



**Gráfico 2. Fases del ciclo de un proyecto**

**Fuente: Guía para la gestión de proyectos sociales**

El desempeño en cada una de las fases del ciclo de un proyecto es el siguiente:

- Evaluación de la idea de proyecto [evaluación *ex ante*], para valorar su adecuación y decidir realizar o no el esfuerzo que implica el diseño [fase inicial].
- Evaluación del diseño del proyecto y análisis de viabilidad y sostenibilidad para tomar la decisión de poner en marcha el proyecto

[fase de diseño del proyecto]. El diseño del proyecto incluye también el diseño de la evaluación durante y tras su ejecución.

- Evaluación y seguimiento de la ejecución del proyecto, para constatar su marcha e introducir, si es preciso, medidas correctoras [fase de puesta en marcha y ejecución].
- Evaluación tras la ejecución [evaluación *ex post*] e informe final, para extraer aprendizajes de la intervención y orientar actuaciones futuras [fase final].

La evaluación tiene como finalidad la mejora de la intervención. Constituye un medio para hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles, mejorar los procesos y cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción.

Y es también un instrumento de aprendizaje. Al evaluar no se debe limitar a registrar datos o medir resultados. Se obtiene información que contribuye a incrementar el conocimiento sobre el que se fundamenta la intervención.

Entendida de este modo, la evaluación va más allá del mero control, convirtiéndose en un elemento fundamental para la toma de decisiones.

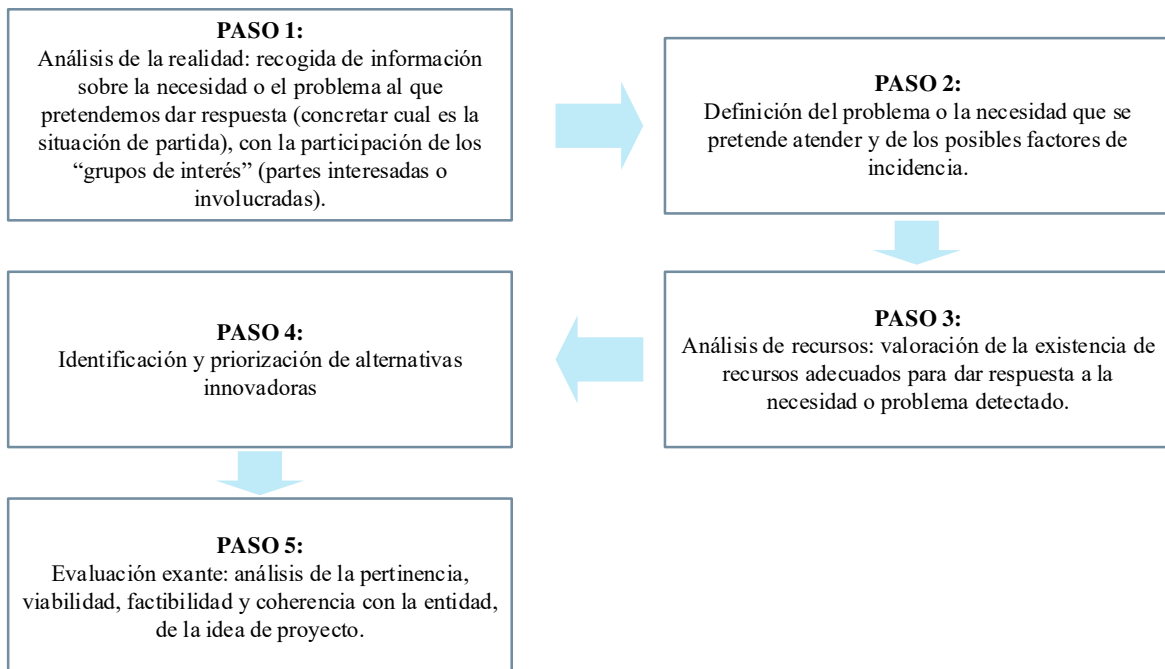
Los proyectos suelen sufrir diversas vicisitudes a lo largo de su preparación y ejecución, lo cual puede dar lugar a resultados insatisfactorios, no esperados, como no finalizar en el plazo establecido, una baja calidad del servicio prestado, etc.

El diseño adecuado del proyecto, la evaluación del propio diseño [análisis de la viabilidad, factibilidad... de la idea de proyecto] o el diseño de la evaluación final constituyen aspectos cruciales, anteriores a la puesta en marcha del proyecto.

El cuidado de la puesta en marcha, el seguimiento de la ejecución y la evaluación continua constituyen mecanismos de evaluación y control del proceso que permiten ir introduciendo las medidas correctoras necesarias cuando se tuerce el rumbo, se reducen los ritmos, etc.

## 6. Fase inicial: identificación de la idea

Partiendo de una primera idea sobre la necesidad o el problema al que se pretende dar respuesta [por ejemplo, las dificultades o necesidad de acceso a actividades de ocio positivo de algunos y algunas adolescentes de un determinado barrio], se trata de ir perfilando la idea de proyecto, siguiendo los siguientes pasos.



**Gráfico 3. Pasos para seguir en la fase inicial: identificación de la idea**

Fuente: elaboración propia

## 7. Fase de diseño o elaboración del proyecto

### Definición de los destinatarios del proyecto

Serán destinatarios del proyecto todas aquellas personas, entidades... en las que se centre algún objetivo. O, de otro modo, aquellas en las que se quiera incidir para lograr un cambio que mejore la situación de partida.

Pero también cabe señalar a quiénes no se dirige la intervención e incluso, analizar, quién puede verse o sentirse perjudicado por ella. Así, diferenciaríamos entre:



### **Cuadro 2. Población para trabajar**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Población beneficiaria directa   | Aquella cuya situación se pretende mejorar como consecuencia de la intervención (los adolescentes en situación de riesgo que no participan en actividades de ocio positivo).  |
| Población beneficiaria indirecta | Aquella que, participando o no en la intervención con el objeto de modificar los factores de incidencia, recoge efectos positivos de la intervención [las familias, los recursos de ocio, la comunidad en general]. |
| Población excluida               | Población que queda excluida de la intervención.  |
| Población perjudicada            | Población que puede verse o sentirse perjudicada por la intervención.   |

Fuente: elaboración propia

El proyecto debe tener en cuenta, también, los intereses del resto de colectivos que puedan resultar, de modo directo o indirecto, afectados positiva o negativamente por la intervención.

Habitualmente, en el diseño de proyectos no se suele tomar en cuenta la existencia de la población excluida y de la población perjudicada, ni el modo en que esta va a verse afectada por la intervención realizada, ya que puede considerarse como un aspecto negativo del proyecto.

### **Formulación de los objetivos**

Una vez delimitada la población destinataria del proyecto, se debe especificar qué resultados se espera conseguir, es decir, cuáles son los objetivos del proyecto, en relación con las necesidades detectadas en el análisis previo y sus diferentes destinatarios. Siguiendo con el ejemplo, habrá que formular objetivos centrados en los adolescentes en situación de riesgo, sus familias, los recursos de ocio, etc.

#### **¿QUE ES UN OBJETIVO?**

Los objetivos, según definición que realiza Ander-Egg, son “los enunciados de los resultados esperados o los propósitos que se desea alcanzar dentro de un periodo determinado a través de la realización de determinadas acciones...”.

Además de proponer objetivos realistas, factibles [posibles de alcanzar con los recursos disponibles y dentro de los plazos previstos] y pertinentes [con una relación lógica con la necesidad o problema y los factores de incidencia], es fundamental que los objetivos estén claramente formulados.

Una buena formulación de los objetivos facilita la comprensión del proyecto, denota un trabajo bien hecho, expresa claridad en los propósitos, y posibilita la elaboración del resto del proyecto.

### **Plan de ejecución**

Una vez definidos los objetivos, se trata de detallar qué actividades se van a llevar a cabo para la consecución de estos.

Así, el plan de ejecución consistirá en determinar y ordenar temporalmente las actividades que se van a realizar durante la fase de ejecución para la consecución de los objetivos previstos. Es decir, se especificará cómo se va a llevar a cabo el proyecto y cuándo.

Las actividades guardan relación con las alternativas de respuesta identificadas y seleccionadas en la fase anterior y deben estar vinculadas a los objetivos definidos, es decir, cada actividad o grupo de actividades debe servir para el cumplimiento de un objetivo o varios. Para favorecer la comprensión y el diseño del proyecto, puede resultar útil elaborar un cuadro relacional, enumerando las actividades y los objetivos.

A la hora de ordenar las actividades se pueden plantear dos casos:

- Que la ejecución de algunas actividades se lleve a cabo al mismo tiempo que otras, es decir, que sean simultáneas.
- Que haya una sucesión de actividades, es decir, que para iniciar una actividad previamente se haya tenido que finalizar otra.

De cualquier manera, las actividades se deben ordenar situando cada una de ellas en relación con la anterior y la posterior, e indicando en su caso cuáles de ellas son simultáneas. Para la ordenación temporal de las actividades se utilizará un diagrama o cronograma.

### **Planes de recursos y plan económico financiero**

Una vez definidas y ordenadas temporalmente el conjunto de actuaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto, es necesario precisar y cuantificar económicamente los recursos a emplear para llevarlas a cabo.

| <b>¿QUE NECESITAMOS?</b>  |
|---|
| <b>Planes de recursos:</b> identificación de los recursos precisos para desarrollar el proyecto (diseño, ejecución y evaluación), una vez concretadas las actividades y tareas. |
| <b>¿CUANTO NOS CUESTA? ¿ COMO LO FINANCIAMOS?</b>   |
| <b>Plan económico financiero:</b> cuantificación monetaria del valor de los recursos e identificación de las posibles fuentes de financiación de los mismos.                    |

Respecto a la naturaleza de los recursos, se considera:

- **Recursos materiales**, todos los bienes materiales [instalaciones, medios técnicos] precisos para la correcta ejecución del proyecto;
- **Recursos humanos**, todas las personas [personal contratado, voluntariado, profesionales independientes] involucradas en cada fase del proyecto.

### **Plan de evaluación**

El diseño de un proyecto debe contemplar necesariamente el diseño de su evaluación.

La evaluación constituye una parte muy importante del proyecto y debe incluirse en su diseño. Además, diseñar la evaluación en este momento, permite orientar el seguimiento del proyecto, durante la fase de ejecución, y la recogida de datos para la evaluación final, evitando que al llegar ese momento no se disponga de ellos.

El plan de evaluación ha de tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- Aspectos para evaluar e indicadores de evaluación.
- Momentos y espacios de reunión dedicados a la evaluación: cronograma.
- Personas que participarán, tareas que deberán realizar y dedicación estimada a la evaluación: equipo evaluador.
- Fuentes de información disponibles para la obtención de datos sobre los indicadores definidos: procedimientos y técnicas de recogida y obtención de datos.
- Estimación, en lo posible, del coste económico del desarrollo del plan de evaluación, incluyéndolo entre los costes directamente derivados de la ejecución del proyecto.

## **8. Fase de puesta en marcha**

En la fase de puesta en marcha se llevan a cabo acciones preparatorias, previas a la ejecución del proyecto, que tienen importancia para garantizar las condiciones mínimas precisas para el desarrollo de la intervención.

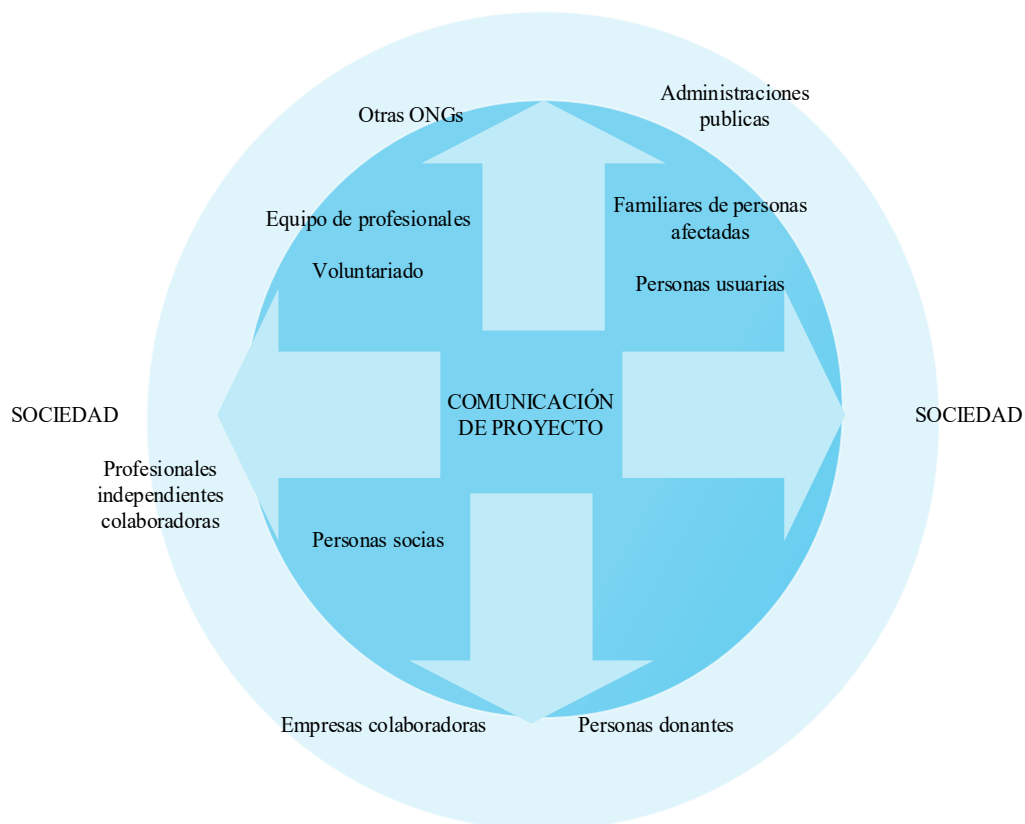
Es importante que la entidad realice, al menos, las siguientes acciones:

- Adquisición o adecuación de las instalaciones y el equipamiento.
- Conformación de los equipos técnicos y capacitación del personal.
- Captación de las personas beneficiarias.
- Comunicación a las partes interesadas del comienzo del proyecto.

Suele tenerse presente la necesidad de preparar los recursos antes de iniciar la ejecución del proyecto, pero no siempre se contempla, dentro de esta fase, la comunicación del proyecto a las partes interesadas, antes de iniciar su ejecución.

Esta tarea resulta fundamental, para continuar haciendo partícipes del proyecto a las partes interesadas, con especial atención a los destinatarios últimos.

A la hora de comunicar el proyecto hay que tener en cuenta el tipo de destinatario o destinataria de la comunicación, estableciendo el medio de comunicación más idóneo en cada caso.



**Gráfico 4. Destinatarios de la comunicación por orden de prioridad o nivel de afectación**

**Fuente: elaboración propia**

Medios o herramientas de comunicación posibles

- Carta personalizada dirigida a personas afectadas, familiares y personas socias.
- Folletos informativos.
- Boletines o circulares internas dirigidas al personal de la entidad.
- Información en revistas periódicas dirigidas a personas socias, donantes, entidades colaboradoras, financiadoras,
- Información en memorias anuales de la entidad.
- Información en la asamblea de personas socias y en reuniones de los órganos directivos.
- Información en la web de la entidad.

## **9. Fase de ejecución y seguimiento**

Partiendo de la premisa de atención continua a los objetivos, acciones y recursos planificados, la fase de ejecución se caracteriza por la necesidad de flexibilidad y capacidad de readaptación a los cambios imprevistos que se vayan dando.

Por lo tanto, en la fase de ejecución hay dos aspectos claves a tener presentes:

- Rigor y atención a lo previamente planificado. No se pueden perder de vista los objetivos y resultados esperados, ni las actividades previamente definidas.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. La realidad sobre la que se va a intervenir es compleja y cambiante y, obviamente, resulta imposible prever todas las posibles coyunturas o situaciones que se van a ir planteando.

En la medida en que se vayan generando cambios en el contexto [externo e interno], hay que estar atentos a los mismos y ser capaces de reorientar la acción de la forma más conveniente para tratar de lograr los objetivos.

### **Cobertura del proyecto**

- Proporción de población usuaria a la estimada.
- Ajuste de las personas usuarias al perfil de personas destinadas y acceso efectivo de las personas destinatarias al proyecto.

### **Implementación del proyecto**

- Resultados que se van obteniendo en relación a los objetivos.
- Ajuste de las actividades y de la metodología de trabajo a lo previsto.
- Grado de participación de los destinatarios en el desarrollo del proyecto.
- Grado de articulación con otras iniciativas y recursos [trabajo en red].
- Ajuste de los recursos humanos a las necesidades reales del proyecto en cuanto a volumen [dedicación] y perfil [competencias].
- Grado de utilización de las instalaciones y recursos materiales.
- Ejecución presupuestaria y costos por actividad.

### **Descripción de la entidad y el proyecto**

- Datos de la entidad y persona de contacto.
- Datos del proyecto [título, plazo de ejecución, lugar de ejecución y personas beneficiarias].
- Periodo que cubre el informe. El número de informes dependerá de la duración del proyecto, en cualquier caso, es aconsejable que se realicen al menos cada seis meses.
- Resumen de la situación actual del proyecto. Además de indicarse la situación actual del proyecto debe indicarse si se cumplen las fechas previstas y en caso contrario cuales son las razones de la modificación.
- Población beneficiaria directa y usuaria: número de personas usuarias, diferencias con la población destinataria y acceso de los destinatarios.
- Resultados alcanzados, detallando los objetivos conseguidos e incluyendo una valoración de los resultados.
- Desarrollo de las actividades, detallando el grado de avance de cada una de ellas y señalando las modificaciones que ha sufrido el cronograma.

- Líneas de coordinación mantenidas.
- Recursos humanos y materiales utilizados.

### **Valoración de la marcha y ejecución del proyecto**

Una vez realizada la descripción de la situación actual del proyecto debe hacerse una valoración de su avance.

Esto, además de servir como control del avance del proyecto servirá, entre otros aspectos, para valorar su coherencia interna en la práctica [adecuación de los recursos a las actividades, de las actividades a los objetivos], comprobar la validez de los indicadores seleccionados o ajustar los tiempos en función de la realidad.

### **10. Evaluación**

La evaluación *ex post*, o evaluación final, es la que se realiza una vez concluida la fase de ejecución del proyecto. Esta evaluación final pondrá el principal foco de atención en los resultados, evaluando en qué medida se han alcanzado los objetivos previstos.

Pero, el objetivo de la evaluación final no se ha de limitar únicamente a establecer cuáles han sido los éxitos o fracasos de un proyecto, sino que tiene que tratar de averiguar por qué se han alcanzado o no determinados resultados y cuáles han sido los factores que han contribuido a producir estos resultados.

### **Estructuración del informe de evaluación**

Existen diferentes formas de presentar un informe de evaluación. En cualquier caso, es importante que sea concreto y no demasiado extenso.

La propuesta de informe de evaluación final presentada en esta guía se estructura en cuatro apartados: encuadre, descripción, valoración y orientaciones para la programación.



| ENCUADRE +   | DESCRIPCION +  | VALORACION +   | ORIENTACIONES   |
|--|--|--|---|
| Breve descripción del proyecto y del sistema de evaluación | Personas usuarias, logros e impacto del proyecto (esperado y no esperado). Actividades realizadas, factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo. | Análisis de cada apartado del proyecto y relaciones: variaciones respecto a lo programado, éxitos y fracasos... y posibles "causas". | Formular recomendaciones para ajustar la acción, en su caso, o para intervenciones futuras (servicios, proyectos similares...). |

**Gráfico 5. Esquema de memoria de evaluación final**

*Fuente: elaboración propia*

## **A. Estructura del informe de evaluación final**

### **a) Encuadre**

El encuadre pretende recoger aspectos básicos del proyecto que se va a evaluar así, como conocer los sistemas de evaluación y herramientas que se han utilizado para la recogida de la información que se va a volcar en la memoria de evaluación.

Incluye los siguientes apartados:

- Finalidad del proyecto
- Personas destinatarias
- Resumen de la programación
- Sistemas de recogida de información utilizados para la evaluación

### **b) Descripción**

Este apartado recoge la descripción de los diferentes aspectos que componen el proyecto. Esta descripción será breve y tratará de recoger los datos objetivamente y con el mayor grado de concreción posible.

Incluye los siguientes apartados:

- **Descripción de usuarios**
- N.º de personas usuarias
- Caracterización de personas usuarias [sexo, edad, situación económica].
- **Descripción de logros**

- Resultados alcanzados y no alcanzados
- Impacto del proyecto [esperado y no esperado]
- Descripción de productos [actividades / servicios]
- Descripción de tareas de atención directa e indirecta
- Descripción de recursos humanos
- Descripción de la participación de las personas usuarias
- Descripción de recursos materiales e infraestructuras
- Descripción de recursos económicos
- Descripción de factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo

### **c) Valoración**

En el apartado de valoración se realiza un análisis general de cada uno de los apartados del proyecto y un análisis relacional valorando las relaciones existentes entre los mismos.

Incluye los siguientes apartados:

- Valoración de usuarios / destinatarias
- Valoración de logros / objetivos
- Valoración de productos [actividades/servicios]
- Valoración de recursos humanos: adecuación del número, ejecución de las tareas previstas, competencias desplegadas / necesarias
- Valoración de la participación de las personas usuarias
- Valoración de recursos materiales e infraestructuras
- Valoración de recursos económicos
- Valoración de líneas de coordinación
- Valoración de factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo

### **d) Orientaciones y líneas de mejora**

En este apartado se deben aportar orientaciones / líneas de mejora a tener en cuenta en futuras intervenciones.

En primer lugar, tanto si se va a continuar con el proyecto como si no, se debe explicitar el aprendizaje realizado en el curso del proyecto, revisando:

- La adecuación del diagnóstico [análisis de la realidad] y de la propia definición de la necesidad o problema.
- Los factores de incidencia [validar las hipótesis] y la validez de las alternativas de intervención ensayadas.

Se trata de comunicar cómo se entiende ahora el problema o la necesidad [sus dimensiones, los factores que lo explican] y qué alternativas, de las ensayadas, se han demostrado válidas para responder a la necesidad o el problema.

Si se va a continuar con el proyecto, se deben destacar en este punto las mejoras y orientaciones en cuanto a la población destinataria, objetivos y actividades. No obstante, también deben identificarse líneas de mejora y elementos clave dentro del resto de elementos del proyecto. Es importante tener presente la realidad y los parámetros actuales del proyecto y plantear líneas de mejora factibles y objetivamente justificadas.

## **1. Inclusión de los enfoques de género, intercultural y medioambiental**

### **Inclusión de la perspectiva de género en el proyecto**

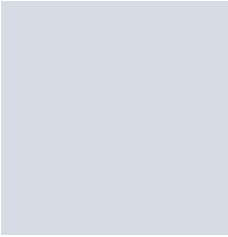
Incorporar el enfoque de género en un proyecto social supone el reconocimiento y la consideración de las diferencias en las condiciones de vida, las situaciones y posiciones sociales, económicas y culturales y las necesidades de mujeres y hombres en todas las fases de la intervención, es decir, en la decisión, planificación, ejecución y evaluación.

La incorporación de la perspectiva de género en el proyecto propiciará una mejora de la posición social de las mujeres, promoviendo un cambio en la distribución de poderes.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva de género en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

**Cuadro 3. Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión de género en el proyecto.**

| <b>Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión de la perspectiva de género en el proyecto</b> |  |
|--|--|
| Diagnóstico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han desagregado los datos obtenidos por sexo?</li> <li>• ¿Se ha buscado información relevante sobre la situación de hombres y mujeres, en relación con el ámbito de actuación que contempla el proyecto?</li> <li>• ¿Se observa la situación de las relaciones de género en el ámbito en el que se enmarca el proyecto [mercado laboral, ámbito educativo, etc.] y se han interpretado las causas de la desigualdad?</li> <li>• ¿Se describen los obstáculos y oportunidades para mujeres y hombres de acceder a los recursos y a los beneficios que ofrece el contexto de actuación, es decir, la medida en la que pueden existir posibles discriminaciones en el entorno [socioeconómico, socioeducativo, etc.]?</li> </ul> |
| Objetivos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proyecto declara explícitamente que uno de sus fines es beneficiar por igual a mujeres y hombres?</li> <li>• ¿Especifican los objetivos a quién va dirigido y a quién se espera que beneficie el proyecto, distinguiendo entre mujeres y hombres?</li> <li>• ¿Los objetivos proponen cambiar situaciones de discriminación por razón de sexo?</li> </ul>  |
| Indicadores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Forma parte del contenido de algunos objetivos el cuestionamiento de roles y estereotipos de género asignados a mujeres y a hombres?</li> <li>• ¿Los resultados se especifican por sexo?</li> <li>• ¿Se definen los impactos y los efectos para mujeres y hombres en aspectos tales como: ¿identidad de género, igualdad de oportunidades? ¿Se definen cuáles podrán ser los efectos en materia de igualdad y cambios en la situación de partida?</li> </ul>   |
| Actividades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se involucra a las mujeres tanto como a los hombres en las actividades de seguimiento y evaluación?</li> <li>• ¿Se han diseñado estrategias que aseguren la participación de las mujeres y los hombres en función de las necesidades de género?</li> <li>• ¿Se han incorporado en las actividades mecanismos que impidan la reproducción de roles y estereotipos de género?</li> </ul>   |

- 
- ¿Se han previsto acciones positivas que favorezcan la participación de uno u otro sexo?
  - ¿Se consideran, concretamente, las necesidades de flexibilidad, cuidados y conciliación para asegurar la participación de mujeres y hombres?

***Fuente: Guía para la gestión de proyectos sociales***

### **Inclusión de la perspectiva intercultural en el proyecto**

Incorporar la perspectiva intercultural en un proyecto social es coherente con el contexto social actual y con la identidad de las organizaciones del tercer sector:

- Porque vivimos en un mundo y en una sociedad caracterizado por la diversidad: social, lingüística, étnica, económica, de género, y también cultural.
- Porque los procesos migratorios, y las sociedades multiculturales que originan, son una realidad estructural que hay que gestionar y recrear sobre patrones en constante cambio, para lo que es necesario contar con agentes y estructuras de intervención orientadas a educar en la riqueza que aporta la diversidad y las oportunidades de cambio en positivo que genera, así como en la gestión positiva de los eventuales conflictos que pueden generarse.
- Porque, en ese sentido, las relaciones entre personas y grupos diversos son al mismo tiempo el fin y el medio de transformación.
- Porque las dimensiones culturales implicadas en las relaciones humanas son eso, culturales, y por tanto aprendidas, por lo que, tanto en su faceta de riqueza como en la de potencial conflicto, pueden ser transformadas.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva intercultural en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

**Cuadro 4. Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión intercultural en el proyecto**

| <b>Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión de la perspectiva intercultural en el proyecto</b> |  |
|--|--|
| Diagnóstico  | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se tienen en cuenta e incorporan al diagnóstico estudios a nivel de la CAPV, diagnósticos locales sobre inmigración... u otros documentos que aporten información relevante sobre la presencia de personas inmigrantes en el ámbito territorial del proyecto, sus dificultades en materia de integración social, participación, acceso a servicios, recursos, convivencia, etc.?</li><li>• ¿Se parte de análisis en clave de globalidad y multidireccionalidad, es decir: se tienen en cuenta múltiples dimensiones y se valoran las necesidades y posiciones relativas de todos los grupos culturales, las relaciones entre ellos, ¿etc.?</li><li>• ¿Se tiene en cuenta, también, la diversidad interna de cada grupo cultural en función de diferentes variables: sexo, edad, etc.?</li><li>• ¿Se incorpora a personas significativas de cada grupo cultural en los procesos de diagnóstico de situación, necesidades, motivaciones, aspiraciones, etc.?</li><li>• ¿Se hace más o menos explícito un modelo de sociedad coherente con la convivencia entre diferentes que dé sentido a los objetivos concretos del proyecto?</li><li>• ¿Se establecen objetivos generales y compartidos para todas las personas destinatarias del proyecto en base a lo que comparten como ciudadanos/as, vecinos/as que conviven en un mismo espacio en igualdad de oportunidades, etc.?</li></ul> |
| Objetivos  | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Complementariamente se establecen objetivos diferenciados para cada grupo cultural, subgrupo, etc. en función de puntos de partida específicos?</li><li>• ¿Se mantiene un equilibrio en la formulación de objetivos: respeto y reforzamiento identitario, conocimiento y valoración mutuos, autocrítica y transformaciones en las relaciones de convivencia inter e intragrupo ¿etc.?</li><li>• ¿Se define la contribución del proyecto a cambios y transformaciones a diferentes niveles: ámbito territorial del proyecto, convivencia entre grupos, convivencia entre grupo, ¿etc.?</li></ul>   |
| Indicadores  | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se define el impacto en relación a las relaciones de convivencia entre grupos culturalmente diversos?</li><li>• ¿Se explicitan los efectos pretendidos en relación a los grupos culturales minoritarios: aumento de la confianza hacia agentes formales del entorno, posibilidad de hacerse ver en positivo, incorporación a estructuras locales, sectoriales, ¿etc.? Etc.</li></ul>  |

- Actividades
- ¿Se diseñan las actividades de forma que todas las personas puedan participar sin que su bagaje lingüístico, cultural, etc. sea un obstáculo, si no, más bien, que aporte riqueza a las mismas?
  - ¿Se prevén adaptaciones en la metodología, las interacciones, los apoyos, etc. que lo faciliten?
  - ¿Se diseñan las actividades de forma en que todas las personas puedan desarrollar roles valiosos en función del perfil concreto de usuarios: infancia, adolescencia, juventud, adultos, etc.?
  - ¿Se incluyen en las actividades elementos orientados al aprendizaje, reconocimiento y valoración mutua y en positivo de todos los bagajes culturales en pie de igualdad?
  - ¿Asimismo, se incluyen actividades de análisis crítico autorreferente [poner en cuestión elementos de la propia cultura que resultan no compatibles con un marco global de convivencia]?

**Fuente: Guía para la gestión de proyectos sociales**

### **Inclusión de la perspectiva medioambiental en el proyecto**

Diseñar un proyecto de intervención desde la perspectiva medio ambiental implica integrar las tres dimensiones de la «sostenibilidad»:

- La dimensión ecológica: que favorezca la gestión sostenible de los recursos materiales, la racionalización del consumo y gasto, el reciclaje, el conocimiento, respeto y compromiso medioambiental.
- La dimensión económica: no desde términos cuantitativos, sino cualitativos, generando calidad de vida y bienestar tanto de las personas destinatarias como de los agentes que intervengan, desde parámetros de racionalidad y eficiencia en el consumo.
- La dimensión social: que posibilite el desarrollo integral de las personas y sus aspectos moral, físico, relacional, trascendental, etc. y de las comunidades.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva medioambiental en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

**Cuadro 5. Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión medioambiental en el proyecto.**

**Aspectos a tener en cuenta respecto a la inclusión de la perspectiva medioambiental en el proyecto**

|             |   |
|-------------|---|
| Diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se ha realizado o se dispone de algún diagnóstico de la situación medioambiental del entorno donde se va a realizar el proyecto?</li><li>• ¿Se han tenido en cuenta los diversos elementos en el diagnóstico?</li><li>• ¿Cumplimos las líneas, marcos ideológicos, normativas o reflexiones que nos afecten sobre el medio ambiente?</li></ul>   |
| Objetivos   | <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Tenemos en cuenta en el proyecto la inclusión de objetivos acerca de:<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora del entorno.</li><li>• Gestión eficiente, ahorro y consumo sostenible.</li><li>• Gestión de residuos y reciclaje.</li></ul></li><li>• Formación medioambiental interna.</li><li>• Actitudes personales y grupales por considerar, implantar o reforzar.</li><li>• Educación para la sostenibilidad.</li><li>• ¿Existe algún objetivo de carácter medioambiental para los y las destinatarias?</li></ul>                                  |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Se incluyen en la evaluación del proyecto cuestiones acerca del campo medioambiental?</li><li>- ¿Se lleva un registro cuantificable de:<ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones de mejora medioambiental realizadas en el proyecto.</li><li>• N.º de kg de residuos gestionados correctamente.</li><li>• Dinero ahorrado por acciones de ahorro y consumo sostenible.</li></ul></li><li>• ¿Cómo medimos la transferencia de las acciones de mejora medioambiental en personas y agentes locales implicadas o afectadas por estas acciones?</li></ul> |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto ambiental de las actividades planteadas en el proyecto:<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Lo conocemos?</li><li>• ¿Cómo lo medimos o lo vamos a medir?</li><li>• ¿Hay alternativas ante un impacto negativo?</li></ul></li></ul>  |

**Fuente:** *Guía para la gestión de proyectos sociales.*

## **2. Referencia bibliográficas**

Román, M. (1999). *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales.*

Aja, A. (mayo 2009). Calidad de vida y medio ambiente urbano, indicadores locales de sostenibilidad y calidad de vida urbana. *Revista INVI*, 5-6.



- Araujo, A. (2011). *Sistematización del proyecto “viviendas saludables en cinco caseríos de la zona rural de Cajamarca*. Lima.
- Arenas, C. (2007). *Modelos de desarrollo eficiente de dinámicas de innovación. Desarrollo*.
- Arguedas, C. (2008). Desarrollo de Capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. *Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral IDEA Internacional*, 33 - 37.
- Ayala, D., Ruiz, D. y Cadenas, C. (s.f.). que es una Política Pública. *Revista Jurica IUS*, 5.
- Basu, K. (1997). *On Misunderstanding Government: an Analysis of the Art of Policy Advise”, en Economics and Politics*. Oxford.: Vol. 9 N.º 3.
- Begoña, I., Guezuraga, N., Bergara, A. y López, R. (s.f.).
- Begoña, I., Nerea, M., Bergara, A. y López, R. (2010). *Guía para la Gestión de Proyectos Sociales*.
- Borja, J. (1987). Gobiernos Locales, Políticas Públicas y Participación Ciudadana. *Aportes para el Estado y la administración Gubernamental*, 1-2.
- Cachay, K. y Delgado, R. (2018). *La Gestión de Grupos de Interés en Proyectos Sociales. Análisis y Propuesta de Mejora de la Gestión de Grupos de Interés, como contribución a la Sostenibilidad del Proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, región Loreto*. Lima.
- Chiara, M. (19 de noviembre del 2003). espacio estratégico para orientar las políticas sociales hacia el desarrollo local. *gestión Pública Participativa*, 4-5.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill/Interamericana.
- Civil, D. G. (2006). Glosario de términos utilizados en el proceso de análisis ocupacional. *Circular IT-003-2006 del 2 de Febrero del 2006*.
- CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública. San Salvador. *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*., 8.
- Crespo, M. (2011). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Caracas: mimeografiada del autor.
- De la Sierra, G. (1973). Desarrollo Organizacional. *revista de administración pública*, 47-49.

- Desarrollo, C. L. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública. En *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*. (pág. 8). San Salvador: CLAD.
- Fernandez. (2011). *Proceso de planificación presupuestal en la alcaldía del municipio Carache, Trujillo*. trujillo.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *educativas, un reto de la gestión de la educación*, 16.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación 40(1)*, 67-87, e-ISSN: 2215-2644, 69.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Revista de Investigación*, 90-91.
- GARITA, R. B. (2011). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACION PUBLICA. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACION* , 136-139.
- Garza, M. (2002). Políticas públicas y seguridad en el marco de la acción del Estado. En P. y. Salinas, *Peñaloza y M. A. G. Salinas* (págs. 99-124). México: Ed. UIA U: México: Ed. UIA U.
- Gobiernos Locales y Políticas Públicas Bienestar social, promoción económica y Territorio. (1998,). En Q. B. Gomà. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Grindle, M. y. (1991). *Public Choices and Policy Changes: the Political Economy of Reform in Developing Countries*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- IGLESIAS, M. J. (2015). *Evaluación de las características de implementación del proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural Mi Chacra Productiva en comunidades del distrito de Vinchos, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho*. Lima.
- Inversion, f. d. (2014). “*Mejores Prácticas en Desarrollo Social Experiencias de los Fondos de Investigación Social*”, . estados Unidos.
- Lagos, R. (1994). *Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: perspectivas, estrategias y experiencias de Desarrollo Organizacional*. Guatemala: INCAP ME/055.

- Lahera, E. (2005). *Economía política de las políticas públicas*. Mexico: Economía UNAM, N° 2.
- Lahera, E. (2006). Del dicho al hecho: ¿cómo implementar las políticas? *CLAD Reforma y Democracia.*, 35.
- Leemans, A. (1977). *Cómo reformar la Administración Pública*. Mexico: 1EDFondo de Cultura Económica.
- Machinea, J. L. (2004). *Institucionalización de la política social para la reducción de la pobreza*. Santiago: CEPAL, mimeo.
- Marcel, M. (2005). El proceso de reforma del Estado. *Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos.*,
- Marianela. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público*. santiago de chile.
- Martinez, E. C. (s.f.). FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES. *DICVISION DE DESARROLLO SOCIAL*, 2.
- Nogueira, R. M. (1998). *PROYECTOS SOCIALES DE LA CERTEZA OMNIPOTENTE AL COMPOTAMIENTO ESTRATEGICO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE*. CHILE.
- OIT/CIF/DELNET, C. (2008). La importancia del enfoque de género en los procesos de desarrollo local. *DELNET*.
- Ortegon, E. (2008). *Guía sobre diseño y Gestión de la Política Pública*. Bogota: Convenio Andres Bello Colciencias.
- Osorio, G. H. (2003). *de los Proyectos de Cooperacion a los Procesos de Desarrollo*. valencia.
- Peru, Congreso de la República del. (27, mayo, 2003). Ley orgánica de municipalidades, Ley N.° 27972. Lima: Peru 21.
- Peters, G. (1996). *The policy capacity of government*. Canadian Centre for Management Development: RESEARCH.
- Prieto, R. (2011). *Plan Bicentenario - Ceplan*. Lima: Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2011-00000.
- RAMÍREZ, A. G. (2015). *La Identidad Cultural como contenido transversal en el diseño de los proyectos de Aprendizaje de Instituciones Educativas de La UGEL 06 de Lima*. San Miguel-Lima.

- República, C. G. (2009). *Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE*. costa rica.
- República, P. G. (1999). *Opinión Jurídica OJ-043-1999 del 08 de Abril de 1999*. Costa Rica.
- republica, U. d. (2009 - 2010). *DOCUMENTOS DE APOYO A LOS ESTUDIANTES - FORMULACION DE PROYECTOS SOCIALES*. Montevideo - Uruguay: Brandzen.
- Rodrik, D. (2003). *In Search of Prosperity*. Princeton: Princeton University Press.
- Román, Y. N. (2016). *Invisibilización e Hipervisibilización Mediática de los Sectores Empobrecidos en Puerto Rico: Implicaciones para la Construcción de Ciudadanía y el Desarrollo de Políticas Sociales*. puerto Rico: ProQuest LLC.
- Sachs, J. (2003). *"Institutions Don't Rule: a Refutation of Institutional Fundamentalism"*. Cambridge,: National Bureau of Economic Research (NBER Working Paper Series, N° 9490).
- SANABRIA, R. A. (2016). *Un Análisis Mixto De La Inversión Municipal En Programas Y Servicios Sociales, Y El Significado De Estos Esfuerzos Desde La Perspectiva De Una Muestra De Alcaldes*. Puerto Rico.
- sasd. (II). III. III: mm,m.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park: CA; Sage.
- Serrano, G. P. (1990). Elaboracion de proyectos sociales casos practicos. En G. P. Serrano, *Elaboracion de Proyectos Sociales* (pág. 20). Madrid: NARCEA SA DE EDICIONES .
- social, D. d. (2011). *experiencia exitosa en acceso a oportunidades en mujeres*. lima.
- Torres, J. y Santander, J. (2013). *Introduccion a las Políticas Públicas*. Bogotá,: D.C.
- WEISS, C. H. (1998). *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Prentice Hall.: Second Edition Upper Saddle River,.
- AGUILAR, María José; ANDER-EGG, Ezequiel. *Evaluación de servicios y programas sociales*. Madrid: Siglo XXI, 1992.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI, 1991.

## **Glosario de Términos**

### **Diagnóstico:**

Según MEF (2014) es el análisis, la interpretación y la medición de la situación actual, los factores que la explican y las tendencias a futuro. Se debe tener en cuenta que el diagnóstico no es una fotografía de la situación existente sino el análisis de los procesos que generaron esta situación y sus futuras tendencias. Por lo tanto, un buen diagnóstico tiene en cuenta tres funciones: descriptiva, explicativa y prospectiva.

### **Evaluación:**

Social (p.11) Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones.

### **Etapas de ejecución y seguimiento:**

Cejas, Oliviaga y Kremer (2006), Es la etapa de desarrollo de las acciones planificadas. Es importante concebir estrategias y metodologías de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva flexible, integradora de los acontecimientos y transformaciones del contexto en que se desarrolla el proyecto

Según La ejecución es el proceso de asignación de los insumos previstos para conseguir los productos programados en cada una de las fases de la obra, de acuerdo al cronograma y al camino crítico elaborados en la factibilidad.

**Etapa de evaluación:**

Valoración y análisis de las intervenciones realizadas, con centralidad en la visualización de las distancias entre resultados esperados y resultados obtenidos, así como en términos generales, entre la “situación final” y la situación de partida.

**Formulación:**

Cejas, Oliviaga y Kremer (2006), Señala. Es la etapa de formalización y organización de las ideas y la información producida durante la etapa de identificación. Es el momento propiamente de formulación de la propuesta con sus diferentes componentes [justificación, objetivos, resultados esperados, plan de trabajo, y demás contenidos que veremos más adelante].

**Identificación:**

Cejas, Oliviaga y Kremer (2006), señala Momento de gestación del proyecto. A este momento pertenece la identificación/construcción del problema de intervención. Las preguntas claves de esta etapa son: ¿qué sucede? ¿Por qué sucede? ¿a quiénes afecta y cómo lo hace? ¿Qué se puede hacer para solucionar el problema o mejorar la situación de partida?

**Operación:**

Según Franco (1992) Comienza cuando ya la obra física ha concluido, de manera parcial o total, permitiendo la obtención de los productos finales en función de cuya generación fue concebida.

**Plan:**

Para (Begoña, I., Nerea, M., Bergara, A. y López, R., 2010, pág. 8) Es, habitualmente, un documento que define objetivos, alcanzables a medio largo plazo, y líneas de actuación para una organización, territorio, sector de población. Los planes establecen principios y criterios, determinan prioridades y objetivos, definen estrategias y acciones, les asignan recursos y plazos. Son siempre plurianuales y, de manera habitual, tienen un desarrollo prolongado en el tiempo [un período entre asambleas, una legislatura].

**Plan de Programa:**

Para (Begoña, I., Nerea, M., Bergara, A. y López, R., 2010, pág. 8) Es, habitualmente, un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones [servicios, proyectos, iniciativas] que persiguen ofrecer respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.

Los programas definen, ordenan y, con frecuencia, organizan los recursos [servicios, proyectos, agentes] disponibles para poner en marcha acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos y al desarrollo de las estrategias fijadas. Un programa puede estar formado tanto por servicios como por proyectos u otras iniciativas. A diferencia de los proyectos, suelen tener carácter estable [programa de prevención y abordaje del maltrato doméstico, "programa de salud bucodental infantil]. No obstante, existen también programas con carácter innovador ([programas piloto], que pueden integrar tanto servicios como proyectos de intervención o innovaciones relacionadas con la gestión.

**Proyecto Social:**

Según (Ander-Egg y Aguilar: 2005) Técnicamente, y a modo de síntesis, podríamos definir a los proyectos sociales como: un conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado combinando la utilización de diferentes recursos [humanos, técnicos, materiales] en función del logro de determinado objetivo previamente estipulado, el cual se justifica por la existencia de una determinada situación-problema que se quiere transformar.

**Servicio:**

Para Begoña (2008) es un conjunto de prestaciones [actividades] estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido (mientras no varíen las necesidades o recursos disponibles, y, por tanto, la propia definición del servicio) (p. 8).

**Viabilidad:**

Europeas (1993) refiere por viabilidad la capacidad de un proyecto para "proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario [personas

beneficiarias] durante un periodo suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos.

### **Las Organizaciones:**

Según (Garbanzo-Vargas, Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación, 2016) Las organizaciones no son las que manifiestan determinados comportamientos, son sus integrantes en el plano individual y grupal: ellos participan, actúan en distintas modalidades según la naturaleza de la misma organización. Estas no funcionan al azar y el éxito que se alcanza es producto de un conjunto de sinergias que, conducidas en cierta dirección, lo logran. El éxito no viene en forma aleatoria, las organizaciones son células sociales que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo y, según estos, son sus productos, sus comportamientos.

### **El sistema organizacional:**

Según (Garbanzo-Vargas, Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación, 2016) Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados.



**FORMATO N.º 05-A:****REGISTRO DE IDEA DE PROYECTO O PROGRAMA DE INVERSIÓN**

(La información registrada en este formato tiene carácter de Declaración Jurada - D.S. N.º 284-2018-EF)

**1 NOMBRE DE IDEA DEL PROYECTO/PROGRAMA DE INVERSIÓN**

**Nota:** en el caso de ideas de proyecto, se construye en base a la información consignada en el numeral 6

**2 RESPONSABILIDAD FUNCIONAL DE LA INVERSIÓN**

Función

División Funcional

Grupo Funcional

Sector Responsable

**Nota:** para programas se consigna la cadena funcional representativa del programa

**3 ALINEAMIENTO A UNA BRECHA PRIORITARIA****SERVICIOS PÚBLICOS CON BRECHA IDENTIFICADA Y  
PRIORIZADA:****INDICADOR DE BRECHA DE ACCESO A SERVICIOS:****Nombre:**

**Nota:** Se puede incluir más de un servicio público con brecha y más de un indicador

**Unidad de medida:****Espacio  
geográfico****Año:****Valor:****CONTRIBUCIÓN AL CIERRE DE BRECHA:****Valor:**

**Nota:** Se refiere a la capacidad de producción que aporta el proyecto (incremental)

**TIPOLOGIA DE PROYECTO**

**Nota:** solo para ideas de proyecto

**Nota:** Se puede incluir más de un servicio público con brecha y más de un indicador

|   |                     |                          |  |
|---|---------------------|--------------------------|--|
| <b>4 UNIDAD FORMULADORA</b>                         |                     |                          |  |
| Sector:   |                     |                          |  |
| Entidad:  |                     |                          |  |
| Nombre de la UF:                                    |                     |                          |  |
| Responsable de la UF:                               |                     |                          |  |
| <b>5 UNIDAD EJECUTORA DE INVERSIONES</b>            |                     |                          |  |
| Sector:   |                     |                          |  |
| Entidad:  |                     |                          |  |
| Nombre de la UEI                                    |                     |                          |  |
| Responsable de la UEI                               |                     |                          |  |
| <b>6 UNIDAD EJECUTORA PRESUPUESTAL</b>              |                     |                          |  |
| Sector:   |                     |                          |  |
| Entidad:  |                     |                          |  |
| Nombre de la UE                                     |                     |                          |  |
| <b>7 DATOS DE LA INVERSIÓN</b>                      |                     |                          |  |
| Naturaleza de intervención                          |                     |                          |  |
| Nombre de la unidad productora                      |                     |                          |  |
| Localización geográfica de la unidad productora     |                     |                          |  |
| <b>Departament</b><br>o                             | <b>Provincia</b>    | <b>Distrito</b>          |  |
| <b>8 DESCRIPCIÓN AGREGADA DEL PROYECTO/PROGRAMA</b> |                     |                          |  |
| 8.1 Para proyectos de inversión                     |                     |                          |  |
|   | <b>TIPO DE ITEM</b> | <b>COSTO REFERENCIAL</b> |  |

|                      |  |
|----------------------|--|
| INFRAESTRUCTURA      |  |
| EQUIPOS              |  |
| ...                  |  |
| GESTIÓN DEL PROYECTO |  |
| EXPEDIENTE TÉCNICO   |  |
| SUPERVISIÓN          |  |
| LIQUIDACIÓN          |  |
| <b>TOTAL</b>         |  |

Capacidad de producción estimada con el proyecto de inversión

| Servicio | UM | Capacidad de producción |  |
|----------|----|-------------------------|--|
|----------|----|-------------------------|--|

8.2 Para programas de inversión

| INVERSIONES          | COSTO REFERENCIAL |  |
|----------------------|-------------------|--|
| TOTAL PROYECTOS      |                   |  |
| TOTAL IOARR          |                   |  |
| GESTIÓN DEL PROGRAMA |                   |  |
| ESTUDIOS DE BASE     |                   |  |
| <b>TOTAL</b>         |                   |  |

8.3 Documento técnico para la declaración de viabilidad

**Nota: solo para proyectos de inversión**

8.4 Costo aproximado del estudio de preinversión o ficha técnica

**9 MODALIDAD DE EJECUCIÓN TENTATIVA**

| <b>Modalidad de Ejecución</b>                            | <b>Marque con una X la modalidad de ejecución tentativa</b> |
|--|---|
| Administración Directa                                   |   |
| Administración Indirecta - Por contrata                  |   |
| Administración Indirecta - Asociación<br>Público-Privada |   |
| Administración Indirecta - Obras por<br>Impuestos        |   |
| Administración Indirecta - Núcleo<br>Ejecutor            |   |

**10 FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

| <b>Fuente de Financiamiento</b>                     | <b>Marque con una X la fuente de financiamiento tentativa</b> |
|---|---|
| 1. Recursos Ordinarios                              |   |
| 2. Recursos Directamente Recaudados                 |   |
| 3. Recursos por Operaciones Oficiales<br>de Crédito |   |
| 4. Donaciones y transferencias                      |   |
| 5. Recursos Determinados                            |   |

|   |
|---|
| <p><b>Para efectos de cumplir con lo establecido en el numeral 14.7 del artículo 14 del Reglamento del Decreto Legislativo 1252, se debe elaborar una Nota Conceptual que complemente al presente formato para su remisión a la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas. El contenido mínimo de dicha nota conceptual es el siguiente:</b></p>   |
| <p>a) Se debe ampliar la información planteada en el formato de idea de proyecto o programa de inversión, sobre la base de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar cómo el proyecto o programa de inversión se enmarca en los objetivos del plan estratégico sectorial, plan de desarrollo concertado regional o local, de corresponder.</li> <li>• Explicar si el proyecto o programa de inversión se articula o genera sinergias con otras intervenciones públicas de la cartera de proyectos de la entidad, sector, gobierno regional o gobierno local.</li> <li>• Justificación del planteamiento del proyecto o programa de inversión en términos de su prioridad y de su contribución al cierre de brechas.</li> <li>• Hipótesis del problema central, causas y efectos.</li> <li>• Delimitación preliminar del área geográfica a intervenir y de los beneficiarios directos.</li> <li>• Planteamiento preliminar del proyecto de inversión, en términos de su objetivo central, sus componentes, principales acciones, metas físicas referenciales de producto y costo de inversión preliminar.</li> <li>• Descripción cualitativa de los beneficios sociales que genera el proyecto o programa de inversión.</li> <li>• ¿Cómo se plantea garantizar la operación y mantenimiento del proyecto?</li> <li>• Descripción cualitativa de los principales riesgos (institucional, legal, operacional, presupuestal, desastres, entre otros) que el proyecto podría enfrentar durante su ejecución y funcionamiento.</li> </ul> <p>b) La nota conceptual tendrá un límite máximo de seis (06) páginas, sin contar con los anexos que la Unidad Formuladora juzgue conveniente alcanzar para tener una mejor comprensión del planteamiento de la idea de proyecto o programa de inversión.</p> |
| <p>*La Nota Conceptual se deberá adjuntar junto con el presente formato.</p>  |

**Anexo 3: Actualización de los Instrumentos Normativos de Gestión de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui, relacionado a la gestión de proyectos  
sociales como: ROF, CAPP y Elaboración del MPP.**

ORDENANZA MUNICIPAL N.º .....-2020-MDP

Pichanaqui,....., 2020.

**EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI.**

**POR CUANTO:**

El Concejo distrital de Pichanaqui, en Sesión Ordinaria de Concejo Municipal;

**VISTO:**

E Acuerdo de Concejo N.º .....-2020-MDP, y el Dictamen N.º 001-.....-CPPIC/MDP de la Comisión de Economía, Presupuesto;

**CONSIDERANDO:**

Que, el Artículo 194º de la Constitución Política del Estado, modificado por la Ley N.º 28607, concordante con el Artículo II del Título Preliminar de la Ley N.º 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades señala: Las Municipalidades Provinciales y Distritales son los órganos de gobierno local con Autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, mediante Ley N.º 27658, Ley marco de Modernización de Gestión del Estado, se declara el Estado Peruano, en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano, estableciendo principios, acciones, mecanismos y herramientas para llevar a cabo el mismo;

Que, el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Dicha norma, refuerza los objetivos y acciones

que deben cumplir las entidades públicas y fortalece las políticas de obligatorio cumplimiento aprobadas mediante Decreto Supremo N.º 027-2007-PCM, que define y establece las Políticas Nacionales, las que se encuentran orientadas a la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos;

Que, el Artículo 9º numeral 3) de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N.º 27972, establece que corresponde al Concejo Municipal "Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local"; lo cual resulta concordante con lo establecido en el artículo 40º de la misma norma, que señala "Las Ordenanzas de las municipalidades provinciales y distritales, en la materia de su competencia, son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna, la regulación, administración, supervisión de los servicios públicos y las materias en las que la municipalidad tienen competencia normativa;

Que, el Decreto Supremo 043-2006-PCM, que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), por parte de la administración Pública, en su Artículo 28º precisa que se requiere, entre otros, la aprobación del ROF en el siguiente caso: f) Para optimizar o simplificar los procesos de la entidad con la finalidad de cumplir con mayor eficiencia su misión y funciones;

Que, mediante Acuerdo de Concejo N.º 023-2015-MDP, el Pleno de Concejo Municipal por unanimidad declaro en proceso de reestructuración administrativa y orgánica a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y mediante Acuerdo de Concejo N.º 116-2015-MDP se aprueba la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui;

Que, la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, presenta el Informe Técnico Sustentatorio de la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para Asignación de Personal Provisional – CAPP y el Manual de Perfil de Puestos (MPP) de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, señalando que las modificaciones se enmarcan dentro del marco de la modernización del Estado, con la finalidad de obtener mayores niveles de eficiencia en la gestión pública; siendo que la variación de las funciones establecidos en los nuevos instrumentos de gestión se adecuan a la incorporación de nuevas competencias de la municipalidad enmarcado en el análisis funcional correspondiente. En ese sentido, bajo las consideraciones establecidas en el marco de lo dispuesto mediante Decreto Supremo N.º 043-2006-PCM

y Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, se emite opinión favorable por la modificación y aprobación de los instrumentos de gestión de la municipalidad distrital de Pichanaqui; Que, con Informe legal N.º ....2019-OAJ/MDP, la Oficina de Asesoría Jurídica, opina que es procedente la aprobación de la actualización de los Instrumentos de Gestión: del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Perfil de Puestos (MPP) y Cuadro para Asignación de Personal Provisional – CAPP de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui;

Asimismo, en atención al marco normativo legal y normas administrativas, se presenta un nuevo CAPP modificado, en la necesidad de reordenar los diversos cargos del personal de la municipalidad distrital de Pichanaqui; en armonía con las competencias, atribuciones y funciones de los Órganos y Unidades Orgánicas de la municipalidad contenidos en el nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la Estructura Orgánica vigente; y, sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior; así, como rigiéndonos por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia participativa y de servicio al ciudadano;

Que, el documento del Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAPP) modificado de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ha sido elaborado como parte del proceso de actualización de este importante instrumento de gestión, enmarcados en la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N.º 27972 principalmente y en las normas legales administrativas complementarias que rigen la Administración Pública; y, sustentándose en la Ley Marco del Empleo Público, Ley N.º 28175; y, considerando que en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, aún no se da inicio al proceso de tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil, según Ley del Servicio Civil – Ley N.º 30057. Asimismo, para la elaboración del nuevo Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAPP) de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se ha utilizado el formato que se incluye en los anexos de la resolución de Presidencia Ejecutiva del SERVIR N.º 152-2014-SERVIR/PE el mismo que resulta procedente por encontrarse dentro del marco legal y administrativo establecidos, el mismo que no va a afectar los servicios municipales a la ciudadanía; Que, mediante Dictamen N.º -----CPPIC/MDP, la Comisión de Economía, Presupuesto, Proyectos de Inversión y Cooperación Técnica; luego de una revisión conjunta y debate correspondiente dictaminó favorable la aprobación del proyecto de Ordenanza Municipal que modifica y aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro



para Asignación de Personal Provisional (CAPP) de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui;

Que, asimismo, el artículo 9° numeral 8) de la Ley Orgánica de Municipalidades antes mencionada, establece que corresponde al Concejo Municipal "*Aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos*;

Estando a lo expuesto y en uso de las facultades conferidas en la Ley N.° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, el concejo municipal con el voto mayoritario de sus miembros aprobó la siguiente;

**ORDENANZA QUE APRUEBA LA MODIFICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION ROF, CAPP y EL NUEVO MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS MPP DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI.**

**ARTICULO 1°.-** APROBAR la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*,

**ARTICULO 2°.-** APROBAR la modificación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP), de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, en los términos del texto adjunto, que en Anexo, forman parte integral de la presente Ordenanza Municipal.

**ARTICULO 3°.-** APROBAR la modificación del Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAPP), de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, en los términos del texto adjunto, que en Anexo, forman parte integral de la presente Ordenanza Municipal.

**ARTICULO 4°.-** PUBLICAR el texto probatorio de la presente Ordenanza en el diario de mayor circulación, y encargar a la Oficina de Informática la publicación del íntegro del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAPP) de la Municipalidad Distrital de *Pichanaqui*, en el portal institucional, en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas [www.serviciosalciudadano.gob.pe](http://www.serviciosalciudadano.gob.pe) y Portal del Estado Peruano [www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe).

**ARTICULO 5°.-** La presente Ordenanza entrara en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en concordancia con el artículo 44° de la Ley 27972, Ley orgánica de municipalidades.

# ROF

## REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
PICHANAQUI



LOS INVESTIGADORES



El presente ROF (Reglamento de Organización y Funciones), de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui ha sido elaborado con amplio criterio técnico con la finalidad de poner al alcance del personal de la Municipalidad para su respectiva aplicación, en el marco de una administración gubernamental ágil y moderna;

En concordancia a la nueva Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N.º 27972, la Municipalidad ha elaborado y aprobado el ROF (Reglamento de Organización y Funciones), con la finalidad de adecuar y reorientar sus labores a los cambios establecidos en la norma en mención, enmarcados al proceso de Descentralización normado mediante Ley N.º 27783 – Ley de Bases de la Descentralización y el Plan de Transferencia de Funciones.

En tal sentido, el presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, describe la naturaleza, finalidad, objetivos y funciones de las unidades orgánicas que constituyen la Municipalidad como entidad pública de Gobierno Local especificando las líneas de dependencia y de autoridad respectiva, así como la jerarquía de los responsables de su conducción. Así mismo, comprende las relaciones interinstitucionales, régimen laboral y económico competente, espacios de participación ciudadana, disposiciones complementarias, transitorias y finales.

El interés del Gobierno Municipal de Pichanaqui es, superar las deficiencias administrativas y de organización (Estructura y Funciones) evaluando permanentemente los resultados, promoviendo la consolidación y fortalecimiento de un Gobierno Local Democrático en el marco de un proceso de Descentralización.

El ámbito de aplicación del Reglamento de Organización y Funciones alcanza a todos los órganos que conforman la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, y constituye un instrumento normativo de gestión.

La sede de la Municipalidad se ubica en el Jr. 1º de mayo N.º 717– frente al Parque Principal de la Ciudad de Pichanaqui, y sus actividades se desarrollan en todo su límite territorial del Distrito. Su funcionamiento tiene carácter indefinido y se

encuentra regulado por la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972, y los artículos pertinentes de la actual Constitución Política del Estado.

Como todos los instrumentos - Técnicos – Administrativos, el presente Reglamento de Organización de Funciones – ROF estará sujeto a permanente evaluación y por consiguiente a los ajustes y modificaciones que sean necesarios.

## **TÍTULO PRIMERO**

### **DE LA NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS Y COMPETENCIA**

#### **CAPÍTULO I**

##### **NATURALEZA Y FINALIDAD.**

**Artículo 1º.-** Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio la población y la organización.

Las Municipalidades Provinciales y Distritales son los órganos de gobiernos promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las Municipalidades Distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente.

Las Municipalidades de Centros Poblados son creadas por Ordenanza Municipal Provincial. Los Gobiernos locales representan al vecindario.

**Artículo 2°.-** Ningún poder político o autoridad ajena al Gobierno Local puede interferir en el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, ni en aquellas funciones que paulatinamente se le transfiera o delegue de acuerdo a Ley, salvo en los casos de sentencia judicial, los supuestos de intervención del Jurado Nacional de Elecciones y separación de sus integrantes, la intervención de la Contraloría General de la República y la normatividad en materia impositiva que establece el Código Tributario o el Tribunal Constitucional.

**Artículo 3°.-** Son fines de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui:

- a. Promover el Desarrollo Económico local, con incidencia en el micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.
- b. Promover el Desarrollo Social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.
- c. Ejercer la representación política en forma organizada de los vecinos.
- d. Proveer adecuadamente la prestación de los servicios públicos locales.
- e. Fomentar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico sostenible del Distrito.
- f. Promover la gestión sostenible de los recursos naturales, la generación de empleo con la finalidad de integrar la lucha contra la degradación ambiental y la lucha contra la pobreza.

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS Y COMPETENCIAS**

**Artículo 4°.-** La Municipalidad Distrital de Pichanaqui persigue los siguientes objetivos:

- a) Atender con eficiencia y eficacia la prestación de los servicios municipales esenciales como son: programas sociales, saneamiento ambiental, limpieza, alcantarillado, comercialización, estado civil, promoción cultural y otros en el ámbito de su Territorio.
- b) Satisfacer en forma adecuada y oportuna los servicios de infraestructura básica, productiva y social en el ámbito urbano y rural.
- c) Estimular e institucionalizar la participación de la población en la Gestión Municipal, mediante el ejercicio del derecho de iniciativa y fomentar el trabajo comunal, promover y fomentar el desarrollo económico local, para mejorar las condiciones de vida de la población.
- d) Fortalecer el desarrollo sostenido del Sector Agrario y Pecuario, referido a la producción, abastecimiento, comercialización y modernización de la organización Agraria y Pecuaria, así como la preservación de los recursos renovables.

**Artículo 5°.-** Son competencias de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui:

- a) Planificar y promover el desarrollo Socioeconómico de su circunscripción, y ejecutar los planes anuales y Multianuales correspondientes.
- b) Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- c) Promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.
- d) Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
- e) Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado Provincial y Distrital.

- f) Ejecutar y supervisar las obras públicas de carácter local.
- g) Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.
- h) Dictar las normas sobre asuntos en materia de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.
- i) Realizar acciones de coordinación con las entidades del sector con las que compartan competencias, antes de ejercerlas.
- j) Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias, y las que señale la ley.

## **TÍTULO SEGUNDO**

### **DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **CAPÍTULO I**

##### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**Artículo 6°.-** La Administración Municipal adopta una estructura Gerencial (Art. 26°, 27° de la Ley N.º 27972 Orgánica de Municipalidades sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana y por los contenidos en la Ley N.º 27444. Ley General de Procedimientos Administrativos.

**Artículo 7°.-** Para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ha adoptado la siguiente Estructura Orgánica:

## TÍTULO TERCERO

### DE LAS COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

#### CAPÍTULO I

#### ÓRGANOS DE GOBIERNO

##### CONCEJO MUNICIPAL

**Artículo 8°.** - El Concejo Municipal es el máximo órgano de gobierno de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, está conformado por el Alcalde, quien la preside y por nueve (09) Regidores, que tienen potestad para ejercer funciones normativas y Fiscalizadoras de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades y su Reglamento Interno de Concejo.

**Artículo 9°.**- Corresponde al Concejo Municipal precisar y aprobar las políticas de desarrollo Distrital, así como establecer el régimen económico, financiero y administrativo de la gestión municipal.

**Artículo 10°.**- Son FUNCIONES del Concejo Municipal:

**1) Función Normativa:**

Determinar y aprobar ordenanzas, acuerdos y resoluciones, en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades.

**2) Función de Fiscalización:**

Todos los actos de Gobierno y de Gestión Municipal, conforme lo establece el Reglamento Interno del Concejo Municipal y Ley Orgánica de Municipalidades.

**Artículo 11°.**- Son **ATRIBUCIONES** del Concejo Municipal: (Ejercen competencias señalados en el Art. 9° de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, y en aquellos previstos por la Legislación especial correspondiente vía ordenanzas).

- 1) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal Concertado y el Presupuesto Participativo.



- 2) Aprobar, monitorear y controlar el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa de Inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuesto Participativos.
- 3) Aprobar el Régimen de Organización Interior y Funcionamiento del Gobierno Local.
- 4) Aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel Distrital, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales, las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental declaradas con forme a ley.
- 5) Aprobar el Plan de Desarrollo Urbano, el Plan de Desarrollo Rural, el Esquema de Zonificación de áreas urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
- 6) Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades.
- 7) Aprobar el Sistema de Gestión Ambiental y sus instrumentos, en concordancia con el sistema de gestión ambiental nacional y regional.
- 8) Aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos.
- 9) Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a Ley.
- 10) Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
- 11) Autorizar los viajes al exterior del país que, en comisión de servicios o representación de la municipalidad, realicen el alcalde los regidores, el gerente municipal y cualquier otro funcionario.
- 12) Aprobar por ordenanza el reglamento del Concejo Municipal.
- 13) Aprobar los proyectos de Ley que en materia de su competencia sean propuestos al Congreso de la República.
- 14) Aprobar normas que garanticen una efectiva participación vecinal.
- 15) Constituir Comisiones Ordinarias y especiales, conforme a su reglamento.
- 16) Aprobar el Presupuesto Anual y sus modificaciones dentro de los plazos señalados por ley, bajo responsabilidad.
- 17) Aprobar el Balance y la Memoria.
- 18) Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma

de participación de la inversión privada permitida por ley, conforme a los artículos 32° y 35° de la presente ley.

- 19) Aprobar la creación de centros poblados y agencias municipales.
- 20) Aceptar donaciones, legados, subsidios o cualquier otra liberalidad.
- 21) Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorios económicos y otros actos de control.
- 22) Autorizar y atender los pedidos de información de los regidores para efectos de fiscalización.
- 23) Autorizar al procurador público municipal, para que, en defensa de los intereses y derechos de la municipalidad y bajo responsabilidad, inicie o impulse procesos judiciales contra los funcionarios, servidores o terceros respecto de los cuales el órgano de control interno haya encontrado responsabilidad civil o penal; así como en los demás procesos judiciales interpuestos contra el gobierno local o sus representantes.
- 24) Aprobar endeudamientos internos y externos, exclusivamente para obras y servicios públicos, por mayoría calificada y conforme a Ley.
- 25) Aprobar la donación o la cesión en uso de bienes muebles e inmuebles de la municipalidad a favor de entidades públicas o privadas sin fines de lucro y la venta de sus bienes en subasta pública.
- 26) Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales.
- 27) Aprobar las licencias solicitadas por el Alcalde o los regidores, no pudiendo concederse licencias simultáneamente a un número mayor del 40% (cuarenta por ciento) de los regidores.
- 28) Aprobar la remuneración del Alcalde y las Dietas de los Regidores.
- 29) Aprobar el régimen de administración de sus bienes y rentas, así como el régimen de administración de los servicios públicos locales.
- 30) Disponer el cese del gerente municipal cuando exista acto doloso o falta grave.
- 31) Plantear los conflictos de competencia.
- 32) Aprobar el Cuadro de Asignación de Personal y las bases de las pruebas para la selección de personal y para los concursos de provisión de puestos de trabajo.

- 33) Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la Municipalidad.
- 34) Aprobar los Espacios de Concertación y Participación Vecinal, a propuesta del Alcalde, así como reglamentar su funcionamiento.
- 35) Las demás competencias que le corresponde conforme a Ley.

## **ALCALDÍA**

**Artículo 12º.-** La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

**Artículo 13º.-** Son **FUNCIONES** del Alcalde Distrital de Pichanaqui:

Corresponde ejercer funciones de carácter ejecutivo de Gobierno Local, enmarcado dentro de Ley Orgánica de Municipalidades No 27972, el Reglamento Interno del Concejo Municipal y disposiciones legales vigentes.

**Artículo 14º.-** Son **ATRIBUCIONES** del Alcalde Distrital de Pichanaqui:

(Competencias señaladas en Art. 20º de la Ley Orgánica de Municipalidades No 27972)

1. Defender y cautelar los derechos e intereses de la Municipalidad y los vecinos.
2. Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del Concejo Municipal.
3. Ejecutar los acuerdos del Concejo Municipal, bajo responsabilidad.
4. Proponer al Concejo Municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos.
5. Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
6. Dictar decretos y resoluciones de Alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas.
7. Dirigir la formulación y someter a aprobación del Concejo el Plan Integral de Desarrollo Sostenible Local y el Programa de Inversiones concertado con la Sociedad Civil.
8. Dirigir la ejecución de los Planes de Desarrollo Municipal.
9. Someter a aprobación del Concejo Municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto

- de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado.
10. Aprobar el Presupuesto Municipal, en caso de que el Concejo Municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la Ley.
  11. Someter a aprobación del Concejo Municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido.
  12. Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del Concejo Municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios.
  13. Someter al Concejo Municipal la aprobación del Plan Integral de gestión ambiental Local y sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional.
  14. Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal.
  15. Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la Ley y el presupuesto aprobado.
  16. Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil.
  17. Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza.
  18. Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad.
  19. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del Serenazgo y la policía nacional.
  20. Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal.
  21. Proponer al Concejo Municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control.

22. Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.
23. Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
24. Proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales.
25. Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado.
26. Presidir las Comisiones Distritales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen.
27. Otorgar los títulos de propiedad emitidos en el ámbito de su territorio y competencia.
28. Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera.
29. Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley.
30. Presidir el Comité de Defensa Civil del Territorio Distrital.
31. Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes.
32. Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, de ser el caso, tramitarlos ante el Concejo Municipal.
33. Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.
34. Proponer al Concejo Municipal espacios de concertación y participación vecinal.
35. Las demás que le corresponde de acuerdo a Ley.

## LOS REGIDORES

**Artículo 15°.-** Los Regidores del Concejo Municipal tienen las siguientes FUNCIONES:

- 1) Implementar y hacer operativas las funciones normativas y de fiscalización correspondiente al Concejo Municipal de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Interno del Concejo correspondiente. (RIC)

**Artículo 16°.-** Corresponde a los Regidores del Concejo las siguientes ATRIBUCIONES y obligaciones:

(De acuerdo al Art. No 10° de la Ley Orgánica de Municipalidades No 27972)

1. Proponer proyectos de ordenanzas, edictos y acuerdos.
2. Formular pedidos y mociones de orden del día.
3. Desempeñar por delegación las atribuciones políticas del Alcalde.
4. Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión municipal.
5. Integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el Reglamento Interno, y en la reunión de trabajo que determine o aprueba el Concejo Municipal.
6. Mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al Concejo Municipal y proponer la solución de problemas.

**Artículo 17°.-** Las responsabilidades, impedimentos, derechos y régimen de dietas de los miembros del Concejo Municipal, a excepción del alcalde, se establecen en los Artículos 11° y 12° de la Ley Nro. 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.

## CAPÍTULO II

### DE LOS ÓRGANOS CONSULTIVOS, COORDINACIÓN Y DE PARTICIPACIÓN

**Artículo 18°** Son Órganos de coordinación, consulta, concertación y participación las siguientes instancias:

- Comisión de Regidores.
- Consejo de Coordinación Local.

- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana y Juntas Vecinales de C.P
- Comité del Programa de Vaso de Leche
- Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo
- Comité Distrital de Defensa Civil.
- Comité Técnico Distrital
- Comité de Gestión Agraria
- Comité Distrital de Juventudes.

## COMISIONES DE REGIDORES

**Artículo 19°.-** Las Comisiones de Regidores son instancias de deliberación previa que señala el Concejo Municipal de Pichanaqui, en su respectivo Reglamento Interno del Concejo.

**Artículo 20°.-** La comisión de Regidores es el órgano consultivo encargado de realizar estudios que le encomiende el Concejo Municipal; así como formular propuestas, proyectos y emitir dictámenes en el ámbito de su competencia.

Corresponde a la comisión de Regidores:

- a) Proponer proyectos de ordenanza y las políticas generales del Concejo Municipal.
- b) Efectuar estudios, formular propuestas y reglamentar los servicios que presta la Municipalidad.
- c) Evaluar los planes de trabajo de la comisión, proponiendo correctivos y cambios necesarios.
- d) Acoger y procesar los informes de los regidores que integran las respectivas comisiones.
- e) Dictaminar en las proposiciones y pedidos de los regidores.
- f) Dictaminar en las iniciativas de los organismos vecinales.
- g) Las demás que le sean asignadas por el Concejo

## CONSEJO DE COORDINACIÓN LOCAL

**Artículo 21.-** El Consejo de Coordinación Local, es un órgano de coordinación y concertación de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Está integrado por:

El Alcalde Distrital que lo preside, 09 Regidores Distritales, Alcaldes de Centros Poblados del Territorio Distrital y 5 Representantes de la Sociedad Civil.

Su reglamento es aprobado por Ordenanza Municipal Distrital durante el primer semestre de su funcionamiento, a propuesta del Consejo de Coordinación Local.

El consejo de Coordinación Local no ejerce funciones ni actos de Gobierno. Los miembros del Consejo de Coordinación Local; representantes de la Sociedad Civil están compuestos por Organizaciones Sociales de base, comunidades nativas, organizaciones de productores, gremios empresariales, colegios profesionales, organizaciones juveniles, universidades y juntas vecinales que son elegidos según la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, conforme a lo dispuesto en el Art. 98° de la Ley 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

**Artículo 22 °.-** Son FUNCIONES del Consejo de Coordinación Local Distrital de Pichanaqui lo establecido en el Art. 100° de la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades:

1. Coordinar y concertar el Plan de Desarrollo Municipal Distrital Concertado y el Presupuesto Participativo Distrital.
2. Proponer la elaboración de proyectos de inversión y de servicios públicos locales.
3. Proponer las prioridades en las inversiones de infraestructura de envergadura Distrital y Provincial.
4. Proponer convenios de cooperación distrital, para la prestación de Servicios Públicos.
5. Promover la formación de Fondos de Inversión como estímulos a la inversión privada en apoyo del desarrollo económico local sostenible.
6. Otras que le encargue o solicite el Concejo Municipal Distrital.

COMITÉ DISTRITAL DE SEGURIDAD CIUDADANA Y JUNTAS VECINALES DE C.P.

**Artículo 23°.-** El Comité de Seguridad Ciudadana, es un órgano de coordinación y participación de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui; se encuentra integrado por el Alcalde, quien lo preside, Policía Nacional, Sub Prefectura, Juntas Vecinales y el Comité de Autodefensa de la Zona Urbana y Rural de la Ciudad de Pichanaqui.



**Artículo 24°.-** La ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, establece en el Capítulo IV del Título VII la definición, composición, funciones y organización de la junta de delegados vecinales comunales.

Sus funciones son:

- 1) Establecer un sistema de seguridad ciudadana con participación de la sociedad civil, juntas vecinales y la Policía Nacional.
- 2) Normar el establecimiento de los servicios del Serenazgo, vigilancia ciudadana, rondas urbanas, campesinas o similares de nivel Distrital o del centro poblado del Territorio Distrital, de acuerdo a Ley
- 3) Promover acciones de apoyos a las compañías de Bomberos, beneficencia, Cruz Roja y demás Instituciones de servicio a la comunidad.
- 4) Coordinar con el comité de DEFENSA CIVIL del distrito, las acciones necesarias para la atención de las poblaciones damnificadas por desastres naturales o de otra índole.
- 5) Reducir la delincuencia, pandillaje, y todo tipo de violencia urbana que atente y denigre al vecindario de la ciudad de Pichanaqui. Para cuyo efecto la municipalidad regulará su participación, de conformidad con el artículo 195° de la Constitución Política del Estado.

La ley regula la cooperación de la Policía Nacional con las Municipalidades en materia de Seguridad Ciudadana”.

## COMITÉ DEL PROGRAMA DEL VASO DE LECHE

**Artículo 25°.-** El Comité de Administración del Vaso de Leche, es el máximo órgano directriz del Programa , encargado de cumplir y hacer cumplir sus fines y objetivos, se encuentra integrado por el Alcalde quién lo preside, el Gerente de Administración, un representante del Ministerio de Salud, tres representante de la Organización del Programa del vaso de Leche elegidas democráticamente por sus bases, un representante de la Asociación de Productoras Agropecuarios acreditada por el Ministerio de Agricultura. Dichos integrantes son designados por acuerdo de Concejo y Resolución de Alcaldía.

**Artículo 26°.-** Es FUNCIÓN del Comité de Administración del Vaso de Leche:

- 1) Establecer los Objetivos y lineamientos de políticas del PVL Distrital.
- 2) Aprobar el Plan General, Supervisar, verificar y controlar el presupuesto que se asigna al PVL.
- 3) Evaluar la Gestión de la Administración del PVL.
- 4) Disponer la distribución de acuerdo a los padrones de beneficiarios existentes del PVL.
- 5) Implementar, los mecanismos de distribución mediante documento o formatos adecuados para dicho fin.
- 6) Proponer al Comité Especial de Adjudicaciones la compra de los productos necesarios para atender al PVL adecuadamente.
- 7) Implementar el sistema de logística; de distribución, así como el sistema de almacenaje, transporte, personal etc.
- 8) Implementar el control y seguimiento administrativo que permita mantener actualizado los datos de los beneficiarios que de acuerdo a Ley deben recibir una ración de leche y/o alimento equivalente, así como del Stock de los alimentos.
- 9) Supervisar la distribución y preparación de los alimentos que se distribuyen en los diferentes comités del PVL.
- 10) Dar opinión sobre los proyectos, ordenanzas, edictos y acuerdos que se pongan en consideración del PVL.
- 11) Proyectar el Reglamento Interno de Funcionamiento del PVL así como recabar información sobre las actividades administrativas y técnicas del Programa dando cuenta a la Alcaldía de los logros e irregularidades que se observan.
- 12) Supervisar y controlar el gasto del PVL.
- 13) El Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche reconocido por la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es el responsable de la aplicación de las disposiciones legales que corresponde.

#### COMITÉ DE VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

**Artículo 27°.-** El comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo se conforma por Alcaldes de Centros Poblados y representantes de la Sociedad Civil, es el órgano de Coordinación de la Municipalidad Distrital, integrado por un Presidente,

Secretario, Vocal y Fiscalizador del Distrito de Pichanaqui, cuyos Acuerdos son de cumplimiento para sus integrantes,

**Artículo 28°.-** Corresponde al comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo, las siguientes Atribuciones:

1. Coordinar la formulación de planes, programas y proyectos integrales de alcance interdistrital.
2. Proponer y aprobar proyectos de ley que, en materia de la competencia municipal, sean propuestos al Congreso de la República.
3. Promover y fortalecer las acciones municipales conjuntas y de apoyo recíproco.
4. Proponer criterios metodológicos que permitan homogenizar y unificar los procesos planificación, presupuesto e inversión pública local.
5. Supervisar la adecuada ejecución e implementación de las acciones municipales mancomunadas.
6. Las demás que acuerde la asamblea.

#### COMITÉ DISTRITAL DE DEFENSA CIVIL

**Artículo 29°.-** El Comité Distrital de Defensa Civil es el órgano consultivo y de participación interinstitucional presidido por el Alcalde Distrital, cuya composición y atribución están establecidas por los artículos 8° y 11° del Decreto Supremo N.° 005-88-SGMD, Reglamento del Sistema de Defensa Civil.

**Artículo 30°.-** Corresponde al Comité Distrital de Defensa Civil las siguientes:

#### **FUNCIONES:**

1. Planear, conducir y controlar las actividades de Defensa Civil, de acuerdo a normas y directivas emitidas por el INDECI en la prevención, preparación, respuesta y rehabilitación.
2. Formular los planes de Defensa Civil derivados del Plan Nacional de prevención y Atención de Desastres.
3. Elaborar y mantener actualizado el inventario del potencial humano y recursos materiales para la atención de emergencias y la movilización oportuna de los mismos.

4. Identificar los peligros, analizar las vulnerabilidades y estimar los riesgos para la protección de la vida y el patrimonio, adoptando las medidas de prevención necesarias para anular o reducir los efectos del desastre.
5. Evaluar los daños y determinar las necesidades producidas por un desastre o emergencia.
6. Organizar e implementar el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) que facilite la toma de decisiones tanto en la gestión del riesgo como en la administración de los desastres.
7. Atender la emergencia proporcionando apoyo inmediato a la población afectada por desastres con la asistencia de techo, abrigo y alimentos, así como rehabilitar los servicios básicos esenciales.
8. Promover y conducir la capacitación de autoridades y población en acciones de Defensa Civil.
9. Proponer la declaratoria de Estado de Emergencia por desastre, si la estimación del riesgo o la evaluación de los daños lo ameritan.
10. Organizar, capacitar y conducir las Brigadas de Defensa Civil.
11. Efectuar Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad de Defensa Civil.
12. Planear, coordinar, supervisar y ejecutar obras de prevención involucrando a todas las entidades ejecutoras del ámbito Distrital.

**Artículo 31º.-** Corresponde al Comité Distrital de Defensa Civil las siguientes **COMPETENCIAS:**

- 1) Supervisar la óptima administrativa de los recursos públicos y privados disponibles para las actividades de Defensa Civil de acuerdo a las normas emitidas por el Instituto de Defensa Civil para el caso.
- 2) Aprobar el Plan de Defensa Civil del Distrito, que incluye medidas de prevención, emergencia y rehabilitación de ser el caso.
- 3) Supervisar los programas de Defensa Civil, para asegurar la reparación y las mejoras en las condiciones de vida en el Distrito.

- 5) Realizar pronunciamientos previos a las declaraciones de estados de emergencia por desastre o catástrofe de acuerdo a los dispositivos vigentes de la Ley que
- “Aprueban el Reglamento del Sistema de Defensa Civil” DECRETO SUPREMO N.º 005-88-SGMD.

**Artículo 32º.-** En cada Provincia y en cada Distrito del país se constituirán sendos Comités de Defensa Civil, con sede en la respectiva capital. Estarán presididos por el Alcalde respectivo e integrados por:

- a. El Teniente Gobernador del Distrito.
- b. El Comandante de Armas del Territorial.
- c. Funcionarios del Sector Público titular de las dependencias que actúan en el territorio.
- d. Representantes de las organizaciones no públicas campesinas, laborales, culturales o gremiales y las que realizan labores de bienestar.
- e. El Jefe del órgano de Defensa Civil de la respectiva Municipalidad, que actúa como Secretario Técnico.”

#### COMITÉ TÉCNICO DISTRITAL

**Artículo 33º.-** El comité técnico Distrital, es un órgano de representación de la sociedad civil, colaboradores activos, cuya labor es coordinar frecuentemente con el Alcalde, con los comités de productores de cada centro poblado, dirigentes comunales, motivando propuestas que contribuyan al desarrollo rural del Distrito de Pichanaqui.

**Artículo 34º.-** El Comité Técnico Distrital tiene las siguientes FUNCIONES:

- 1) Captar recursos para el desarrollo de proyectos y actividades de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- 2) Comunicación entre las Instituciones Públicas, Privadas y organizaciones de la Comunidad y Gobierno Local.
- 3) Otros que el comité define realizar en asamblea.

## COMITÉ DE GESTIÓN AGRARIA

**Artículo 35°.-** El Comité Gestión Agraria, es un órgano de representación de la sociedad civil, colaboradores activos, cuya labor es coordinar frecuentemente con el Alcalde, con los comités de productores de cada centro poblado, dirigentes comunales, motivando propuestas que contribuyan a tecnificar mejorar la producción de sus cultivos variados del Distrito de Pichanaqui.

**Artículo 36°.** – Son Funciones del Comité de Gestión Agraria:

- 1) Propiciar la participación Multisectorial en la gestión y ejecución de proyectos y actividades agropecuarias y desarrollo económico.
- 2) Promover la suscripción de convenios para el financiamiento y ejecución conjunta de proyectos productivos y de inversión social.

## COMITÉ DISTRITAL DE JUVENTUDES

**Artículo 37°.-** Este comité está encargado de conducir los procesos de integración, colaboración y participación de los jóvenes del Distrito de Pichanaqui.

**Artículo 38°.** – Son Funciones del Comité Distrital de Juventudes lo siguiente:

- 1) Planificar, Organizar, Coordinar, Difundir, la participación de la juventud en la vida política de la Institución Municipal.
- 2) Promover el desarrollo integral de la Juventud para el logro de su bienestar físico psicológico, social, moral y espiritual, así como su participación en la vida política, social, cultural y económica del Gobierno Local.
- 3) Contar con un registro actualizado de organizaciones juveniles del Distrito.
- 4) Promover los derechos, deberes y obligaciones de la juventud orientados a la construcción de ciudadanía, sin exclusión.
- 5) Contribuir al cultivo de valores éticos y morales con visión ciudadana e identidad nacional.
- 6) Promover y fortalecer mecanismos de participación efectiva de la juventud en el diseño de políticas, planes, estrategias y programas que contribuyan a su desarrollo.

- 7) Desarrollar y promover estudios e investigaciones en materia de juventud.
- 8) Formular, diseñar y aprobar planes, programas y proyectos que atiendan las demandas y aspiraciones acordes a los derechos, deberes y obligaciones de la juventud desde la visión local, regional y nacional.
- 9) Promover programas de capacitación para el trabajo, liderazgo, actitudes solidarias y emprendedoras, que contribuyan a la empleabilidad.
- 10) Proponer convenios de gestión y contratos con organismos Públicas y privadas para colaborar con la juventud, en materia presupuestaria.
- 11) Promover programas de resocialización y reinserción de los grupos en riesgo social y/o abandono.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**

#### **DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

**Artículo 52°.-** La Gerencia de Planificación y Presupuesto es el órgano encargado de asesorar a la Alta Dirección en la formulación y evaluación de la política institucional y de los PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO; dirige la ejecución de las actividades relacionadas a los sistemas de planificación, presupuestos, racionalización, estadística, en coordinación con los organismos rectores correspondientes. Así mismo, conduce y coordina acciones de simplificación administrativa y los proyectos de cooperación técnica y financiera.

**Artículo 53°.-** La Gerencia de Planificación y Presupuesto, está a cargo de un Gerente, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con la siguiente oficina:

- 1) Oficina de Presupuesto y Racionalización.
- 2) Oficina de Proyectos de Inversión - OPI

**Artículo 54°.-** son FUNCIONES de la Gerencia de Planificación y Presupuesto:

- 1) Proponer y asesorar en la formulación de los lineamientos de política de gestión del gobierno municipal.
- 2) Formular, coordinar y ejecutar el plan Operativo Institucional de acuerdo con los fines, objetivos y metas de la Gestión Municipal.
- 3) Conducir el proceso de planificación participativa para el desarrollo local, en coordinación con la Gerencia Municipal.
- 4) Supervisar el proceso del presupuesto participativo Municipal, en sus diferentes etapas.
- 5) Diseñar y proponer normas metodológicas para la formulación de los planes de corto, mediano y largo plazo, así como el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad.
- 6) Participar en los procesos de organización, reorganización o reestructuración parcial o total de la Municipalidad.
- 7) Supervisar, evaluar y proponer modificaciones o cambios para su aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Presupuesto Analítico de Personal, de acuerdo a los principios y políticas del Gobierno Municipal orientado a un mejor cumplimiento de sus funciones.
- 8) Coordinar y conducir el sistema de organización y racionalización de la administración municipal.
- 9) Formular, priorizar, coordinar y evaluar los programas y proyectos de inversión, emitiendo su opinión a la Gerencia Municipal sobre su factibilidad.
- 10) Dirigir y coordinar acciones del Sistema Nacional de estadística, en concordancia a las normas que establece el Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- 11) Organizar y dirigir el sistema de Cooperación Técnica Internacional.
- 12) Prestar asesoramiento técnico a las Municipalidades de Centros Poblados.
- 13) Supervisar y velar por la aplicación del ciclo de proyectos a todos los Proyectos de Inversión Pública (PIP); dado que es de obligación que todas las inversiones que se programen hayan sido previamente Evaluadas; dentro del Marco de la Ley 27293, "Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública", su reglamento, y las Directivas expedidas por la Dirección General



de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas (DGPM).

- 14) Coordinar y dirigir acciones orientadas establecer conductos y enlaces con las fuentes cooperantes nacionales e internacionales.
- 15) Coordinar y conducir la formulación del programa de inversiones públicas con financiamiento de la cooperación técnica.
- 16) Coordinar y gestionar la declaración de la viabilidad de los proyectos de inversión pública, ante los entes correspondientes, para su canalización y ejecución financiada con recursos de Países Cooperantes y/o Instituciones Públicas.
- 17) Otras funciones afines que le encomiende la Gerencia Municipal.

**Artículo 55°.-** Son COMPETENCIAS de la Gerencia de Planificación y Presupuesto:

- 1) Emitir Resoluciones Gerenciales, proyecto de Ordenanzas, Directivas, Informes, Memorándums, Proyectos de inversión en el marco de sus funciones.
- 2) Otras competencias que le encomiende la Alcaldía de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

## **SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN**

**Artículo 56°.-** La Oficina de Planificación es un órgano de Asesoría y está a cargo de un Jefe, que depende del Gerente de Planeamiento y Presupuesto.

**Artículo 57°.-** Son funciones y atribuciones de la Oficina de Presupuesto y Racionalización lo establecido en la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27783 Ley de Descentralización, Ley 28411 Ley General del Sistema de Presupuesto, Ley 28056 Ley del Presupuesto participativo y su reglamento el DS: 097-2009-EF y la Ley General del Presupuesto Público, tiene como FUNCIONES lo siguiente:

- Recepcionar, canalizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada de la oficina.
- Revisar y preparar la documentación de la Oficina para la atención de COMPROMISOS.
- Administrar la documentación clasificada e ingresarla al Sistema de Presupuesto.
- Atender el teléfono y efectuar las llamadas que corresponden.
- Sistematizar el Proyecto del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA.
- Sistematizar el Proyecto del Presupuesto Participativo Basado en Resultados - PPBR.
- Atender al Público y orientarlo sobre gestiones y situaciones de sus expedientes.
- Coordinar y custodiar los bienes y recursos de la oficina y coordinar la distribución de estas con el Jefe de Oficina.
- Evaluar y seleccionar los documentos de la Oficina proponiendo su eliminación o transferencia al archivo general.
- Utilizar el correo electrónico institucional como herramienta de coordinación y gestión.
- Otras funciones que le asigne el Gerente de Planificación y Presupuesto.

## **DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL**

**Artículo 105°.-** La Gerencia de Desarrollo Social, es el órgano de línea encargado y responsable de planificar, coordinar, dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar los programas sociales y actividades de defensa y promoción de derechos, asistencia, bienestar social, lucha contra la violencia familiar, desarrollo de capacidades, protección de los grupos sociales de mayor riesgo: Madres, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor, discapacitados; la administración del Programa del Vaso de Leche, víctimas de la violencia familiar, Defensoría Municipal de la Madre, Niño y Adolescente (DEMUNA), También de planificar, dirigir ejecutar los programas relacionados a la educación inicial Art. 82° de la Ley 27972 LOM, Atención primaria de Salud de conformidad al proceso de Transferencia de

funciones en el marco del proceso de descentralización según Ley 27783, Ley 29626 Ley anual del Presupuesto Público. Ley 28411 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto.

**Artículo 106°.-** La Gerencia de Desarrollo Social, está a cargo de un funcionario con cargo de Gerente, que depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Municipal y funcionalmente del Alcalde, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes Divisiones:

- División de Bienestar Familiar, Salud, DEMUNA Y OMAPED.
- División de Programas Alimentarios
- División de Educación y Cultura, Deporte y Recreación.
- División de Fortalecimiento de Organizaciones de Bases y CC.NN
- División de Registro Civil.

**Artículo 107°.-** Son COMPETENCIAS de la Gerencia de Desarrollo Social.

- a) Emitir Resoluciones Gerenciales, proyecto de Ordenanzas, Directivas, Informes, Memorándums, Proyectos de inversión en el marco de sus funciones.
- b) Dar la conformidad de las diferentes actividades que desarrolla las Divisiones a su cargo y obras de inversión que corresponda de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- c) Conformar comisiones de trabajo que le designa el despacho de Alcaldía.
- d) Otras Competencias que le asigne el Alcalde.

**Artículo 108°.-** Son FUNCIONES de la Gerencia de Desarrollo Social:

- 1) Promover la implementación de Programas Sociales en el distrito de Pichanaqui en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales, de manera concertada con las Municipalidades Distritales de la jurisdicción, en sectores vulnerables y de alto riesgo.
- 2) Formular el Plan de Adquisiciones de productos que corresponde a cada programa de conformidad al cronograma de atenciones en forma anual.
- 3) Controlar la calidad de alimentos; su estado de conservación y su almacenamiento de acuerdo a las Normas Técnicas de Almacén

- 8) Ejecutar el Programa del Vaso de Leche con participación de la población y en concordancia con la legislación sobre la materia.
- 10) Promover la participación vecinal en diferentes actividades de la Gestión, que conlleve a una mejor concertación vecinal.
- 11) Formular perfiles de proyectos de inversión de desarrollo de los pueblos originarios, Desarrollo Social, protección a las familias excluidas.
- 12) Contribuir al diseño de las políticas y Planes de Desarrollo Distrital en asuntos de Desarrollo Social, Protección y Apoyo a la Población en Riesgo.
- 13) Otras funciones que por naturaleza le compete.

## **UNIDAD DE FORMALIZACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES**

**Artículo 109º.-** La, Unidad de Formalización de Proyectos Sociales, es un órgano de línea, dependiente de la Gerencia de Desarrollo Social, está a cargo de un Jefe y tiene por **FUNCIONES:**

- Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado específicamente en proyectos sociales.
- Controlar que cada PIP se enmarquen en las competencias del nivel de Gobierno Local.
- Programar Charlas, talleres sobre Programas de Inversión Pública y sociales enmarcados dentro el INVIERTEPE.
- Organizar, Coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.
- Formular y elaborar los planes y programas Multianuales de Inversión Pública y proyectos sociales.
- Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.
- Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos sociales.
- Otras funciones que le asigne la Gerencia de Desarrollo Social.

## TÍTULO SÉPTIMO

### DEL RÉGIMEN LABORAL, ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### CAPÍTULO I

##### RÉGIMEN LABORAL

**Artículo 138°.-** Los funcionarios y empleados de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, conforme a ley.

**Artículo 139°.-** Son requisitos para el ingreso a la Carrera Administrativa:

- a) Ser ciudadano peruano en ejercicio;
- b) Acreditar buena conducta y salud comprobada;
- c) Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional;
- d) Presentarse y ser aprobado en el concurso público de méritos de admisión; y
- e) Los demás que señale la Ley.

**Artículo 140°.-** Los obreros que prestan sus servicios a la Municipalidad Distrital de Pichanaqui son servidores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, reconociéndoles los derechos y beneficios inherentes a dicho régimen.

#### CAPÍTULO II

##### RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO

**Artículo 141°.-** Constituyen Patrimonio Municipal, los bienes, rentas y derechos de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, los cuales son administrados en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de Ley.

Los Bienes de dominio público de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui son inalienables e imprescriptibles. En tanto que, todo acto de disposición o de garantías sobre el patrimonio municipal de Pichanaqui son de conocimiento público.

**Artículo 142°.-** Son bienes de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui:

1. Los bienes inmuebles y muebles de uso público destinados a servicios públicos locales.
2. Los edificios municipales y sus instalaciones y, en general, todos los bienes adquiridos, construidos y/o sostenidos por la Municipalidad.
3. Las acciones y participaciones de las empresas municipales.
4. Los caudales, acciones, bonos, participaciones sociales, derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente.
5. Los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiera el Gobierno Nacional.
6. Los aportes provenientes de habilitaciones urbanas.
7. Los legados o donaciones que se instituyan en su favor.
8. Todos los demás que adquiera la municipalidad.

**Artículo 143°.-** Son Rentas de la Municipalidad:

1. Los tributos creados por ley a su favor.
2. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por el concejo municipal, los que constituyen sus ingresos propios.
3. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).
4. Las asignaciones y transferencias presupuestales del Gobierno Nacional.
5. Los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduanas, conforme a ley.
6. Las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción.
7. Los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, concertadas con cargo a su patrimonio propio, y con aval o garantía del Estado y la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas cuando se trate de endeudamiento externo, conforme a ley.
8. Los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión.

9. Los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a ley.
10. El integro de los recursos provenientes de la privatización de los mercados.
11. El peaje que se cobre por el uso de la infraestructura vial de su competencia.
12. Los dividendos provenientes de sus acciones.
13. Las contribuciones por Obras Publicas.
14. Las demás que determine la ley.

## **TÍTULO OCTAVO**

### **DE LAS DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

**PRIMERA.** - La designación de cargos de confianza de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui se sujeta a lo dispuesto en el Acuerdo de Concejo Nro. 01-2007-CM/MDP de fecha 8 de enero del año 2007:

Gerencia Municipal.

Oficina de Procuraduría

Oficina de Asesoría Jurídica

Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

Secretaria Técnica de Defensa Civil

Gerencia de Administración.

Oficina de Tesorería

Oficina de Logística y Servicios Generales.

Gerencia de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural

Gerencia de Administración Tributaria.

Gerencia de Desarrollo Agropecuario y Económico.

Gerencia de Desarrollo Social

Gerencia de Servicios Públicos.

**SEGUNDA.** - Forma parte del presente Reglamento, el Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

**TERCERA.** - El ordenamiento jurídico de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui está constituido por las normas emitidas por los órganos de gobierno y administración municipal, de acuerdo al ordenamiento jurídico nacional. Dichas normas y disposiciones se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo.

**CUARTA.** - El Concejo Municipal de Pichanaqui, ejerce sus funciones de gobierno mediante la aprobación de ordenanzas y acuerdos. Los asuntos administrativos concernientes a su organización interna, los resuelve a través de ordenanza, resoluciones de concejo y resoluciones de Alcaldía según corresponda.

El Alcalde ejerce funciones ejecutivas de gobierno señaladas en la Ley N.º 27972, mediante Decretos de Alcaldía. Por Resoluciones de Alcaldía resuelve los asuntos administrativos a su cargo.

Las Gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de Resoluciones y Directivas.

## **TÍTULO NOVENO**

### **DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES**

**PRIMERA.** - Las Municipalidades de Centros Poblados de la jurisdicción del Distrito de Pichanaqui, adecuarán su funcionamiento, en lo que sea pertinente, a las normas dispuestas en la Ley N.º 27972, manteniendo su existencia en mérito a la adecuación respectiva y las ordenanzas que sobre el particular se expidan.

Las Municipalidades de Centros Poblados en el ámbito del Distrito de Pichanaqui son creadas por Ordenanza de la Municipalidad Provincial, que determina a demás:

- 1) La delimitación territorial.
- 2) El régimen de organización interior.
- 3) Las funciones que se le deleguen.
- 4) Los recursos que se le asignan.
- 5) Sus atribuciones administrativas y económico-tributarias.



Para la creación de Municipalidades de Centros Poblados se requiere la aprobación mayoritaria de los regidores que integran del Concejo Provincial correspondiente y la comprobación previa del cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 129° de la Ley N.° 27972.

La Municipalidad Provincial de Chanchamayo se encuentra obligada a entregar a las Municipalidades de Centros Poblados de su jurisdicción, en proporción a su población y los servicios públicos delegados, un porcentaje de sus recursos propios y los transferidos por el Gobierno Nacional, para el cumplimiento de la prestación de los servicios públicos delegados. La entrega o transferencia de recursos se efectuará en forma mensual, bajo responsabilidad del Alcalde y del Gerente Municipal correspondiente. La Ordenanza de creación o de adecuación, según sea el caso, podrá contemplar otros ingresos.

**SEGUNDA.** - La Municipalidad Distrital de Pichanaqui adecuará su organización actual a la Estructura Orgánica contenida en el presente Reglamento, en tanto que dicho reglamento busca enmarcarse al proceso de descentralización y a las leyes de la materia.

**TERCERA.** - Deróguese y dejase sin efecto las disposiciones que en materia de Reglamento de Organización y Funciones se hayan aprobado y todas aquellas que se opongan a la presente disposición.

**CUARTA.** - El presente Reglamento de Organización y Funciones entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación.

# MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS-MPP



## INTRODUCCIÓN

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, dentro de adecuación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, viene implementando y actualizando los instrumentos normativos de nivel institucional, en concordancia con lo dispuesto por las normas generales de los sistemas administrativos y de control, poniendo en manos de su personal este Manual de Perfil de Puestos (MPP), para su aplicación, documento que es susceptible de perfeccionamiento en la medida en que se produzcan cambios en la legislación, y cuando los resultados de su ejecución así lo exijan.

El Manual de Perfiles de Puestos de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es el documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, así como en

base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP.

El presente manual ha sido formulado en el marco de la Ley de Modernización del Estado, así mismo, se ha considerado la Directiva N.º 001-2013-SERVIR/GDSRH “Manual de Perfiles de Puestos”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 161-2013- SERVIR/PE, y la Ley N.º 28175, Ley Marco del Empleo Público, con sus grupos ocupacionales establecidos.

El Manual de Perfiles de Puestos contiene información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente; esta información es fundamental en los procesos técnicos de recursos humanos, tales como: selección, inducción y capacitación de personal, gestión del desempeño y contratación de personal.

## **II. MANUAL DE PERFIL Y PUESTOS - GENERALIDADES**

### **I. FINALIDAD**

El presente Manual de Perfil de Puestos “MPP”, es un documento normativo de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, cuya finalidad es establecer y describir las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollando a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones “ROF”, así como en base a los cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal “CAP”. Además de las funciones específicas, determina líneas de autoridad y responsabilidad, y requisitos mínimos de cada uno de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia; proporcionando información necesaria y existente; asimismo, ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa; facilita el proceso de adiestramiento y orientación al personal en servicio.

## **II. MARCO LEGAL**

- a) Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias.
- b) Ley N.º 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- c) Directiva N°001-2013-SERVIR/GDSRH “Manual de Perfiles de Puestos”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 161-2013-SERVIR/PE
- d) Decreto Supremo N.º 043-2004-PCM, aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP, de las Entidades de la Administración Pública.

## **III. ALCANCE**

El presente Manual de Perfil de Puestos “MPP”, alcanza a los Funcionarios, Directivos y servidores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo.

## **IV. MISIÓN PARA TODOS LOS CARGOS**

Contribuir a optimizar la gestión municipal organizando, desarrollando procesos que conduzcan a resultados contrastables en base a su Plan Estratégico y de Desarrollo Concertado del distrito; ejecutando las funciones en las diferentes Unidades con eficacia y Transparente.

## **V. CLASIFICADOR DE CARGOS**

Corresponde el Primer Nivel Organizacional a los Órganos de Gobierno y Alta Dirección: Alcaldía, al Concejo Municipal y a la Gerencia Municipal.

Corresponde el Segundo Nivel Organizacional a todos aquellos Órganos que dependan del Titular o el funcionario inmediato en el mando: Gerencias.

Corresponde el Tercer Nivel Organizacional a todos aquellos órganos que dependan del Segundo nivel organizacional: Sub Gerencias y Unidades Operativas.

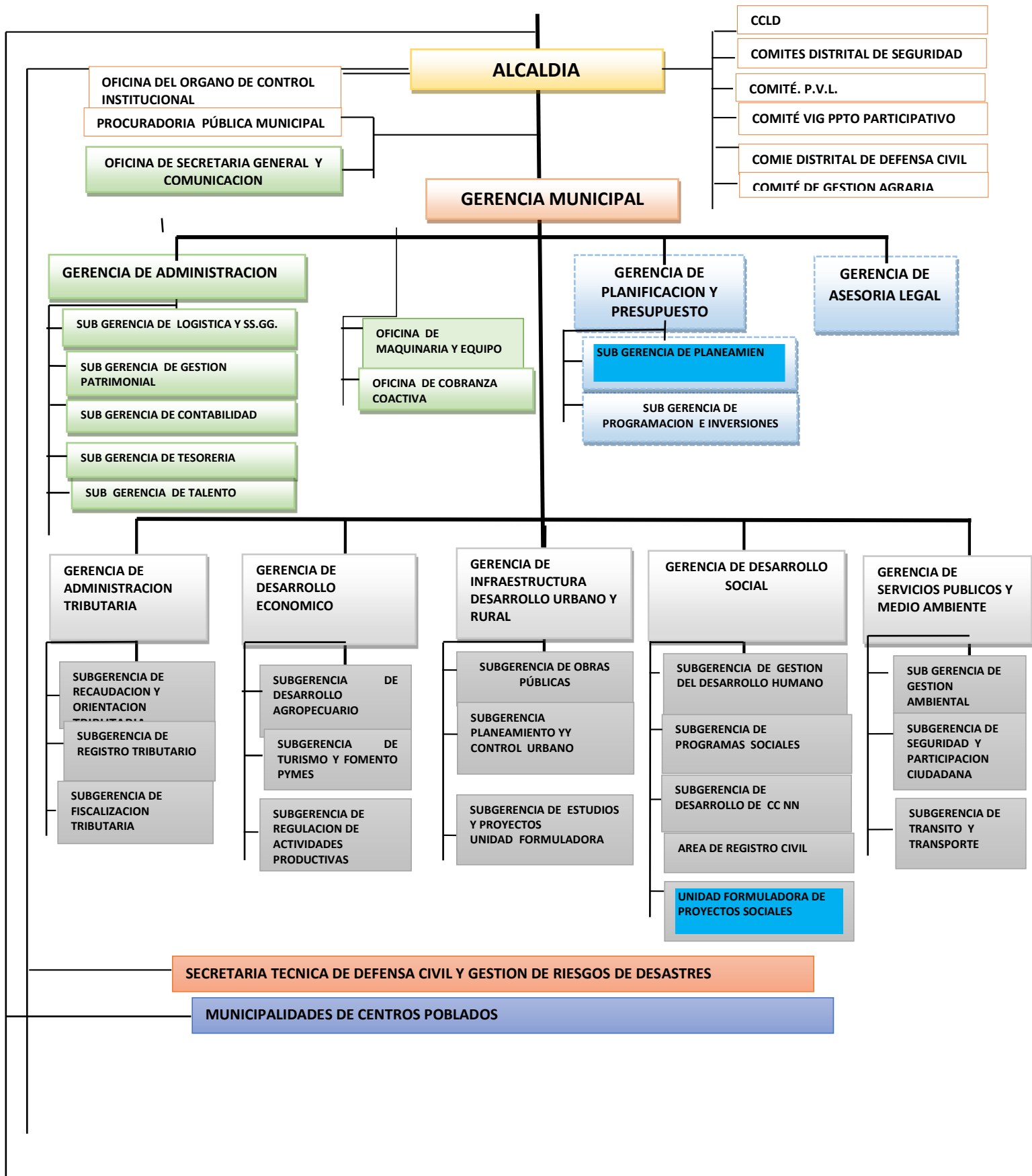
| <b>CLASIFICADOR DE CARGO</b> |                               |                      |                 |               |           |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|---------------|-----------|
| <b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>  |                               | <b>CLASE</b>         | <b>DESIGLAS</b> | <b>CÓDIGO</b> |           |
|                              |                               | <b>CARGOS</b>        |                 |               |           |
| <b>FUNCIONARIO PUBLICO</b>   |                               | <b>ALCALDE</b>       | <b>FP</b>       | <b>01</b>     |           |
| <b>EMPLEADO DE CONFIANZA</b> |                               | <b>GERENTE</b>       | <b>EC</b>       | <b>02</b>     |           |
|                              |                               | <b>MUNICIPAL</b>     |                 |               |           |
|                              |                               | <b>GERENTE</b>       | <b>EC</b>       | <b>03</b>     |           |
| <b>SERVIDOR PUBLICO</b>      | <b>DIRECTIVO</b>              | <b>SUB GERENTE</b>   | <b>SP-DS</b>    | <b>04</b>     |           |
|                              | <b>SUPERIOR</b>               |                      |                 |               |           |
|                              | <b>EJECUTIVO</b>              | <b>JEFE</b>          | <b>SP EJEC</b>  | <b>05</b>     |           |
|                              | <b>ESPECIALISTA</b><br>(Grupo | <b>PROFESIONAL 1</b> | <b>SP-ES</b>    |               | <b>06</b> |
|                              |                               | <b>PROFESIONAL 2</b> |                 |               |           |
|                              | <b>APOYO</b>                  | <b>ASISTENTE</b>     | <b>SP-AP</b>    |               | <b>07</b> |
|                              |                               | <b>SECRETARIA</b>    |                 |               |           |
| <b>TECNICO</b>               |                               |                      |                 |               |           |

**NÚMERO      CÓDIGO**  
**DE PLIEGO**  
**120303      03001 FP**

## **VI. DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI**

Conforme a lo dispuesto en el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, la estructura orgánica del Gobierno Local la conforman el Concejo Municipal con funciones normativas y fiscalizadoras y la Alcaldía con funciones ejecutivas.

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, para la administración Municipal, conforme a lo dispuesto en el artículo 26° de la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972, adopta una estructura gerencial, sustentada en los principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior; así como, rige su gestión por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, participación y seguridad ciudadana. Cuenta con la Estructura Orgánica siguiente:



## **FUNCIONES ESPECÍFICAS: DE LAS UNIDADES IMPLEMENTADAS Y MODIFICADAS**

### **LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **1. Órgano de Gobierno.**

Concejo Municipal

#### **2. Órganos de Gobierno y Alta Dirección**

1. Alcaldía

2. Gerencia Municipal

#### **3. Órgano de Control**

3.1 Oficina de Control Institucional

#### **4. Órgano de Defensa Institucional**

4.1 Procuraduría Pública Municipal

#### **5. Órganos de Asesoramiento**

5.1 Gerencia de Asesoría Jurídica

#### **5.2 Gerencia de Planificación y Presupuesto**

##### **5.2.1 Sub Gerencia de Planeamiento estratégico**

5.2.2 Sub Gerencia de Programación e Inversiones

#### **6. Órganos de Apoyo**

6.1 Secretaría General y comunicación

6.2 Gerencia de Administración

6.2.1 Subgerencia de Logística y SS.GG.

6.2.2 SUBGERENCIA DE GESTION PATRIMONIAL

6.2.3 Subgerencia de Contabilidad

6.2.4 Subgerencia de Tesorería

6.2.5 Subgerencia de Talento Humano

6.3 Oficina de Maquinaria y equipo

6.4 Oficina de Ejecución Coactiva

#### **7. Órganos de Línea**

7.1 Gerencia de Administración Tributaria

7.1.1 Subgerencia de Recaudación y orientación tributaria

7.1.2 Subgerencia de Registro tributario

7.1.3 Subgerencia de Fiscalización tributaria

7.2 Gerencia de Desarrollo Económico

7.2.1 Subgerencia de Desarrollo agropecuario

7.2.2 Subgerencia de Turismo y fomento Pymes

7.2.3 Subgerencia de Regulación de actividades productivas

7.3 Gerencia de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural

7.3.1 Subgerencia de Obras Públicas

7.3.2 Subgerencia Planeamiento y Control Urbano

7.3.3 Subgerencia de Estudios y Proyectos unidad formuladora

7.4 Gerencia de Desarrollo Social

7.4.1 Subgerencia de Gestión del Desarrollo Humano

7.4.2 Subgerencia de Programas Sociales

7.4.3 Subgerencia de Desarrollo de Comunidades Nativas

7.5 Área de registro civil

**7.6 Unidad formuladora de proyectos sociales.**

7.5 Gerencia de Servicios Públicos y medio Ambiente

7.5.1 Subgerencia de Gestión Ambiental

7.5.2 Subgerencia de Seguridad y Participación Ciudadana

7.5.3 Subgerencia de Tránsito y Transporte

## **8. Secretaria Técnica de Defensa Civil y Gestión de riesgos de desastres**



## GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

|   |   |               |
|---|---|---------------|
| <b>5 ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO</b>             | 5.1 GERENCIA DE GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO |               |
| <b>CARGO</b>                                  | <b>TOTAL</b>  | <b>CÓDIGO</b> |
| <b>GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO</b> | 1   |               |

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Conducir la programación y Formulación del proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en base a resultados.
- b) Asesorar a los órganos de gobierno sobre política institucional, así como programar y proponer políticas elaborando los Planes de Desarrollo y Planes Estratégicos ajustándolo a los objetivos del Plan bicentenario
- c) Elaborar y proponer las modificaciones del Pliego Presupuestal de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- d) Elaborar informes de evaluación presupuestal de la municipalidad
- e) Asesorar y orientar sobre la gestión por resultados, métodos, normas y otros dispositivos legales propios del Sistema de Presupuesto, proponiendo las Directivas correspondientes.
- f) Proponer medidas sobre austeridad, racionalización y límites del gasto de acuerdo a requerimientos de la Municipalidad y dispositivos legales vigentes.
- g) Formular y proponer a la Alcaldía y al Concejo Municipal el listado priorizado de proyectos de inversión a efectos de elaborar el Presupuesto Participativo municipal.
- h) Conducir la formulación del Presupuesto Participativo.
- i) Proyectar Resoluciones sobre las modificaciones de la ejecución Presupuestal.
- j) Identificar y priorizar las necesidades de Cooperación Técnica en el distrito y programar los respectivos proyectos, evaluando sus resultados, debiendo incluir en el Presupuesto los recursos provenientes de donaciones internas y externas.

- k) Formular, revisar, codificar y proponer al Concejo Municipal para su aprobación, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), políticas de gestión y el Plan Estratégico institucional (PEI), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Texto Único de Procedimientos Administrativos, (TUPA), los Manuales de Organización y Funciones (MOF), Reglamentos, Directivas y demás documentos afines para dinamizar la Administración Municipal.
- l) Dirigir la formulación del Plan Estratégico Institucional, así como evaluar su ejecución y actualización permanente.
- m) Supervisar la recopilación y producción de información estadística requerida.
- n) Emitir directivas referentes a la aplicación y control de las disposiciones Municipales y de las que emanen de los órganos de sistemas administrativos.
- o) Emitir Resoluciones y directivas en asuntos de su competencia
- p) Otras de su competencia y las que le asigne los órganos de gobierno y la Gerencia Municipal.

#### **Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- a) Depende del Gerente Municipal.
- b) Tiene mando sobre el personal de la Gerencia de Planificación y Presupuesto
- c) Es responsable de las funciones asignadas

#### **Requisitos**

- a) Título Profesional Universitario (de preferencia Economista), que incluya estudios relacionados con la especialidad con amplia experiencia en el cargo.
- b) Experiencia en la conducción de programas relacionados con la especialidad; manejo de procesos , gestión por resultados
- c) Capacitación especializada en planificación y proyectos y desarrollo institucional.

### **5.2.1 SUBGERENCIA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**2      ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO      5.2 GERENCIA DE GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

5.2.1 SUB GERENCIA DE  
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO E  
INFORMÁTICO

**CARGO** **TOTAL** **CÓDIGO**

**SUB GERENTE DE PLANEAMIENTO 1  
ESTRATÉGICO**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Programar, evaluar el Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui centralizando y consolidando las operaciones de carácter presupuestario.
- b) Coordinar y orientar el proceso de Planeamiento estratégico, consecución de resultados en articulados a los objetivos propuestos en los instrumentos de planeamiento de gobierno.
- c) Participar en la conducción del proceso de formulación del proyecto de Presupuesto Participativo de la Municipalidad.
- d) Elaborar la programación de Compromisos Anuales de la Municipalidad.
- e) Elaborar certificaciones Presupuestales
- f) Elaborar la Conciliación del Marco legal.
- g) Elaboración de Evaluación Presupuestaria de la Municipalidad.
- h) Elaborar Notas de Modificación Presupuestaria.
- i) Realizar la ejecución presupuestal orientando el gasto en función a la apertura programática aprobada.
- j) Elaborar y evaluar el Plan Estratégico Institucional y el Operativo Institucional.
- k) Recopilar la información estadística en materia presupuestal y/o financiera
- l) Conducir la administración de las bases de datos del SIAF-SP.
- m) Monitorear el cumplimiento de las Metas del Programa de Modernización Municipal y Plan de Incentivos.
- n) Otras de su competencia y las señaladas por ley.

**Línea de Autoridad y responsabilidad**

- a) Depende del Gerente de Planificación y Presupuesto
- b) Coordina con el personal de la Gerencia.
- c) Es responsable de las funciones asignadas.

## Requisitos

- a) Título Profesional de Licenciado en Administración, Contador Público, Economista, o Profesión que incluya estudios relacionados con la especialidad.
- b) Capacitación especializada en Administración Presupuestal.
- c) Capacitación especializada en Planeamiento estratégico.

### 3 ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

5.2 GERENCIA DE GERENCIA DE  
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

5.2.2 SUBGERENCIA DE PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO E INFORMÁTICO

#### CARGO

PLANIFICADOR II

#### TOTAL

1

#### CÓDIGO

## FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Recepcionar, canalizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada de la oficina.
- b) Revisar y preparar la documentación de la Oficina para la atención de COMPROMISOS.
- c) Administrar la documentación clasificada e ingresarla al Sistema de Presupuesto.
- d) Atender el teléfono y efectuar las llamadas que corresponden.
- e) Sistematizar el Proyecto del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA.
- f) Sistematizar el Proyecto del Presupuesto Participativo Basado en Resultados - PPBR.
- g) Atender al Público y orientarlo sobre gestiones y situaciones de sus expedientes.
- h) Coordinar y custodiar los bienes y recursos de la oficina y coordinar la distribución de estas con el Jefe de Oficina.
- i) Evaluar y seleccionar los documentos de la Oficina proponiendo su eliminación o transferencia al archivo general.
- j) Utilizar el correo electrónico institucional como herramienta de coordinación y gestión.
- k) Otras funciones que le asigne el Gerente de Planificación y Presupuesto.

### **Línea de Autoridad y responsabilidad**

- a) Depende del Sub Gerente de Planeamiento estratégico e informático
- b) Es responsable de las funciones asignadas y otras que le encargue el Planeamiento estratégico e informático

### **Requisitos**

- a) Título profesional de Licenciado En Administración, Economista, Ingeniero Industrial o afín.
- b) Capacitación especializada en planificación y racionalización.
- c) Experiencia mínima de tres años en labores especializadas del cargo.

## **GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL**

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Formular y/o ejecutar proyectos y actividades destinadas a organizar, fortalecer y capacitar a las organizaciones sociales de base, promoviendo su autonomía y

### **7.ÓRGANOS DE LÍNEA**

7.3 GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

#### **CARGO**

#### **TOTAL**

#### **CÓDIGO**

GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL 1

el cumplimiento de un rol efectivo en la participación ciudadana.

- b) Administrar, Organizar y ejecutar los programas sociales locales asistenciales de lucha contra la pobreza, asistencia y seguridad alimentaria, promoviendo la autogestión de las organizaciones beneficiarias.
- c) Formular, ejecutar y mantener el desarrollo del Plan concertado de capacidades.
- d) Programar, coordinar y ejecutar actividades de prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas y alcoholismo a través de convenios con C.T.I y otros organismos.
- e) Programar, coordinar y ejecutar actividades sociales de defensa y promoción de derechos estableciendo canales de comunicación y cooperación entre vecinos instituciones defensoriales.
- f) Supervisar el funcionamiento y administración de los Comités del Vaso de Leche, y comedores populares, promueve e impulsa los comedores escolares

- g) Promover y efectividad, mecanismos que permitan a las organizaciones sociales de base su formalización, reconocimiento y registro correspondiente.
- h) Monitorear y evaluar programas y/o proyectos sociales programados, asegurando su desarrollo de acuerdo a lo planeado en la Sub Gerencia.
- i) Programar, gestionar y ejecutar actividades de atención primaria a la Salud enfatizando el tratamiento, control prevención y seguimiento de la Madre gestante con una asistencia alimentaria especializada para el niño(a), igualmente una atención asistencial
- j) Proponer y ejecutar las actividades destinadas a la protección, participación y organización de los vecinos con discapacidad.
- k) Promover y ejecutar las actividades educativas, deportivas y recreativas, interviniendo en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto educativo de la jurisdicción en coordinación con la Dirección Regional de Educación y otras Unidades de Gestión Educativa correspondiente.
- l) Promover, programar y ejecutar en coordinación con la Autoridad Educativa, acciones de promoción y aprehensión de cultura cívica, educación ambiental, identidad local, respecto a los bienes y derecho a las personas, a la conservación, limpieza mejoras del ambiente y ornato de la ciudad
- m) Ejecutar actividades de carácter recreativo y ocupacional en coordinación con las organizaciones de base del Adulto Mayor.
- n) Impulsar e intervenir en la organización del Concejo Participativo Local de Educación.
- o) Programar Proyectos e iniciativas para la creación, Implementación y uso de la biblioteca.
- p) Proponer la formación de grupos culturales y promover las actividades artísticas e intelectuales que favorezcan a la Entidad.
- q) Formular y proponer el proyecto de Presupuesto, plan de trabajo, Reglamento y/o manuales Internos, así como la política de servicios a desarrollar por la Sub Gerencia de Desarrollo Social.
- r) Impulsar el funcionamiento de las Escuelas Municipales deportivas, para el fortalecimiento de las capacidades y habilidades deportivas en la comunidad.
- s) Integrar y/o participar en comisiones y/o grupos de trabajo interno con la comunidad.

t) Otras funciones inherentes a su cargo y/o que le asigne el Gerente de Municipal.

### **Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- a) Depende del Gerente Municipal
- b) Tiene mando sobre el personal de la Gerencia de desarrollo Social
- c) Es responsable de las funciones asignadas

### **Requisitos**

- a) Título Profesional Universitario colegiado (de preferencia Sociólogo Antropólogo), que incluya estudios relacionados con la especialidad con amplia experiencia en el cargo.
- b) Experiencia en la conducción de programas relacionados con la especialidad.
- c) Capacitación especializada en planificación y proyectos sociales.

|          |  |              |   |
|----------|--|--------------|---|
| <b>7</b> | <b>ÓRGANOS DE LINEA</b>                            | 7.1.1        | 7.4.GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL           |
|          |  |              | UNIDAD DE FORMULACION DE PROYECTOS SOCIALES |
|          | <b>CARGO</b>                                       | <b>TOTAL</b> | <b>CÓDIGO</b>                               |
|          | <b>UNIDAD DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES</b> | <b>1</b>     |   |

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Coordinar y proponer el listado de Programación Multianual de Inversión Pública como parte del Plan de Desarrollo Local Concertado específicamente en proyectos sociales.
- b) Controlar que cada PIP se enmarquen en las competencias del nivel de Gobierno Local.
- c) Programar Charlas, talleres sobre Programas de Inversión Pública y sociales enmarcados dentro el INVIERTEPE.
- d) Organizar, Coordinar y conducir la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Participativo Distrital.
- e) Formular y elaborar los planes y programas Multianuales de Inversión Pública y proyectos sociales.

- f) Programar la publicación de Proyectos Declarados Viables.
- g) Coordinar las labores de priorización y programación de los proyectos de inversión pública local y Asesorar a la División de estudios y proyectos sociales.
- h) Otras funciones que le asigne la Gerencia de Desarrollo Social.

#### **Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- a) Depende del Gerente Municipal
- b) Gerencia de Desarrollo Social.
- c) Tiene mando sobre el personal de la Gerencia de desarrollo Social
- d) Es responsable de las funciones asignadas

#### **Requisitos Mínimos:**

##### **Formación Académica**

- a) Título Universitario de Economista, Ingeniero Civil u otras carreras afines, que incluya estudios relacionados con la especialidad.
- b) Experiencia en la evaluación de Estudios y Proyectos de Inversión.
- c) Experiencia 2 años en dirección de Estudios y Proyectos de Inversión Pública.
- d) Habilidad para trabajar en equipo; por objetivos y relacionarse.
- e) Conducta responsable, honesta y proactiva.



CUADRO  
DE ASIGNACIÓN  
DE PERSONAL –PROVICIONAL-CAP-P

| N.º                          | NOMENCLATURA Y/O CARGO   | CODIGO  | CLASIFICACIÓN | TOTAL    | SITUACION DEL CARGO |          | CARGO DE CONFIANZA       | ORGANO/CARGOS CLASIFICADOS |
|------------------------------|--|---------|---------------|----------|---------------------|----------|--------------------------|----------------------------|
|                              |  |         |               |          | O                   | P        |                          |                            |
| <b>I</b>                     | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO : ÓRGANO DE GOBIERNO</b>                                    |         |               |          |                     |          |                          |                            |
| <b>1.1</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: ALCALDÍA</b>                                    |         |               |          |                     |          |                          |                            |
| 1                            | Alcalde  | 0311FP  | FP            | 1        | 1                   |          | ELECCION POPULAR         |                            |
| 2                            | Asistente Administrativo I   | 0311EJ  | SP - EJ       | 1        | 1                   |          |                          |                            |
| 3                            | Chofer II  | 0311AP  | SP -AP        | 1        | 1                   |          |                          |                            |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |  |         |               | <b>3</b> | <b>3</b>            |          |                          |                            |
| <b>II</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE CONTROL</b>                                      |         |               |          |                     |          |                          |                            |
| <b>2.1</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DEL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</b> |         |               |          |                     |          |                          |                            |
| 6                            | Jefe de OCI  | 0321DS2 | SP-DS         | 1        | 1                   |          | FUNCIONARIO DE CONFIANZA |                            |
| 7                            | Auditor II   | 0321ES1 | SP-ES         | 1        |                     | 1        |                          |                            |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |  |         |               | <b>2</b> | <b>1</b>            | <b>1</b> |                          |                            |
| <b>III</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE DEFENSA</b>                                      |         |               |          |                     |          |                          |                            |
| <b>3.1</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: PROCURADURÍA PUBLICA MUNICIPAL</b>              |         |               |          |                     |          |                          |                            |

|                                   |   |         |        |          |          |          |                                 |  |
|-----------------------------------|---|---------|--------|----------|----------|----------|---------------------------------|--|
| 6                                 | Procurador Público Municipal  | 0331EC2 | EC     | 1        |          | 1        | FUNCIONARI<br>O DE<br>CONFIANZA |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>      |   |         |        | <b>1</b> |          | <b>1</b> |                                 |  |
| <b>IV</b>                         | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE DIRECCIÓN</b>                               |         |        |          |          |          |                                 |  |
| <b>4.1</b>                        | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA MUNICIPAL</b>                     |         |        |          |          |          |                                 |  |
| 4                                 | Gerente Municipal   | 0341EC2 | EC     | 1        | 1        |          | X                               |  |
| 5                                 | Asistente Administrativo I  | 0341EJ1 | SP -EJ | 1        | 1        |          |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>      |   |         |        | <b>2</b> | <b>2</b> |          |                                 |  |
| <b>TOTAL ORGANOS DE DIRECCION</b> |   |         |        | <b>2</b> | <b>2</b> |          |                                 |  |
| <b>V</b>                          | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO</b>                          |         |        |          |          |          |                                 |  |
| <b>5.1</b>                        | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE ASESORÍA LEGAL</b>             |         |        |          |          |          |                                 |  |
| 8                                 | Asesor Jurídico   | 0351EC1 | EC     | 1        | 1        |          | X                               |  |
|                                   | Abogado   | 0351ES1 | SP -ES | 1        |          | 1        |                                 |  |
| 9                                 | Asistente Administrativo I  | 0351AP2 | SP-AP  | 1        | 1        |          |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>      |   |         |        | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |                                 |  |
| <b>5.2</b>                        | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b> |         |        |          |          |          |                                 |  |
| 10                                | Gerente de Planificación y Presupuesto  | 0352EC1 | EC     | 1        | 1        |          | X                               |  |
| 11                                | Asistente Administrativo II   | 0352AP2 | SP-AP  | 1        | 1        |          |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>      |   |         |        | <b>2</b> | <b>2</b> |          |                                 |  |
| <b>5.3</b>                        | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO</b>           |         |        |          |          |          |                                 |  |

|                                       |   |          |       |           |           |          |   |                             |
|---------------------------------------|---|----------|-------|-----------|-----------|----------|---|-----------------------------|
| 12                                    | Sub Gerente de Planeamiento Estratégico e informática           | 0353DS1  | SP-DS | 1         | 1         |          |   |                             |
| 13                                    | Planificador II   | 0353ES1  | SP-ES | 1         | 1         |          |   |                             |
| 14                                    | Economista II   | 0353ES1  | SP-ES | 1         |           | 1        |   |                             |
|                                       | <b>UNIDAD DE INFORMATICA</b>                                    |          |       |           |           |          |   |                             |
| 24                                    | Ingeniero de Sistemas   | 0353EEJ1 | SP-EJ | 1         | 1         |          |   |                             |
| 25                                    | Técnico PAD I   | 0353AP2  | SP-AP | 2         | 2         |          |   | Soporte Técnico             |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>          |   |          |       | <b>6</b>  | <b>5</b>  | <b>1</b> |   |                             |
| <b>5.4</b>                            | <b>SUB GERENCIA DE PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES</b>              |          |       |           |           |          |   |                             |
| 15                                    | Subgerente de Programación de Inversiones                       | 0354DS1  | SP-EJ | 1         | 1         |          |   |                             |
| 16                                    | Economista II   | 0354ES1  | SP-ES | 1         |           | 1        |   |                             |
| 17                                    | Ingeniero Civil II  | 0354ES1  | SP-ES | 1         | 1         |          |   |                             |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>          |   |          |       | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b> |   |                             |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>                 |   |          |       | <b>11</b> | <b>9</b>  | <b>2</b> |   |                             |
| <b>TOTAL ORGANOS DE ASESORAMIENTO</b> |   |          |       | <b>14</b> | <b>11</b> | <b>3</b> |   |                             |
| <b>VI</b>                             | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE APOYO</b>                 |          |       |           |           |          |   |                             |
| <b>6.1</b>                            | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SECRETARIA MUNICIPAL</b> |          |       |           |           |          |   |                             |
| 18                                    | Secretaria General  | 0361DS1  | SP-DS | 1         | 1         |          | X |                             |
| 19                                    | Asistente Administrativo II                                     | 0361AP2  | SP-AP | 1         | 1         |          |   |                             |
| 20                                    | Resp. De Trámite Doc. Y Archivo                                 | 0361AP2  | SP-ES | 1         | 1         |          |   |                             |
| 21                                    | Técnico en Archivos   | 0361AP1  | SP-AP | 1         |           | 1        |   | APOYO EN TRAM. DOCUMENTARIO |

|                              |  |                 |       |          |          |          |  |                                   |
|------------------------------|--|-----------------|-------|----------|----------|----------|--|-----------------------------------|
|                              | Conserje   | 0361AP1         | SP-AP | 1        |          | 1        |  |                                   |
|                              | <b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>  |                 |       |          |          |          |  |                                   |
|                              | Resp. De Imagen Institucional  | 0361ES1         | SP-ES | 1        | 1        |          |  |                                   |
| 22                           | Periodista I   | 0361ES1         | SP-ES | 1        | 1        |          |  | PERIODISTA Y MAESTRO DE CEREMONIA |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |  |                 |       | <b>7</b> | <b>5</b> | <b>2</b> |  |                                   |
| <b>VI</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: DE APOYO</b>                                     | <b>ÓRGANOS</b>  |       |          |          |          |  |                                   |
| <b>6.2</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: DE ADMINISTRACIÓN</b>                 | <b>GERENCIA</b> |       |          |          |          |  |                                   |
| 26                           | Gerente de Administración  | 0362EC1         | EC    | 1        | 1        |          |  | FUNCIONARIO DE CONFIANZA          |
| 27                           | Asistente Administrativo II  | 0362AP2         | SP-AP | 2        | 1        | 1        |  |                                   |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |  |                 |       | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |  |                                   |
| <b>6.3</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA DE LOGÍSTICA Y SS.GG.</b> |                 |       |          |          |          |  |                                   |
|                              | Sub Gerente de Logística y servicios generales                               | 0363DS1         | SP-DS | 1        | 1        |          |  |                                   |
| 28                           | Especialista en Abastecimientos  | 0363ES1         | SP-ES | 1        |          | 1        |  |                                   |
|                              | <b>ADQUISICIONES</b>   |                 |       |          |          |          |  |                                   |
| 30                           | Especialista en Adquisiciones y contrataciones                               | 0363ES1         | SP-ES | 1        | 1        |          |  | Responsable de Elabo. Cont.       |

|                              |   |         |       |          |          |          |  |                        |
|------------------------------|---|---------|-------|----------|----------|----------|--|------------------------|
|                              | Especialista en ejecución contractual                                       | 0363ES1 | SP-ES |          |          |          |  |                        |
| 31                           | Cotizador   | 0362AP2 | SP-AP | 1        | 1        |          |  | Responsable de ordenes |
| 32                           | Secretaria de Logística   | 0362AP1 | SP-AP | 1        |          | 1        |  |                        |
|                              | <b>ALMACÉN</b>  |         |       |          |          |          |  |                        |
| 33                           | Especialista en Almacén   | 0363ES1 | SP-ES | 1        | 1        |          |  |                        |
| 34                           | Asistente adm. Almacén  | 0362AP2 | SP-AP | 1        |          | 1        |  |                        |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |   |         |       | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>3</b> |  |                        |
| <b>6.4</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUB GERENCIA CONTROL PATRIMONIAL</b> |         |       |          |          |          |  |                        |
|                              | Sub Gerente de Control Patrimonial  | 0364DS1 | SP-DS | 1        |          | 1        |  |                        |
|                              | Especialista en gestión bienes patrimoniales                                | 0364ES1 | SP-ES | 1        |          | 1        |  |                        |
| 37                           | Vigilante Palacio Munic.  | 0364AP1 | SP-AP | 2        | 2        |          |  |                        |
| 38                           | Obrero de Limpieza  | 0364AP1 | SP-AP | 1        | 1        |          |  |                        |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |   |         |       | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |  |                        |
| <b>6.5</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA CONTABILIDAD</b>         |         |       |          |          |          |  |                        |
| 57                           | Sub Gerente de Contabilidad   | 0365DS1 | SP-DS | 1        | 1        |          |  |                        |
| 58                           | Asistente Contable I  | 0365ES1 | SP-ES | 1        |          | 1        |  |                        |
| 60                           | Asistente adm. Contabilidad   | 0365AP2 | SP-AP | 1        | 1        |          |  | control previo         |
|                              |   |         |       | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |  |                        |
| <b>6.6</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA TESORERÍA</b>            |         |       |          |          |          |  |                        |
| 53                           | Sub Gerente de Tesorería  | 0366DS1 | SP-DS | 1        | 1        |          |  |                        |

|  |   |         |       |           |           |          |  |  |
|--|---|---------|-------|-----------|-----------|----------|--|--|
| 55   | Cajero II                                   | 0366ES1 | SP-ES | 1         | 1         |          |  |  |
| 54   | Asistente adm. Tesorería                    | 0366AP2 | SP-AP | 1         | 1         |          |  |  |
| 56   | Auxiliar                                    | 0366AP1 | SP-AP | 1         |           | 1        |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>                     |   |         |       | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>1</b> |  |  |
| <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>       |   |         |       |           |           |          |  |  |
| <b>6.7</b>                                       | <b>SUBGERENCIA TALENTO HUMANO</b>           |         |       |           |           |          |  |  |
| 61   | Sub Gerente de Talento Humano               | 0367DS1 | SP-DS | 1         | 1         |          |  |  |
|  | Especialista en Planillas y remuneraciones  | 0367ES1 | SP-ES | 1         | 1         |          |  |  |
| 62   | Asistente Social I                          | 0367ES1 | SP-ES | 1         | 1         |          |  |  |
| 63   | Asistente                                   | 0367AP1 | SP-AP | 1         |           | 1        |  | (PLANILLA AFP<br>PDT CONTROL<br>ASIST, Y<br>LEGAJ) |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>                     |   |         |       | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>1</b> |  |  |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>                            |   |         |       | <b>26</b> | <b>17</b> | <b>9</b> |  |  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANOS DE APOYO</b> |   |         |       |           |           |          |  |  |
| <b>VI</b>  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>  |         |       |           |           |          |  |  |
| <b>6.8</b>                                       | <b>SUBGERENCIA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b> |         |       |           |           |          |  |  |
| 42   | Sub gerente de Maquinarias y Equipos        | 0368DS1 | SP-EJ | 1         | 1         |          |  |  |
|  | Asistente de Maquinarias                    | 0368AP2 | SP-AP | 1         |           | 1        |  |  |
| 43   | Mecánico I                                  | 0368AP2 | SP-AP | 1         | 1         |          |  |  |

|                              |  |                |       |           |          |          |  |                                      |
|------------------------------|--|----------------|-------|-----------|----------|----------|--|--------------------------------------|
| 44                           | Mecánico II                              | 0368AP2        | SP-AP | 1         | 1        |          |  |                                      |
| 45                           | Técnico Operador de Maquinaria           | 0368AP2        | SP-AP | 1         | 1        |          |  | CHOFER DE VOLQ VOLVO WGF893          |
| 46                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         | 1        |          |  | OPERADOR DE CAT 120 K-580            |
| 47                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         | 1        |          |  | OPERADADOR DE CARG. FRONTAL WA320    |
| 48                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         | 1        |          |  | OPERADOR DE TRACTOR SOBREORUGA - FD9 |
| 49                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         |          | 1        |  |                                      |
| 50                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         |          | 1        |  |                                      |
| 51                           | Técnico Operador                         | 0368AP2        | SP-AP | 1         |          | 1        |  |                                      |
| 52                           | Chofer III                               | 0368AP2        | SP-AP | 4         |          | 4        |  | Chofer Volquete Volvo                |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |                |       | <b>15</b> | <b>7</b> | <b>8</b> |  |                                      |
| <b>VI</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: DE APOYO</b> | <b>ORGANOS</b> |       |           |          |          |  |                                      |
| <b>6.9</b>                   | <b>SUBGERENCIA DE EJECUCION COACTIVA</b> |                |       |           |          |          |  |                                      |

|                               |  |                 |       |           |           |           |                                 |  |
|-------------------------------|--|-----------------|-------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|--|
| 87                            | Ejecutor Coactivo  | 0369DS1         | SP-DS | 1         | 1         |           |                                 |  |
| 88                            | Auxiliar Coactivo  | 0369ES1         | SP-ES | 1         | 1         |           |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>  |  |                 |       | <b>2</b>  | <b>2</b>  |           |                                 |  |
| <b>TOTAL ORGANOS DE APOYO</b> |  |                 |       | <b>50</b> | <b>31</b> | <b>19</b> |                                 |  |
| <b>VII</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:<br/>DE LÍNEA</b>   | <b>ORGANOS</b>  |       |           |           |           |                                 |  |
| <b>7.1</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>                            | <b>GERENCIA</b> |       |           |           |           |                                 |  |
| 64                            | Gerente de Administración tributaria   | 0371EC1         | EC    | 1         | 1         |           | FUNCIONARI<br>O DE<br>CONFIANZA |  |
| 65                            | Secretaria II  | 0371AP2         | SP-AP | 1         |           | 1         |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>  |  |                 |       | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |                                 |  |
| <b>7.2</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SUBGERENCIA DE RECAUDACION Y ORIENTACION<br/>TRIBUTARIA</b> |                 |       |           |           |           | X                               |  |
| 39                            | Subgerente de Recaudación y Orientación Trib.  | 0372DS1         | SP-DS | 1         | 1         |           |                                 |  |
|                               | Especialista en Tributación I  | 0372ES1         | SP-ES | 1         |           | 1         |                                 |  |
|                               | Notificador y gestor de cobranzas  | 0372AP2         | SP-AP | 1         |           | 1         |                                 |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>  |  |                 |       | <b>3</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  |                                 |  |



|                              |  |                 |       |           |          |          |   |  |
|------------------------------|--|-----------------|-------|-----------|----------|----------|---|--|
| <b>7.3</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>     |                 |       |           |          |          |   |  |
|                              | <b>SUBGERENCIA DE REGISTRO TRIBUTARIO</b>      |                 |       |           |          |          |   |  |
| 40                           | Subgerente de Registro Tributario              | 0373DS1         | SP-DS | 1         | 1        |          |   |  |
|                              | Asistente adm. Reg. Trib.                      | 0373AP2         | SP-AP | 1         |          | 1        |   |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |                 |       | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>1</b> |   |  |
| <b>7.4</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>     |                 |       |           |          |          |   |  |
|                              | <b>SUBGERENCIA DE FISCALIZACION TRIBUTARIA</b> |                 |       |           |          |          |   |  |
| 41                           | Subgerente de Fiscalización Tributaria         | 0374DS1         | SP-DS | 1         | 1        |          |   |  |
|                              | Especialista en Tributación                    | 0374ES1         | SP-ES | 1         |          | 1        |   |  |
|                              | Técnico en Tributación II                      | 0374AP2         | SP-AP | 1         |          | 1        |   |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |                 |       | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> |   |  |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>        |  |                 |       | <b>10</b> | <b>4</b> | <b>6</b> |   |  |
| <b>VII</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:</b>                | <b>ÓRGANOS</b>  |       |           |          |          |   |  |
|                              | <b>DE LINEA</b>                                |                 |       |           |          |          |   |  |
| <b>7.5</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>     | <b>GERENCIA</b> |       |           |          |          |   |  |
|                              | <b>DE DESARROLLO ECONÓMICO</b>                 |                 |       |           |          |          |   |  |
| 42                           | Gerente de Desarrollo Agropecuario y Económico | 0375AC1         | EC    | 1         | 1        |          | X |  |
| 43                           | Asistente Administrativo II                    | 0375AP2         | SP-AP | 1         | 1        |          |   |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |                 |       | <b>2</b>  | <b>2</b> |          |   |  |
| <b>7.6</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b>     |                 |       |           |          |          |   |  |
|                              | <b>SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO</b>  |                 |       |           |          |          |   |  |
|                              | Sub Gerente de Desarrollo Agropecuario         | 0376DS1         | SP-DS | 1         | 1        |          |   |  |

|                              |   |         |       |          |          |   |  |  |
|------------------------------|---|---------|-------|----------|----------|---|--|--|
|                              | Especialista en Agronegocios  | 0376ES1 | SP-ES | 1        |          |   |  | FORMULACION DE PROYECTO – UNIDAD FORMULADORA |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |         |       | <b>2</b> | <b>2</b> |   |  |  |
| <b>7.7</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SUBGERENCIA DE TURISMO Y FOMENTO PYMES</b>               |         |       |          |          |   |  |  |
|                              | Sub Gerente de Turismo y Fomento Pymes  | 0377DS1 | SP-DS | 1        | 1        |   |  |  |
|                              | Asistente adm. Turismo  | 0377AP2 | SP-AP |          |          |   |  |  |
|                              | Asistente Administrativo PYMES  | 0377AP2 | SP-AP | 1        | 1        |   |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |         |       | <b>2</b> | <b>2</b> |   |  |  |
| <b>7.8</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SUBGERENCIA DE REGULACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b> |         |       |          |          |   |  |  |
|                              | Sub Gerente de Regulación de Actividades productivas  | 0378SD1 | SP-DS | 1        | 1        |   |  |  |
|                              | Asistente Administrativo II   | 0378AP2 | SP-AP | 1        | 1        |   |  |  |
|                              | Policía Municipal III   | 0378AP2 | SP-AP | 6        | 6        |   |  |  |
|                              | Policía Municipal II  | 0378AP2 | SP-AP | 3        | 3        |   |  |  |
|                              | Policía Municipal I   | 0378AP1 | SP-AP | 4        | 2        | 2 |  |  |
|                              | <b>MATADERO MUNICIPAL</b>   |         |       |          |          |   |  |  |

|                              |   |                 |       |           |           |          |   |                                |
|------------------------------|---|-----------------|-------|-----------|-----------|----------|---|--------------------------------|
|                              | Médico veterinario  | 0378ES2         | SP-ES | 1         | 1         |          |   |                                |
|                              | MATARIFE  | 0378AP2         | SP-AP | 2         | 1         | 1        |   | Matrife<br>Res/Cerdos          |
|                              | Obrero Auxiliar   | 0378AP1         | SP-AP | 4         | 2         | 2        |   | Lavador de<br>patas y Visceras |
|                              | Guardián del camal  | 0378AP1         | SP-AP | 1         |           | 1        |   |                                |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |                 |       | <b>23</b> | <b>17</b> | <b>6</b> |   |                                |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>        |   |                 |       | <b>29</b> | <b>23</b> | <b>6</b> |   |                                |
|                              | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:<br/>DE LINEA</b>  | <b>ÓRGANOS</b>  |       |           |           |          |   |                                |
| <b>7.9</b>                   | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLO URBANO Y RURAL</b> | <b>GERENCIA</b> |       |           |           |          |   |                                |
| 89                           | Gerente de Desarrollo Infraestructura Urbano y Rural  | 0379EC1         | EC    | 1         | 1         |          | X |                                |
| 90                           | Asistente Administrativo II   | 0379AP2         | SP-AP | 1         | 1         |          |   |                                |
| 91                           | Chofer II   | 0379AP2         | SP-AP | 1         |           | 1        |   |                                |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |                 |       | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b> |   |                                |
| <b>7.10</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SUBGERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS</b>                |                 |       |           |           |          |   |                                |
| 49                           | Sub Gerente de Obras Publicas   | 3710DS1         | SP-DS | 1         | 1         |          |   |                                |
| 95                           | Administrador de Obra   | 03710EJ1        | SP-EJ | 1         |           | 1        |   |                                |
| 96                           | Asistente técnico en Liquidación de obras   | 03710ES1        | SP-ES | 1         |           | 1        |   |                                |

|                                       |  |                |       |           |           |          |  |  |
|---------------------------------------|--|----------------|-------|-----------|-----------|----------|--|--|
| 97                                    | Asistente Técnico  | 03710AP2       | SP-AP | 1         | 1         |          |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>          |  |                |       | <b>4</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b> |  |  |
| <b>7.11</b>                           | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SUBGERENCIA PLANEAMIENTO Y CONTROL URBANO</b>                   |                |       |           |           |          |  |  |
| 92                                    | Sub Gerente de Planeamiento y Control Urbano   | 03711DS1       | SP-DS | 1         | 1         |          |  |  |
| 93                                    | Arquitecto I   | 03711ES1       | SP-ES | 1         | 1         |          |  |  |
| 94                                    | Técnico en Planeamiento  | 03711AP2       | SP-AP | 1         | 1         |          |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>          |  |                |       | <b>3</b>  | <b>3</b>  |          |  |  |
| <b>7.12</b>                           | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUB<br/>GERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS UNIDAD<br/>FORMULADORA</b> |                |       |           |           |          |  |  |
| 98                                    | Sub gerente de estudios proyectos Unidad Formuladora   | 03712DS1       | SP-DS | 1         | 1         |          |  |  |
| 99                                    | Ingeniero I  | 03712ES1       | SP-ES | 1         | 1         |          |  |  |
| 100                                   | Topógrafo  | 03712AP2       | SP-AP | 1         | 1         |          |  |  |
| 101                                   | Asistente Téc. UF.   | 03712AP2       | SP-AP | 1         |           | 1        |  |  |
|                                       | Dibujante Técnico  | 03712AP2       | SP-AP | 8         | 4         | <b>4</b> |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>          |  |                |       | <b>12</b> | <b>7</b>  | <b>5</b> |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA GERENCIA</b> |  |                |       | <b>22</b> | <b>14</b> | <b>8</b> |  |  |
|                                       | <b>DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:<br/>DE LÍNEA</b>   | <b>ÓRGANOS</b> |       |           |           |          |  |  |

|                              |   |          |       |          |          |          |   |  |
|------------------------------|---|----------|-------|----------|----------|----------|---|--|
| <b>7.13</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL</b>                |          |       |          |          |          |   |  |
| 106                          | Gerente de Desarrollo Social  | 03713EC1 | EC    | 1        | 1        |          | X |  |
| 107                          | Asistente Administrativo II   | 03713AP2 | SP-AP | 1        | 1        |          |   |  |
| 108                          | Unidad formuladora en proyectos sociales  | 03713ES1 | SP-ES |          |          |          |   |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |   |          |       | <b>2</b> | <b>2</b> |          |   |  |
| <b>7.14</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA DE GESTION DEL DESARROLLO HUMANO</b> |          |       |          |          |          |   |  |
|                              | Subgerente de gestión del Desarrollo Humano   | 03714DS1 | SP-DS | 1        | 1        |          |   |  |
|                              | Especialista en Educación, Cultura, deporte   | 03714ES1 | SP-EJ | 1        | 1        |          |   |  |
| 114                          | Bibliotecario   | 03714ES1 | SP-ES | 1        | 1        |          |   |  |
| <b>AREA DEMUNA</b>           |   |          |       |          |          |          |   |  |
|                              | Responsable DEMUNA  | 03714ES1 | SP-EJ | 1        |          | 1        |   |  |
|                              | Defensor DEMUNA   | 03714ES1 | SP-ES |          |          |          |   |  |
|                              | Psicólogo DEMUNA  | 03714ES1 | SP-ES |          |          |          |   |  |
|                              | trabajador social   | 03714ES1 | SP-ES |          |          |          |   |  |
|                              | Responsable OMAPED  | 03714ES1 | SP-ES |          |          |          |   |  |
|                              | Asistente Adm. Omaped   | 03714AP2 | SP-AP | 1        |          | 1        |   |  |
|                              | responsable CIAM  | 03714AP2 | SP-AP |          |          |          |   |  |
|                              | Responsable Municipios Saludables   | 03714AP2 | SP-AP |          |          |          |   |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |          |       | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |   |  |

|                              |   |          |       |          |          |          |                               |
|------------------------------|---|----------|-------|----------|----------|----------|-------------------------------|
| <b>7.15</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES</b>  |          |       |          |          |          |                               |
|                              | Sub Gerente de Programas sociales   | 03715DS1 | SP-DS | 1        | 1        |          |                               |
| 109                          | Especialista en Programas Alimentarios (pvl,pca)                              | 03715ES1 | SP-ES | 1        |          | 1        |                               |
| 110                          | Asistente Adm. Prog. Alim.  | 03715AP1 | SP-AP | 1        |          | 1        |                               |
|                              | Especialista en Programas Sociales  | 03715ES1 | SP-ES |          |          |          | (p65 Beca 18<br>techo propio) |
|                              | Responsable de BECA 18  | 03715AP1 | SP-AP |          |          |          |                               |
|                              | Responsable de SISFOH   | 03715AP1 | SP-AP |          |          |          |                               |
|                              | Focalizadores ULE   | 03715AP1 | SP-AP | 3        |          | 3        | Empadronador<br>de FSU.       |
|                              | Digitador ULE   | 03715AP1 | SP-AP |          |          |          |                               |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |          |       | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>5</b> |                               |
| <b>7.16</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE CC NN</b> |          |       |          |          |          |                               |
|                              | Sub Gerente de desarrollo de CCNN   | 03716DS1 | SP-DS | 1        | 1        |          |                               |
|                              | Asistente Administrativo I  | 03716AP1 | SP-ES | 1        |          | 1        |                               |
|                              | Especialista en Promoción Social I  | 03716ES1 | SP-ES | 1        |          | 1        |                               |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |   |          |       | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |                               |
| <b>7.17</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA TÉCNICA MUNICIPAL</b>             |          |       |          |          |          |                               |
|                              | Responsable de ATM  | 03717EJ1 | SP-EJ | 1        | 1        |          |                               |
|                              | Especialista en Gestión de Servicios  | 03717ES1 | SP-ES | 1        |          | 1        |                               |

|                              |  |          |       |           |           |           |  |  |
|------------------------------|--|----------|-------|-----------|-----------|-----------|--|--|
|                              | Especialista en saneamiento básico   | 03717ES1 | SP-ES | 1         |           | 1         |  |  |
|                              | Especialista en Educación Sanitaria  | 03717ES1 | SP-ES | 1         |           | 1         |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |          |       | <b>4</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  |  |  |
| <b>7.18</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: AREA DE REGISTRO CIVIL</b>                          |          |       |           |           |           |  |  |
|                              | Jefe de Registro Civil   | 03718EJ1 | SP-EJ | 1         | 1         |           |  |  |
|                              | Registrador II   | 03718ES1 | SP-ES | 1         | 1         |           |  |  |
|                              | Asistente de R. Civil  | 03718AP1 | SP-AP | 1         |           | 1         |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b> |  |          |       | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>  |  |  |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>        |  |          |       | <b>23</b> | <b>10</b> | <b>13</b> |  |  |
| <b>7.19</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS Y MEDIO AMBIENTE</b> |          |       |           |           |           |  |  |
|                              | Gerente de Servicios Públicos  | 03719EC1 | EC    | 1         | 1         |           |  |  |
|                              | Asistente Administrativo I   | 03719AP1 | SP-AP | 1         |           | 1         |  |  |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b> |  |          |       | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |  |  |
| <b>7.20</b>                  | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA DE GESTION AMBIENTAL</b>                |          |       |           |           |           |  |  |
|                              | Sub Gerente de Medio Ambiente  | 03720DS1 | SP-DS | 1         | 1         |           |  |  |
|                              | Asistente Administrativo II  | 03720AP2 | SP-ES | 1         | 1         |           |  |  |
| 124                          | Operador de Maquinaria pesada  | 03720AP2 | SP-AP | 1         |           | 1         |  |  |

|  |  |          |       |           |           |          |  |                                 |
|--|--|----------|-------|-----------|-----------|----------|--|---------------------------------|
| 125  | OPERADOR DE COMPACTADOR                                    | 03720AP2 | SP-AP | 1         | 1         |          |  |                                 |
| 126/127                                    | Obrero de Limpieza II                                      | 03720AP1 | SP-AP | 9         | 9         |          |  | (Jardinero)                     |
| 129  | Obrero de Limpieza II                                      | 03720AP2 | SP-AP | 1         | 1         |          |  |                                 |
| 130/134                                    | Vigilante Limp. Pública                                    | 03720AP1 | SP-AP | 4         |           | 4        |  | (Barredor))                     |
| 150  | Obrero de Limpieza pública y Áreas verdes                  | 03720AP1 | SP-AP | 12        | 12        |          |  |                                 |
| 152/153                                    | Obrero Botadero  | 03720AP1 | SP-AP | 5         | 4         | 1        |  |                                 |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>               |  |          |       | <b>35</b> | <b>29</b> | <b>6</b> |  |                                 |
| <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b> |  |          |       |           |           |          |  |                                 |
| <b>7.21</b>                                | <b>SUBGERENCIA DE SEGURIDAD Y PARTICIPACION CIUDADANA</b>  |          |       |           |           |          |  |                                 |
|  | Sub Gerente de Seguridad y Participación Ciudadana         | 03721SD1 | SP-DS | 1         | 1         |          |  |                                 |
|  | Chofer II  | 03721AP2 | SP-AP | 2         |           | 2        |  |                                 |
|  | Serenazgo  | 03721AP2 | SP-AP | 13        | 13        |          |  |                                 |
|  | Agente de serenazgo  | 03721AP1 | SP-AP | 1         | 1         |          |  |                                 |
| 79   | Vigilante III  | 03721AP1 | SP-AP | 3         |           | 3        |  | VIGILANTE DEL ESTADIO MUNICIPAL |
|  | Especialista en Fortalecimiento de Organizaciones de Bases | 03721ES1 | SP-EJ | 1         | 1         |          |  |                                 |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>               |  |          |       | <b>21</b> | <b>19</b> | <b>2</b> |  |                                 |
| <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:</b> |  |          |       |           |           |          |  |                                 |
| <b>7.22</b>                                | <b>SUBGERENCIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE</b>                |          |       |           |           |          |  |                                 |
| 86   | Sub Gerente de Tránsito y transporte                       | 03722DS1 | SP-DS | 1         | 1         |          |  |                                 |



|                               |  |          |       |            |            |           |  |        |
|-------------------------------|--|----------|-------|------------|------------|-----------|--|--------|
| 156                           | Especialista en transporte   | 03722ES1 | SP-ES | 1          |            | 1         |  |        |
|                               | Asistente Administrativo   | 03722AP1 | SP-AP |            |            |           |  |        |
| 157/158                       | Inspector de Tránsito  | 03722AP2 | SP-AP | 9          | 2          | 7         |  | obrero |
|                               | Auxiliar de Tránsito   | 03722AP1 | SP-AP | 2          | 1          | 1         |  |        |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>  |  |          |       | <b>13</b>  | <b>4</b>   | <b>9</b>  |  |        |
| <b>TOTAL GERENCIA</b>         |  |          |       | <b>71</b>  | <b>53</b>  | <b>18</b> |  |        |
| <b>TOTAL ORGANOS DE LINEA</b> |  |          |       | <b>155</b> | <b>104</b> | <b>51</b> |  |        |
| <b>8.1</b>                    | <b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:<br/>SECRETARIA TECNICA DE DEFENSA CIVIL Y GESTION DE<br/>RIESGOS DE DESASTRES</b> |          |       |            |            |           |  |        |
|                               | Secretario Técnico   | 0381EJ1  | SP-EJ | 1          | 1          |           |  |        |
|                               | Asistente Defensa Civ.   | 0381AP2  | SP-AP | 1          |            | 1         |  |        |
|                               | Secretaria Def. Civil  | 0381AP1  | SP-AP | 1          | 1          |           |  |        |
| <b>TOTAL UNIDAD ORGANICA</b>  |  |          |       | <b>3</b>   | <b>2</b>   | <b>1</b>  |  |        |
| <b>TOTAL PLIEGO</b>           |  |          |       | <b>230</b> | <b>154</b> | <b>76</b> |  |        |

**PLAN DE DESARROLLO DE LAS  
PERSONAS  
ANUALIZADO PERIODO 2018-  
2020  
DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PICHANAQUI**

**COMITÉ DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE  
DESARROLLO DE LAS PERSONAS ANUALIZADO  
PERIODO 2018-2020 DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PICHANAQUI.**

**Alcalde.**

**Gerente Municipal.**

**RECURSOS HUMANOS**

## **CONTENIDO**

- **PRESENTACIÓN**
- **ASPECTOS GENERALES**
- **CAPACITACIÓN**
- **EVALUACIÓN**

## **PRESENTACIÓN**

Mediante Decreto Supremo N.° 009-2010-PCM Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N.° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, tiene como finalidad el desarrollo profesional y técnico rescatando los valores éticos y morales que oriente a la función pública.

Cabe señalar que el artículo 2° del Decreto Legislativo N.° 1025 aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento en el Sector Público señala “La capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el Sector Público. La capacitación contribuye a mejorar el fortalecimiento progresivo de los colaboradores sobre la base de diagnóstico de necesidades de capacitación vinculadas con las funciones de cada unidad orgánica y desarrollando las habilidades actitudinales como, el trabajo en equipo, la comunicación eficaz tanto interno como externo, actitudes que fomenten un buen desempeño en general, encaminándonos al cumplimiento del Objetivo Estratégico.

Siguiendo el procedimiento planteado por SERVIR, el comité de Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas - PDP de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, provincia Chanchamayo, Región Junín, presenta el Plan Desarrollo de las Personas Anualizado periodo de base 2018-2020, el mismo que responde a las expectativas institucionales, como aquellas del personal profesional y técnico, en el entendido que sus contenidos deberán convertirse en una adecuada herramienta de gestión, que contribuya directamente con la misión Institucional y Visión Sectorial. Es importante destacar que la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, promueve el desarrollo del talento humano, a través de acciones de capacitación que permitan una adecuada evaluación de las personas al servicio del Estado. Finalmente es pertinente señalar, que, como todo instrumento de gestión, será pasible de ser actualizado de conformidad con la normatividad vigente y a las necesidades de la Municipalidad distrital de Pichanaqui.

Es necesario precisar para la formulación del Plan de Desarrollo de las Personas se ha aplicado las normas antes indicadas en mérito a lo establecido en el inc. b) de la **ÚNICA Derogaciones de la DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA DEROGATORIA DE LA LEY N.° 30057.**

El contenido del Plan Anualizado consta de los siguientes rubros:

- **Aspectos generales:** La capacitación es un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal.
- **Capacitación:** Ejecutar y dirigir el programa de capacitación en cursos que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad del trabajo y de los servidores de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, durante los años 2018,2019 y 2020.
- **Evaluación:** En el cual la evaluación es determinante para la concesión de estímulos y premios al personal al servicio del Estado, así como para el desarrollo de las líneas de carrera y la determinación de la permanencia en la institución.

Este instrumento de gestión constituye en la implementación de actividades de desarrollo de capacidades, acorde a las necesidades institucionales, de tal manera contribuya a la mejora continua de la Administración Pública.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el servidor contribuya positivamente en el puesto asignado; ya que es un proceso constante, el cual busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

## **I. ASPECTOS GENERALES**

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, mediante el Plan de Desarrollo de las Personas Anualizado 2018-2020 (PDP), busca profundizar el proceso de fortalecimiento de capacidades de la institucionalidad regional, a fin de lograr que el personal adquiera y desarrolle conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo, mejorando sus actitudes frente a los aspectos de la organización, en el desempeño de sus labores.

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores en el rendimiento, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la productividad de los servidores.
- Adquirir conocimientos, principios, herramientas y habilidades que sean necesarias para instrumentar un proceso técnico de análisis y descripción de puestos en la institución.
- Los esfuerzos continuos de capacitación del servidor son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus unidades orgánicas respectivas.
- Fortalecer las habilidades en gestión y programas sociales para la mejora de la prestación de servicios sociales básicos que brinda la entidad a la ciudadanía, principalmente en condiciones de pobreza.
- Interiorizar en los servidores una cultura institucional responsable en los procesos de gestión del desarrollo sostenible distrital, de gestión de riesgo, gestión ambiental y ordenamiento territorial.
- Brindar conocimientos de los lineamientos, políticas y programas sectoriales a los servidores de la Municipalidad distrital de Pichanaqui.

## **II. CAPACITACIÓN**

Para atender los objetivos de capacitación propuestos en el presente plan de desarrollo de personas se ejecutarán las siguientes acciones; las cuales estarán orientadas en el fortalecimiento de las diversas competencias que constituyen los órganos de la Municipalidad distrital de Pichanaqui.

## ACCIONES DE CAPACITACIÓN TEMÁTICAS – OBJETIVOS RESPONSABLES

| N° | PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  |
|----|--|
| 1  | Ética Pública (Código de ética y Función pública).   |
| 2  | Herramientas de Gestión Administrativa y Gerencial para Secretarías y Asistentes de Gerencia en la Gestión Pública |
| 3  | Ley de SERVIR Reglamento e implementación.   |
| 4  | Ley de Contrataciones con el Estado y sus Modificatorias   |
| 5  | Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley de Servicio Civil                                      |
| 6  | Presupuesto por Resultados.  |
| 7  | Saneamiento físico legal de bienes patrimoniales.  |
| 8  | Programa de transformación personal y organizacional.  |
|    | Módulo I: Liderazgo personal   |
|    | Módulo II: El poder de las conversaciones en la organización.  |
| 9  | Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.  |



| ACCIONES DE CAPACITACIÓN<br>ACCIONES DE CAPACITACIÓN<br>TEMÁTICAS  | OBJETIVOS   | RESPONSABLES  |
|--|---|---|
| Ética Pública (Código de ética y Función pública)  | Lograr que los servidores públicos, conforme a la Ley, actúen con probidad durante el desempeño de su función, desarrollando capacidades aplicables a la elaboración de propuestas de aplicación de mecanismos orientados a la ética pública en sus ámbitos laborales, que faciliten la promoción de la ética y la lucha contra la corrupción.  | <b>Comité del PDP:</b><br>❖ Gerente Municipal<br>❖ Gerente de Planeamiento, Presupuesto.<br>Recursos Humanos.<br>❖ Representantes del personal de la entidad. |
| Herramientas de Gestión Administrativa y Gerencial para Secretarías y Asistentes de Gerencia en la Gestión Pública | Capacitar a los asistentes de Alta Dirección maximizando sus conocimientos relacionados con los diferentes procesos de la gestión pública, de acuerdo a las nuevas tendencias de las disciplinas de colaboración con las actividades administrativas y gerenciales<br>Actualizar los conocimientos de los participantes en los diferentes procesos de la gestión pública, en una forma integral y práctica de la realidad nacional, que les permita una participación en sus organizaciones | ❖ Representante de los trabajadores.  |
| Ley de SERVIR e Reglamento de implementación.  | Establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.   |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Ley de Contrataciones con el Estado y sus Modificatorias</b></p>                               | <p>Establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las Entidades del Sector Público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.</p>  |  |
| <p><b>Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley de Servicio Civil</b></p>          | <p>Capacitar al personal de las distintas gerencias, áreas de la municipalidad distrital de Pichanaqui respecto al contenido y alcances de la regulación que la Ley del Servicio Civil, su Reglamento y la Directiva N.º 002-2015-SERVIR/GPGSC han establecido en materia disciplinaria, con el propósito de permitir una gestión adecuada del régimen sancionador al interior de la entidad.</p> |  |
| <p><b>Presupuesto por Resultados.</b></p>  | <p>Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población. Asimismo, mejorar la calidad del gasto a través del fortalecimiento de la relación entre el presupuesto y los resultados.</p>                               |  |
| <p><b>Saneamiento físico legal de bienes patrimoniales.</b></p>                                      | <p>Comprender todas las acciones destinadas a lograr que en los Registros Públicos figure inscrita la realidad jurídica actual de los bienes de las Entidades Públicas.</p>   |  |
| <p><b>Programa de transformación personal y organizacional.</b><br/>Módulo I: Liderazgo personal</p> | <p>Elevar los niveles de conciencia sobre los obstáculos que limitan el accionar de individuos y equipos.<br/>Identificar las barreras de comunicación que existen en la entidad,</p>   |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Módulo II: El poder de las conversaciones en la organización.</p> | <p>para poder superarlas y elevar el entendimiento del poder del lenguaje como generador de posibilidades, para hacer que las cosas sucedan.</p>   |  |
| <p><b>Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</b></p>                | <p>Promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, debiendo contar con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia.</p> |  |

### 3.2. CUANTIFICACIÓN DE ACCIONES

#### PRESUPUESTO CON FINANCIAMIENTO DE CAPACITACIÓN POR AÑO

| ACCIONES DE<br>CAPACITACIÓN<br>TEMÁTICAS   | META<br>ANUAL | COSTO POR EVENTO EN S/ |      |          |          |      |          |      |      |      |          |      |      |          |
|--|---------------|------------------------|------|----------|----------|------|----------|------|------|------|----------|------|------|----------|
|  |               | ENE.                   | FEB. | MAR.     | ABR.     | MAY. | JUN.     | JUL. | AGO. | SEP. | OCT.     | NOV. | DIC. | TOTAL    |
| Ética Pública (Código de ética y Función pública)  | Curso         |                        |      | 2,000.00 |          |      |          |      |      |      |          |      |      | 2,000.00 |
| Herramientas de Gestión Administrativa y Gerencial para Secretarías y Asistentes de Gerencia en la Gestión Pública | Curso         |                        |      |          | 2,000.00 |      |          |      |      |      |          |      |      | 2,000.00 |
| Ley de Contrataciones con el Estado y sus Modificatorias (Decreto Legislativo N.° 1341)                            | Curso         |                        |      |          |          |      | 2,000.00 |      |      |      |          |      |      | 2,000.00 |
| Programa de transformación personal y organizacional.<br>Módulo I: Liderazgo personal                              | Curso         |                        |      |          |          |      |          |      |      |      | 2,000.00 |      |      | 2,000.00 |

|   |  |  |          |          |  |          |  |  |  |          |  |  |  |          |
|---|--|--|----------|----------|--|----------|--|--|--|----------|--|--|--|----------|
| Módulo II: El poder de las conversaciones en la organización. |  |  |          |          |  |          |  |  |  |          |  |  |  |          |
| TOTAL   |  |  | 2,000.00 | 2,000.00 |  | 2,000.00 |  |  |  | 2,000.00 |  |  |  | 8,000.00 |

De acuerdo al consolidado de requerimientos de los cursos que se deben llevar a cabo durante cada año se ha presupuestado el importe de S/.8,000.00 soles, para cubrir parte de las necesidades de capacitación presentadas por las distintas dependencias de la Municipalidad distrital de Pichanaqui.

**PROGRAMACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN SIN FINANCIAMIENTO POR AÑO  
POSIBLES A REALIZARSE CON LA PARTICIPACIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS**

| ACCIONES DE<br>CAPACITACIÓN<br>TEMÁTICAS   | META<br>ANUAL | ENTIDAD | COSTO POR EVENTO EN S/ |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | TOTAL |  |
|--|---------------|---------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--|
|  |               |         | ENE.                   | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. |       |  |
| Normas y Aplicativos<br>Contables y Sistemas<br>Administrativos                        | Curso         |         |                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |  |
| Ley de SERVIR<br>Reglamento e<br>implementación.                                       | Curso         |         |                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |  |
| Régimen Disciplinario y<br>Procedimiento<br>Sancionador de la Ley<br>de Servicio Civil | Curso         |         |                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |  |

Presupuesto por Curso  
Resultados.

Saneamiento físico legal  
de bienes patrimoniales. Curso

Decreto Legislativo Curso  
N°1272 que modifica la  
Ley N°2744 y Deroga la  
Ley N°29060, Ley del  
Silencio Administrativo

Ley de Seguridad y Curso  
Salud en el Trabajo.

Curso Básico de Curso  
Archivos

Gestión de Riesgos de Curso  
desastres

TOTAL

De acuerdo al consolidado de los requerimientos de los cursos que se deben llevar a cabo durante cada año se ha programado posibles cursos a llevarse a cabo con algunas Instituciones Públicas como Órganos Rectores, para poder cumplir con los requerimientos por las distintas dependencias de la Municipalidad distrital de Pichanaqui.

## CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN POR AÑO

| N°                        | DENOMINACIÓN DEL CURSO   | META ANUAL | CRONOGRAMA |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------|--|------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                           |  |            | ENE.       | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. |
| <b>CON FINANCIAMIENTO</b> |  |            |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 1                         | Ética Pública (Código de ética y Función pública)  | Curso      |            |      | X    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 2                         | Herramientas de Gestión Administrativa y Gerencial para Secretarías y Asistentes de Gerencia en la Gestión Pública | Curso      |            |      |      | X    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 3                         | Ley de Contrataciones con el Estado y sus Modificatorias (Decreto Legislativo N° 1341)                             | Curso      |            |      |      |      |      | X    |      |      |      |      |      |      |
| 4                         | Programa de transformación personal y organizacional.  | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|                           | Módulo I: Liderazgo personal   |            |            |      |      |      |      |      |      |      |      | X    |      |      |
|                           | Módulo II: El poder de las conversaciones en la organización.  |            |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>SIN FINANCIAMIENTO</b> |  |            |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 5                         | Normas y Aplicativos Contables y Sistemas Administrativos  | Curso      | X          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 6                         | Ley de SERVIR Reglamento e implementación.   | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 7                         | Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley de Servicio Civil                                      | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 8                         | Presupuesto por Resultados.  | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 9                         | Saneamiento físico legal de bienes patrimoniales.  | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 10                        | Decreto Legislativo N°1272 que modifica la Ley N°2744 y Deroga la Ley N°29060, Ley del Silencio Administrativo     | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 11                        | Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.  | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 12                        | Curso Básico de Archivos   | Curso      |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

### **III. EVALUACIÓN**

Los servidores de la Municipalidad distrital de Pichanaqui vienen siendo capacitados con el propósito de fortalecer sus capacidades, habilidades y destrezas, a fin de mejorar sus resultados obtenidos en una determinada evaluación laboral, que permita brindar servicios de mayor calidad a la ciudadanía.

#### **3.1 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación**

En cumplimiento de lo normado por SERVIR la Municipalidad distrital de Pichanaqui, igual que las otras entidades públicas, ha planificado su capacitación tomando en cuenta la demanda de aquellos temas que contribuyan al cierre de brechas de conocimiento o competencia de los servidores, con el propósito de fortalecer su desempeño, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A través de dichas demandas se ha identificado las necesidades de capacitación requeridas por cada una de las áreas, ellas enmarcan en sus propias funciones y competencias.

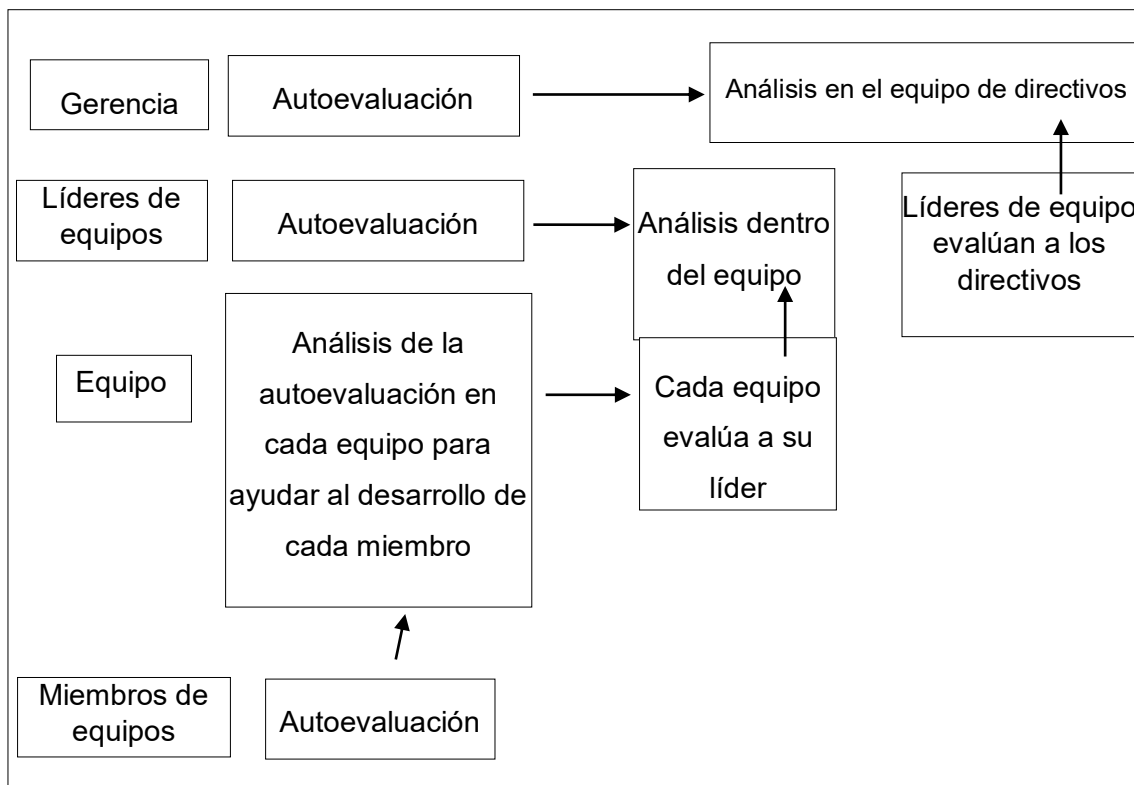
#### **3.2 Métodos de evaluación**

Las acciones de capacitación serán monitoreadas y evaluadas bajo las siguientes modalidades:

- Pruebas de conocimiento.
- Evaluación de desempeño por competencias.
- Evaluación, mediante instrumento de Clima Laboral.
- Medición: mediante indicadores relacionados a medir el cumplimiento de objetivos.
- Encuesta (Apreciación de participantes sobre el desarrollo de eventos y propuestos de capacitación).



## SISTEMA DE EVALUACIÓN ASCENDENTE



### 3.3 Seguimiento y evaluación de la capacitación

Las acciones de capacitación serán monitoreadas y evaluadas bajo dos modalidades:

**3.3.1. Evaluación de conocimientos:** Si los participantes aprendieron los contenidos de las actividades de capacitación.

a) *Cursos Financiados:* Las evaluaciones lo efectúa la entidad que brinda el servicio de capacitación.

b) *Cursos realizados por Instituciones Públicas y por la Entidad:* Las evaluaciones se realizarán al ingreso y al término del curso.

**3.3.2. Evaluación de desempeño:** Si los participantes están aplicando lo aprendido en su puesto de trabajo la evaluación lo realiza el responsable de la dependencia donde trabaja.

### **3.3 OTRAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN**

Por disposición del Alcalde y de la Gerencia Municipal dentro del plan de actividades de capacitación al personal de la Entidad de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, se llevara a cabo cursos de capacitación con la participación de las algunas Entidades Públicas del Estado con el fin de contribuir a un mejor conocimiento conceptual de la gestión de tal manera desarrollar actividades de capacitación a todo el personal de la entidad de acuerdo a las funciones y perfil de los servidores de las distintas dependencias de la Entidad.

Pichanaqui

#### **APROBADO POR:**

---

**Alcalde**

---

**Gerente Municipal**

---

**Gerencia de Planificación y  
Presupuesto**

---

**Recursos Humanos**

---

**Representante de los trabajadores de la entidad**

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

| <b>DATOS DEL GERENTE</b>                                  |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| <b>Apellidos</b>  |  |                           |
| <b>Nombres</b>  |  |                           |
| <b>Cargo</b>  |  |                           |
| <b>Gerencia a su cargo</b>                                |  |                           |
| <b>Puestos de trabajo bajo supervisión <u>directa</u></b> | <b>Nombres de los puestos</b>                                | <b>Número de personas</b> |
|   | 1.-  |                           |
|   | 2.-  |                           |
|   | 3.-  |                           |
|   | 4.-  |                           |
|   | 5.-  |                           |
|   | 6.-  |                           |
| <b>Necesidades de capacitación</b>                        | <b>Detallar las necesidades de capacitación (priorizado)</b> |                           |
|   | 1.-  |                           |
|   | 2.-  |                           |
|   | 3.-  |                           |
|   | 4.-  |                           |

**NOTA:** De ser necesario utilizar hojas adicionales

## Anexo 2

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

#### 1. OBJETIVOS

Conocer la percepción de los participantes del proceso de capacitación en el año anterior, en relación al curso impartido y al desempeño del docente.

#### 2. INSTRUCCIONES

Marque con una (x) el valor que corresponda según su apreciación

Muy malo: ( a )      Malo: ( b )      Regular: ( c )      Bueno: ( d )      Muy  
bueno: ( e )

a   b   c   d   e

#### 3. EVALUACIÓN SOBRE EL CURSO

Curso:

|  | a | b | c | d | e |
|--|---|---|---|---|---|
| ❖ Utilidad del curso para su desempeño laboral         |   |   |   |   |   |
| ❖ Adecuado contenido teórico y práctico                |   |   |   |   |   |
| ❖ Material entregado actualizado                       |   |   |   |   |   |
| ❖ Cumplimiento de horarios                             |   |   |   |   |   |
| ❖ Instalaciones adecuadas para el desarrollo del curso |   |   |   |   |   |
| ❖ Apreciación general del curso                        |   |   |   |   |   |

#### 4. EVALUACIÓN SOBRE EL DOCENTE

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| ❖ Claridad en la exposición de ideas                |  |  |  |  |  |
| ❖ Claridad en responder preguntas                   |  |  |  |  |  |
| ❖ Desarrollo dinámico de la clase                   |  |  |  |  |  |
| ❖ Incentiva participación en clase                  |  |  |  |  |  |
| ❖ Motiva a una mayor investigación del tema tratado |  |  |  |  |  |
| ❖ Puntualidad y asistencia                          |  |  |  |  |  |
| ❖ Cumplimiento de sílabo                            |  |  |  |  |  |

Es necesario precisar y agradecer a la Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR, Ministerio de Economía y Finanzas y al CONECTAMEF, por el apoyo brindado, por capacitar a los servidores de la Municipalidad distrital de Pichanaqui dictado de los cursos: “Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley del Servicio Civil”, convenio entre la Municipalidad Distrital de Pichanaqui y el Ministerio de Economía y Finanzas del plan y campaña “Atrévete a cambiar” de acuerdo a los talleres de trabajo de “Liderazgo, Flexibilidad o Gestión del Cambio, Trabajo en Equipo, Comunicaciones, Negociación”, y taller “Avance Presupuestal a Nivel de Pliego” respectivamente, con el fin de contribuir en la implementación de conocimientos a los servidores de las distintas dependencias de la de la entidad, a fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el servicio que se presta.