MANCOMUNIDAD MUNICIPAL DE LAS CABEZADAS DEL SUR
DE LUCANAS - AYACUCHO
"MANSURLA"
Aprobada por la RSD No.068-2008-PCM/SD.
Distritos: Otoca Saisa Llauta Huac-Huas Laramate Santa Lucia Leoncio Prado San Cristóbal San Pedro de Palco Ocaña

PLAN LOCAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MANSURLA. 2014 – 2016

Un instrumento orientado a conocer, desarrollar y evaluar las capacidades de gestión pública de MANSURLA y a definir criterios de calidad para articular ofertas formativas existentes

MARZO 2014

PLAN LOCAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES 2014 – 2016

ZACARÍAS DAVID ROCA CASO
Presidente de la Mancomunidad
y Alcalde Distrital de Llauta:
JHONNY QUINTANILLA YALLE
Alcalde Distrital de Huac Huas:
NOÉ HILARIÓN GALLEGOS TENORIO
Alcalde Distrital de Laramate.
ALEXANDER MARTIN ZEA LARA
Alcalde Distrital de Ocaña:
RONY GARCÍA TINTAYA
Alcalde Distrital de Otoca:
FLORO DANIEL HUAMANÍ RAMOS
Alcalde Distrital de San Pedro de Palco:
MARIO ADÁN ALFARO PACASE
Alcalde Distrital de Leoncio Prado:
FAUSTO CRISPÍN CÁRDENAS CANTORAL
Alcalde Distrital de Santa Lucía:
REGULO MONTOYA CANTORAL
Alcalde Distrital de Saisa:
SIMÓN REYES HUAMANÍ
Alcalde Distrital de San Cristobal:

EQUIPO TÉCNICO FORMULADOR DEL PLDC MANSURLA
ARTURO ASTOCONDOR
Coordinador MANSURLA
LUIS DE LA CRUZ QUINTANILLA
Consultor
MATILDE PULGAR TAPIA
Consultora
TITO A. HERNÁNDEZ T.
Operador FEC/CTB-APCI

Con el apoyo Técnico y financiero del Fondo Belga Peruano de Estudios y Consultoría. FEC/CTB - APCI

MARZO 2014

INDICE

Presentación

1. Antecedentes
2. Aspectos Generales
3. Análisis de Actores para el PLDC
4. Marco para el Desarrollo de Capacidades Locales
5. Objetivo General y Objetivos Específicos del PLDC

.

6. Diagnóstico sobre el Desarrollo de las Capacidades en MANSURLA y en los Gobiernos Locales que la conforman
7. Plan de cierre de brechas existentes.
8. Programa de capacitación
9. Marco Lógico
10. Programación multianual
11. Sistema de monitoreo y evaluación
12. Presupuesto
13. Anexos

PLAN LOCAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MANSURLA 2014-2016

PRESENTACIÓN

El Plan Local de Desarrollo de Capacidades, es un instrumento de gestión de planeamiento y de carácter operativo, establece, procura y propicia la estructuración de un conjunto de actividades orientadas a la forja, desarrollo y consolidación de la gestión pública descentralizada, alineadas estratégicamente con una cadena de objetivos de largo plazo y los derivados del proceso de formulación de otros planes, debidamente contextualizados con los del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades de mediano plazo, logrando una adecuada articulación de la oferta y demanda de servicios formativos y la generación de estrategias que permitan no sólo la cobertura ágil, flexible y progresiva de la brecha formativa existente sino vinculadas a la viabilidad de su implementación y a la sostenibilidad como proceso correlacionado al desarrollo local según los enfoques establecidos.

En ese sentido, la propuesta del Plan Local de Desarrollo de Capacidades tiene una estructura de contenido que refleja la validación técnica y metodológica relacionada con el grado de participación de los involucrados, es un proceso que busca un cambio transformacional de actitud de funcionarios y servidores en el sector público local en la perspectiva de lograr consolidar una gestión pública local y una cultura ética de compromiso y responsabilidad social e institucional, en función del servicio a los ciudadanos.

El proceso de materialización de los objetivos y la concreción sistemática de las metas del desarrollo de capacidades y competencias diseñadas para garantizar niveles adecuados de desempeño profesional e institucional, compromete a todas las unidades e instancias orgánicas de los gobiernos locales de MANSURLA, como son las instancias orgánicas de la alta dirección de gobierno, las gerencias locales, las direcciones locales, las oficinas locales, proyectos especiales y demás órganos desconcentrados.

El alcance temporal del plan es trianual: 2014, 2015 y 2016.

1. ANTECEDENTES

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, estableció los principios y la base legal necesaria para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias. Asimismo, la aprobación de la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades han hecho lo propio para iniciar el proceso de descentralización en el país.

El artículo 1 del Decreto Supremo Nº 007-2007-PCM y el artículo 22 de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley Nº 27783), la dirección y conducción del proceso de descentralización están a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], a través de la Secretaría de Descentralización [SD-PCM]. El inciso b) del artículo 23.1 de la Ley Nro. 27783 Ley de Bases de la Descentralización, dispone que es función del Consejo Nacional de Descentralización (hoy Secretaría de Descentralización): "Capacitar y preparar en gestión y gerencia pública a nivel regional y municipal".

El Decreto Supremo Nº 027-2007-PCM dispone que la supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales en materia de descentralización de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades del Gobierno Nacional, le corresponda a la PCM, a través de la SD-PCM. El denominado "Shock Descentralizador" que contiene las 20 medidas en materia de descentralización priorizadas por el Presidente de la República, en las que destaca: Conclusión del proceso de transferencia de funciones en diciembre de 2007; Reformulación del Plan Nacional de Regionalización con la puesta en marcha de por lo menos una Región Piloto a la cual se le dotará de los recursos, incentivos y asistencia técnica necesarios; y, Plan Nacional de Fortalecimiento de Capacidades y Evaluación de Resultados.

En Agosto del 2007, se constituyó la Plataforma Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales, con el objeto de fortalecer y desarrollar las capacidades para la gestión del buen gobierno regional y municipal en el marco del proceso de descentralización, articulando las ofertas y demandas de desarrollo de capacidades y con el objeto de monitorear el diseño, formulación e implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades, institucionalizándose en enero del 2008.

El Decreto Supremo Nº 002-2008-PCM, crea la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales (Plataforma), bajo el marco de la cual se elaboró la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno. El objetivo de la Plataforma creada es, fortalecer y desarrollar las capacidades para la gestión pública del Buen Gobierno Regional y Local en el marco del proceso de descentralización del país y de los Sistemas Administrativos, y contribuir al proceso de reforma y modernización del Estado a efectos de dar sostenibilidad al proceso de descentralización.

El numeral 8.4. del artículo 8 del Decreto Supremo Nº 047-2009-PCM, modifica el Decreto Supremo Nº 002-2008-PCM, incorporando a la Autoridad Nacional de Servicio Civil como miembro de la Comisión Pública, y estableciendo entre las funciones de esta Comisión, la de concertación y aportes técnicos a efectos de la elaboración del

Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno; asimismo, el numeral mencionado, dispone que en base a los avances desarrollados en el marco de la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública, la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Secretaría de Descentralización, en coordinación con la Autoridad Nacional de Servicio Civil, actualizará la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno a Nivel Descentralizado, el cual se aprobará por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros.

El Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2010-2012 - PNDC, surge como una propuesta de política nacional cuyo propósito es brindar un marco de referencia a través del cual puedan desarrollarse iniciativas orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las competencias en gestión para los funcionarios públicos de los gobiernos regionales y locales. Dando cumplimiento al anuncio 18 del Shock Descentralizador, en setiembre de 2007, se dio inicio al proceso de elaboración del Plan. Para este efecto mediante D.S. 002-2008-PCM, se conformó la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales, también denominada “PLATAFORMA”, la cual, partiendo de una metodología eminentemente participativa y concertada, logró involucrar en el proceso de elaboración a diversas entidades e instancias gubernamentales, así como a representantes de la cooperación internacional, Universidades y de la Sociedad Civil. En el proceso de formulación se dieron nuevas disposiciones y normas, que modificaron el escenario inicial; es el caso de la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como también de la publicación del Decreto Supremo 047-2009-PCM, en el cual se propone lineamientos para el desarrollo de capacidades en el marco de un modelo de gestión pública descentralizada. Estos cambios hicieron que fuera necesario ajustar la propuesta inicial del plan, para lo cual se contó con la participación de algunas instituciones involucradas como es el caso de la Autoridad Nacional de Servicio Civil. Luego de este proceso corresponde la aprobación y promulgación del plan, con la finalidad de generar en el más corto plazo, un adecuado marco a partir del cual los Gobierno Regionales y Locales puedan formular e implementar sus propios planes de desarrollo de capacidades en la gestión pública.

El Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades (PNDC), que tiene como objetivo central “mejorar la gestión pública con un enfoque de resultados, eficiencia, eficacia y transparencia en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado”, para lo cual, entre otros aspectos, se propone “desarrollar competencias de gestión deseables en funcionarios públicos a nivel regional y local”. El documento del plan se divide en 6 partes. La primera constituye el marco conceptual, el cual plantea la perspectiva del desarrollo de capacidades que se asume, así como también describe el modelo de gestión descentralizada y el enfoque por competencias sobre los cuales se estructura el plan. En la segunda parte, se presentan los objetivos y el marco lógico del PNDC, para luego, en la tercera, plantear los ejes estratégicos y componentes que definirán las características de la intervención propuesta. La cuarta parte describe el marco de las competencias que se espera desarrollar en los funcionarios de gobiernos regionales y locales. En la quinta parte se esboza la programación general del PNDC en el período que va del 2010 al 2012. En la última parte, se proponen lineamientos para el monitoreo y evaluación que pueden ser de utilidad tanto para el PNDC como también para los planes regionales y locales de desarrollo de capacidades.

El Decreto Supremo Nº 109-2012-PCM aprueba la Estrategia de la Modernización de la Gestión Pública que contiene acciones de mediano y corto plazo, en donde las demandas ciudadanas sean las que determinen y orienten las mejoras en el ejercicio de la función pública en el marco de una Política Nacional de Modernización.

El Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece 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. Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno. Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones. Los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
2. Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
3. Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
5. Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
8. Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
9. Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

10. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.
11. Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.
12. Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
13. Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.
14. Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

La Resolución Ministerial Nº 125-2013-PCM aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016 el cual establece las acciones, indicadores, metas, plazos y entidades responsables de liderar la implementación de los objetivos y lineamientos de la referida Política. El proceso de modernización de la gestión pública busca mejorar las capacidades de gobierno y de gestión del Estado en su conjunto, así como de todas y cada una de las entidades que lo conforman en los tres poderes del Estado y en los tres niveles de Gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad, Gobierno Regional o Local lo atendiera de manera individual y de forma desarticulada. El documento está organizado en siete partes. En la primera parte se presenta el marco general de la implementación de la Política de Modernización. En la segunda se presenta el Plan de Implementación en el que se especifica la visión de la gestión pública acorde a lo planteado en la Política, se organizan los objetivos específicos en función a los lineamientos establecidos en la misma, y se definen las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se definen los indicadores, que sirven para medir y evaluar los resultados obtenidos, las metas, los plazos y las entidades responsables. En la tercera parte se establece el enfoque de implementación de la Política. En la cuarta parte se mencionan los actores que están involucrados en el proceso de implementación de la Política. Finalmente, en la quinta y sexta parte, se explican las etapas de implementación y el seguimiento y la evaluación del Plan de Implementación, respectivamente.

La Ley 30057 Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio del 2013 tiene como objetivo establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Es una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años porque actualmente los sueldos están congelados y las carreras estancadas. Por ello, la reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público al:

- Introducir la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.
- Mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública.

En este contexto, se inicia la tarea de acompañar a los gobiernos locales de la Mancomunidad de las Cabezadas del sur de Lucanas, Ayacucho (MANSURLA) en el proceso de desarrollo de un Plan de desarrollo de Capacidades articulándolos a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades y la Estrategia de Modernización de la Gestión Pública.

2. ASPECTOS GENERALES

El Plan Local de Desarrollo de Capacidades de MANSURLA se enmarca en lo dispuesto en el DS – 047-2009.PCM "DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL MARCO DE UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA" y está orientado a mejorar la capacidad institucional y de gestión de los gobiernos locales que la conforman.

El presente instrumento de gestión constituye la actualización y articulación de los objetivos locales de desarrollo de capacidades, en el diagnóstico, análisis, evaluación, actualización, capacitación e institucionalización de un sistema regional de desarrollo de capacidades.

2.1 Contexto Geográfico

La región Ayacucho está situada en la zona sur occidental de la sierra del territorio peruano. Tiene una topografía de suelo quebrado y agreste en los flancos andinos y ceja de selva, y poco accidentado en las altas mesetas o punas andinas. Los dos ramales de la Cordillera de los Andes la dividen en tres zonas geográficas diferentes: montaña (La Mar y Huanta), cordillera centro (Huamanga y Cangallo) y altiplánica sur (Lucanas y Parinacochas). Actualmente, Ayacucho cuenta con 11 provincias y 111 distritos. La ciudad de Ayacucho es el principal centro urbano que atrae a los pobladores de la parte centro y norte de la región, en especial a los jóvenes que buscan mejorar su nivel educativo. Es sede de los centros superiores de estudio, de los proyectos de desarrollo y de las ONG, que generan un movimiento económico importante en esta parte de la región. En la parte sur, la ciudad de Puquio, capital de la provincia de Lucanas, sirve como centro de este corredor socioeconómico.

"El papel que cumple la provincia de Lucanas dentro del contexto departamental, es el de una provincia articulador en lo político y económico, por constituir Lucanas una ciudad - puerto que articula ciudades capitales de las regiones de Ica, Apurímac y otras ciudades importantes de la sierra y la costa. En cuanto al desarrollo económico, es la provincia que predomina en actividades económicas como la actividad agropecuaria, la minería y el turismo, mediante la vertebración vial de la carretera nacional interoceánica PE.30A y carreteras departamentales y vecinales existentes.

La provincia de Lucanas, por su ubicación estratégica, cuenta con potencialidades y ventajas comparativas respecto a las demás provincias del departamento, principalmente en recursos naturales como suelos de pastos naturales para la ganadería y proyectos de forestación, hay gran potencial de recursos mineros, cuenta con importantes recursos turísticos naturales, culturales y arqueológicos, hay grandes reservas de agua en las lagunas y lagos, se dispone de una infraestructura básica de servicios turísticos, en los valles interandinos se cuenta con buenas y fértiles tierras de cultivo que permiten cultivos intensivos y de buenos rendimientos, los camélidos sudamericanos como la vicuña y alpaca, son recursos que constituyen las ventajas comparativas importantes de la provincia para lograr un desarrollo sostenido en el futuro".[1]

[1] Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Lucanas 2013-2022

2.2 Localización y ubicación Geográfica.

El ámbito de la MANCOMUNIDAD, es el que corresponde a los Distritos de: Huac Huas, Llauta, Laramate, Ocaña, Otoca, San Pedro de Palco, Leoncio Prado, Santa Lucía, Saisa y San Cristobal, de la Provincia de Lucanas, Departamento de Ayacucho.

2.3 División Política Administrativa

El ámbito de la MANCOMUNIDAD está constituido por los distritos de: Huac Huas, Llauta, Laramate, Ocaña, Otoca, San Pedro de Palco, Leoncio Prado, Santa Lucía, Saisa y San Cristobal.

CUADRO Nº 01: SUPERFICIE, POBLACION Y ALTITUD DE LA PROVINCIA DE LUCANAS MANCOMUNIDAD MANSURLA 2013

Distritos	Superficie (kilómetros cuadrados)	Población	Capital de Distrito	
			Nombre 3/	Altitud (Metros sobre el nivel del mar) 4/
Total País 1/	1 285 215,60	30 475,144	PERÚ	
Departamento de Ayacucho 1/	43 814,80	673,609	Ayacucho	2 760
Provincia de Lucanas 1/	14 494,64	67,462	Puquio	3 221
Huac-Huas 2/	309,48	2,773	Huac-Huas	3 170
Laramate 2/	785,89	1,558	Laramate	3 040
Leoncio Prado 2/	1 053,60	1,435	Tambo Quemado	2 697
Llauta 2/	482,07	1,206	Llauta	2 669
Ocaña 2/	848.40	2,986	Ocaña	2,660
Otoca 2/	720,20	3,034	Otoca	1 950
Saisa 2/	585,40	900	Saisa	3 022
San Cristóbal 2/	391,83	2,070	San Cristóbal	3 555
San Pedro de Palco 2/	531,55	1,423	San Pedro de Palco	2 464
Santa Lucía 2/	1 019.14	970	Santa Lucía	2 247

1/ INEI: Población al 30 de Junio del 2013
2/ INEI: Población del 2000 al 2015.
3/ INEI Directorio Nacional de Municipalidades 2013
4/ INEI Directorio Nacional de Municipalidades 2013

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

2.4 Principales Indicadores

MANSURLA Principales Indicadores

Indicador	Medida	Año	Huac Huas	Laramate	Leoncio Prado	Llauta	Ocaña	Otoca	Saisa	San Pedro de Palco	Santa Lucía	San Cristóbal
Superficie	Km 2	2012	309.5	785.9	1 053.6	482.1	848.4	720.2	585.4	531.6	1 019.1	391.8
Población estimada	Personas	2014	2 777	1 500	1 404	1 175	2 986	3 028	903	1 398	942	2 088
Total hombres	Personas	2014	1 491	767	844	642	1 523	1 842	552	741	548	1 057
Total mujeres	Personas	2014	1 286	733	560	533	1463	1 186	351	657	394	1 031
Población de 0 a 14 años	Personas	2013	808	538	381	344	932	815	206	541	236	852
Población de 15 a 64 años	Personas	2013	1 716	866	852	721	1 859	2 044	637	787	652	1 079
Población de 65 y más años	Personas	2013	249	154	202	141	266	175	57	95	82	139
Nacimientos	Personas	2011	37	63	11	20	75	25	4	27	9	65
Defunciones	Personas	2011	6	8	9	8	12	7	2	6	2	11
Matrimonios	Número	2011	1	1	5	1	2	1	-8	3	8	5
Desnutrición crónica (<5 años)	%	2009	39.5	41.5	42.4	41.1	41.9	42.4	39.3	40.3	40.5	40.5
Población en Edad de Trabajar	Personas	2007	1 940	1 281	1 197	996	2424	2 221	682	981	859	1 173
PEA	Personas	2007	1 014	698	769	545	1 108	1 392	405	380	479	228
PEA ocupada	%	2007	1 031	712	784	549	1 120	1 405	405	381	486	232
PEA Adm. Pública y Defensa	Personas	2007	32	30	10	14	20	17	9	7	1	1
PEA Agricultura	Personas	2007	735	444	528	375	707	440	122	239	171	181
PEA Pesca	Personas	2007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEA Minería	Personas	2007	42	5	16	15	138	603	183	29	128	5
PEA Manufactura	Personas	2007	20	5	9	6	3	4	2	10	1	2
PEA Sector Educación	Personas	2007	48	73	34	37	79	55	29	37	23	10
PEA Electricidad, Gas y Agua	Personas	2007	-	2	-	-	-	20	-	1	-	-
PEA Construcción	Personas	2007	15	12	14	14	12	23	15	12	9	2
PEA Rest. y Hoteles	Personas	2007	14	7	10	10	10	26	1	3	17	-
PEA Transp. y Comunicaciones	Personas	2007	13	3	54	9	17	46	12	6	12	1
PEA Sect. Financiero	Personas	2007	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-
PEA Sect. Inmobiliario	Personas	2007	2	4	7	4	3	6	6	1	4	-
PEA desocupada	%	2007	14.0	10.0	17.0	20.0	15.0	25.0	9.0	13.0	10.0	41.0
Acceso a agua potable (red pública)	Viviendas	2007	282	138	3	236	3	319	59	219	97	60
Acceso a telefonía fija	%	2007	50.0	6.5	33.3	100.0	8.3	13.8	100.0	50.0	50.0	.0
Hogares c/ Telf. móvil	%	2007	50.0	3.2	66.7	.0	37.5	3.4	.0	.0	60.0	100.0
Hogares c/ TV Cable	%	2007	.0	3.2	.0	.0	0	3.4	.0	50.0	.0	.0
Hogares con internet	%	2007	.0	93.5	.0	.0	58.3	82.8	.0	.0	.0	.0
Pobreza	%	2009	33.2	40.6	43.5	12.6	50.3	38.3	45.9	76.7	45.9	83.8
Alfabetismo	Personas	2007	2 231	1 144	1 298	792	2 724	2427	963	1091	963	1 263

Fuente: INEI Perú en Cifras

2.5 Marco Legal

El marco legal, está constituido por:

- Ley Nº 27680, que aprueba la Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú sobre Descentralización, que determina que los Gobiernos Locales tienen autonomía política, economía y administrativa, en los asuntos de su competencia.
- Ley Nº 27783, Ley de Bases de la Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente a los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales.
- Ley Nº 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, que establece y norma la estructura, organización, funciones y competencias de los Gobiernos Regionales, conforme a la Constitución Política del Perú y a la Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley Nº 27902, que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Consejos de Coordinación Regional a fin de fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades que establece y norma la estructura, organización, funciones y competencias de los Gobiernos Locales, conforme a la Constitución Política del Perú.
- DS N° 004-2010 Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales (PNDC), que tiene como objetivo central "mejorar la gestión pública con un enfoque de resultados, eficiencia, eficacia y transparencia en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado", para lo cual, entre otros aspectos, se propone "desarrollar competencias de gestión deseables en funcionarios públicos a nivel regional y local".
- El Decreto Supremo Nº 109-2012-PCM aprueba la Estrategia de la Modernización de la Gestión Pública que contiene acciones de mediano y corto plazo, en donde las demandas ciudadanas sean las que determinen y orienten las mejoras en el ejercicio de la función pública en el marco de una Política Nacional de Modernización.
- El Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece 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. Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno.
- La Resolución Ministerial Nº 125-2013-PCM aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016 el cual establece las acciones, indicadores, metas, plazos y entidades responsables de liderar la implementación de los objetivos y lineamientos de la referida Política.
- La Ley 30057 Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio del 2013 tiene como objetivo establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. SERVIR es el ente

rector de la capacitación en el sector público, al que le corresponde planificar, desarrollar así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

2.6 Marco Institucional

2.6.1 Misión

La MANSURLA es una asociación de municipios que busca establecer una estrategia común, gestiona en forma conjunta el desarrollo sostenible en el marco de las competencias de prestación de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, integrando y valorando la participación activa de la población y las diferentes instituciones del sector público y privado, aprovechando los recursos naturales, culturales para el mejoramiento de la calidad de servicios de los ciudadanos afín de superar la pobreza, exclusión social y económica.

2.6.2 Fines

a) Mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos.
b) Promover la Participación Ciudadana
c) Promover el desarrollo integral y sostenido en el ámbito territorial.

2.6.3 Objetivos

a) Promover y ejecutar proyectos de alcance interdistrital para lograr el desarrollo integral y sostenido de la Cuenca del Río Grande, que abarca parte de los territorios de Ica, Ayacucho y Huancavelica.
b) Promover y ejecutar planes, programas y proyectos de alcance interdistrital, de mayor impacto y cobertura.
c) Procurar mejorar niveles de eficiencia y eficacia, para la prestación de los servicios públicos locales y servicios sociales locales de calidad.
d) Gestionar recursos financieros para la ejecución de proyectos de irrigaciones pequeñas, medianas y grandes, proyectos productivos como la palta, tara, durazno, mejoramiento ganadero y otros como el desarrollo del turismo, de cadenas productivas y de agroindustria.
e) Gestionar recursos financieros para la ejecución de proyectos de conservación del ambiente, desarrollo económico, productivo, cultural y social.
f) Implementar las normas de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información.
g) Desarrollar e implementar planes y experiencias conjuntas de desarrollo de capacidades, asistencia técnica e investigación tecnológica.

2.6.4 Planes de Desarrollo. Visión, Objetivo General y Ejes Estratégicos[2] de los Gobiernos Distritales (Ver tabla siguiente)

[2] Se ha construido los ejes estratégicos en base a los planes de desarrollo locales

PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO DE LOS DISTRITOS DE MANSURLA			
Planes de Desarrollo Distritales	**Visión**	**Objetivo General**	**Ejes Estratégicos**
Huac Huas 2004-2014	El distrito de Huac Huas al 2014, es una comunidad campesina sólidamente organizada e integrada, para contribuir eficientemente a alcanzar los fines de la sociedad peruana. Es líder en el manejo de sus recursos naturales y desarrollo sostenible en democracia y justicia a nivel de las cabezadas. Por la revalorización de su idiosincrasia y solidaridad comunal, ha elevado su calidad de vida incrementando su producción agropecuaria, insertada en el mercado nacional e internacional.	No cuenta con Objetivo General	1.- Fortalecimiento de la organización comunal y desarrollo del auto gobierno local. 2.- Desarrollo de la infraestructura local. 3.- Desarrollo local competitivo y sostenido. 4.- Mejora de la calidad de vida del comunero de Huac – huas. 5.- Mejoramiento de ingreso y empleo productivo.
Laramate 2003-2011	En Laramate la calidad de vida ha mejorado significativamente, debido a los procesos de desarrollo impulsado hacia 8 años. Existe una relación armónica. Laramate con sus comunidades, compartiendo los recursos que la naturaleza les brinda, con distribución y explotación equitativa sin distinciones algunas. Es un puerto de integridad con el interior de su territorio, como con los demás distritos de Las cabezadas, con la provincial y Regional. Laramate es un pueblo solidario, democrático y sin marginación en las acciones de desarrollo local; con organizaciones fortalecidas y participativas; tiene adecuado servicios de educación, salud y saneamiento básico; articulado con un sistema vial de trochas carrozables al interior de sus anexos y caseríos. Generan fuentes de trabajo en actividades agropecuarias y mineras y es destino turístico local y regional basándose en el uso adecuado de sus recursos naturales, cultura e identidad distrital. Para el periodo 2003 – 2011 se habrá iniciado un proceso de despegue económico con actividades productivas que van posicionándose en los mercados, reducen la pobreza, posibilitando oportunidades de mejorar en los servicios de salud, educación, alimentación y se reduce la desnutrición crónica, Vestido y vivienda. Las instituciones junto a las organizaciones consolidan vínculos de comunicación, compartiendo criterio para una óptima inversión de los recursos de los servicios productivos, cuidan al medio ambiente y sus recursos naturales y se sostiene un espíritu de trabajo favorable para integración y realización humana.	No cuenta con Objetivo General	1.- Recursos biológicos. 2.- Salud y nutrición educación y cultura saneamiento básico 3.- Organizaciones sociales, comunidades campesinas 4.- Gobierno local, concertación interinstitucional 5.- Desarrollo agrícola, desarrollo pecuario, vialidad y turismo

Leoncio Prado 2003-2007	El distrito de Leoncio Prado cuenta con adecuados niveles de producción agropecuaria y de comercialización con las ciudades intermedias de Puquio – Nazca – Ica – Arequipa. La población tiene una mejor calidad de vida, con menores niveles de desnutrición, morbimortalidad, mortalidad y analfabetismo. La población tiene acceso a atención en salud, la población estudiantil recibe una adecuada educación de docentes actualizados. Los servicios públicos han mejorado y los ciudadanos participan en las decisiones comunales y municipales.	No cuenta con Objetivo General	1.- Capital Humano 2.- Capital Social e Institucional 3.- Capital Económico 4.- Capital Físico
Planes de Desarrollo Distritales	**Visión**	**Objetivo General**	**Ejes Estratégicos**
Llauta	El Distrito cuenta con instancias institucionales como la mesa de concertación para el desarrollo distrital, con un rol importante en la planificación del desarrollo. El gobierno local promueve la constitución de pequeñas y medianas empresas para crear fuentes de trabajo gestionando recursos económicos ante las entidades financieras privadas y públicas. Las instituciones y organizaciones, diseñan proyectos de calidad, utilizando técnicas y metodologías innovativas.	No cuenta con Objetivo General	1.- Desarrollo Económico 2.- Desarrollo Capital Humano 3.- Desarrollo Capital Social 4.- Desarrollo Capital Institucional

Ocaña 2011-2021	Ocaña es un Distrito con identidad propia local y regional, capital de la cordialidad; respetuosa de sus raíces históricas, valores y costumbres; que preserva la biodiversidad de sus ecosistemas que posibilitan el desarrollo del turismo ecológico y de aventura. Su desarrollo económico se basa en la agricultura y ganadería, con un manejo adecuado de sus recursos naturales (agua y suelo); posee una infraestructura productiva que le permita posesionarse como el distrito líder en la producción agrícola, agroindustrial y pecuaria a nivel micro regional, con acceso a mercados nacionales e internacionales de diversos productos como yacon, maca, kiwicha, plantas aromáticas; ajos alfalfa y flores, etc. Ocaña se integra con la provincia de palpa a través de ruta Ocaña – El molino – Palpa y a través de esta con la vía Panamericana Sur Teniendo acceso a las ciudades de Ica, Lima y demás departamentos y provincias de la costa. Esta integridad con los distritos vecinos de Otoca, Palco, Laramate, Llauta y Huachuas, por una vía de comunicación longitudinal interandina conectados al corredor económico de la ruta del sol (Ruta 26).Ocaña es un Distrito culto, seguro, ordenado, limpio y atractivo a las inversiones públicas y privadas, donde se promueve el desarrollo integrado sostenible en forma planificada; que trasmite una imagen de constante progreso y cambio; basados en la educación científica y tecnológica, adaptada a su realidad. Está bien organizado porque tiene instituciones fortalecidas, con autoridades responsables y competentes; guiados por valores éticos y morales, con una gestión transparente que fomenta la participación, el respeto, la solidaridad, prosperidad y seguridad ciudadana; su oportunidades de trabajo y acceso a una mejor calidad de vida.	No cuenta con Objetivo General	1.- Economía Productiva 2.- Urbano – Comunal – Infraestructura y Organización Espacial 3.- Desarrollo Humano 4.- Desarrollo de Fortalecimiento Institucional y de Gestión
Otoca 2010-2021	Otoca, Pueblo democrático y solidario, corazón de las cabezas. El turismo creciente fortalece la identidad de su gente, que junto a la explotación responsable de la Agricultura, ganadería y minería, Sustentan el desarrollo sostenible de su tierra.	No cuenta con Objetivo General	1.- Desarrollo Institucional y de Capacidades 2.- Desarrollo Económico (turismo, Agricultura, Ganadería y Minería) 3.- Desarrollo Social (Educación, Salud y Agricultura) 4.- Medio Ambiente y Seguridad
Planes de Desarrollo Distritales	**Visión**	**Objetivo General**	**Ejes Estratégicos**

Saisa 2011-2021	El Distrito de Saisa al 2021 es ejemplo de Desarrollo de la Provincia de Lucanas y de la Región Ayacucho, tiene un proceso de desarrollo económico agropecuario, agroindustrial y eco turístico competitivo y sostenible, articulado estratégicamente a los mercados, garantizando la soberanía alimentaria de su población, a su vez cuentan con una adecuada integración vial. Los servicios sociales de salud, educación, electrificación y saneamiento básico son eficientes y de calidad para el desarrollo humano inclusivo y con equidad. El gobierno local, las instituciones y organizaciones de la sociedad civil consolidadas y fortalecidas en alianzas estratégicas, han incorporado capacidades para afrontar situaciones de emergencia, mitigar los impactos y adaptarse a los fenómenos destructivos y el cambio climático, garantizando así su desarrollo sostenible.	Prevenir los riesgos de deficiencias nutricionales y reducir los niveles de malnutrición, en especial en las familias con niños y niñas menores de cinco años y gestantes, y en aquellas en situación de mayor vulnerabilidad; promoviendo prácticas saludables de consumo alimentario e higiene, y asegurando una oferta sostenible y competitiva de alimentos de origen nacional.	1.- Desarrollo económico sostenible 2.- Educación cultura y deporte 3.- Salud y gestión ambiental 4.- Infraestructura local y ordenamiento territorial 5.- Fortalecimiento organizacional y de la gobernabilidad
San Pedro de Palco 2011-2021	El Distrito de San Pedro de Palco al 2021 cuenta con adecuados niveles de producción agropecuaria y de comercialización con las ciudades intermedias de Puquio – Palpa – Nazca – Ica. La población tiene una mejor calidad de vida, con menores niveles de desnutrición, morbimortalidad, mortalidad y analfabetismo. La vialidad a mejorado notablemente en la articulación interna. La población tiene acceso a atención en salud, la población servicios públicos han mejorado y los ciudadanos participan en las decisiones comunales y municipales.	Lograr el desarrollo integral del Distrito de San Pedro de Palco, conjugando para ello el aprovechamiento racional de sus recursos en función de las oportunidades que se generan en entorno y haciendo hincapié en el cambio y motivación de su población con la paulatina mejora de sus condiciones de habitabilidad y la adecuada prestación de servicios. Es ejecutar las obras empezando por la prioridad más importante del anexo determinado que será en beneficio de la población en conjunto.	1.- Educación 2.- Salud 3.- Saneamiento y vivienda 4.- Fortalecimiento institucional 5.- Productivo 6.- Comercial 7.- Vial 8.- Irrigación 9.- Electrificación
Planes de Desarrollo Distritales	**Visión**	**Objetivo General**	**Ejes Estratégicos**

Santa Lucía 2011-2021	El distrito de Santa Lucia, al 2021 cuenta con adecuados niveles de producción agropecuaria y de comercialización con las ciudades intermedias de Puquio – Nazca – Ica – Arequipa. La población tiene una mejor calidad de vida, con menores niveles de desnutrición, morbimortalidad, mortalidad y analfabetismo. En la articulación interna. La población tiene acceso a atención en salud, la población servicios públicos han mejorado y los ciudadanos participan en las decisiones comunales y municipales.	Lograr el desarrollo integral del distrito de Santa Lucia, conjugando para ellos el aprovechamiento racional de sus recursos en función de las oportunidades que se generan en el entorno y haciendo hincapié en el cambio y motivación de su población con la paulatina mejora de las condiciones de habitabilidad y la adecuada presentación de servicios. Es ejecutar las obras empezando por la prioridad más importante del anexo determinado que será benéfico de la población en conjunto.	1.- Educación 2.- Salud 3.- Saneamiento y vivienda 4.- Fortalecimiento institucional 5.- Productivo, comercial y vial 6-. Electrificación
San Cristóbal 2013-2022	El Distrito de San Cristóbal integrado al corredor económico transoceánico ruta del sol, al año 2021 su población logra mejor calidad de vida en salud, educación y seguridad alimentaria, su producción agropecuaria es suficiente y la actividad minera es competitiva, cuenta con buenos y adecuados servicios básicos, tiene instituciones públicas que hacen trabajo concertado y organizaciones sociales fortalecidas con capacidad de gestión.	Lograr mejor nivel de vida de la población del distrito de San Cristóbal, con salud y educación integral y de Calidad, tiene acceso a servicios básicos adecuados y seguridad alimentaria garantizada, cuenta con producción agropecuaria y minería artesanal suficiente, competitivo y articulado al mercado, sus instituciones públicas y organizaciones sociales están comprometidas con el desarrollo distrital.	1.- Desarrollo Institucional y de Capacidades 2.- Desarrollo Económico (turismo, Agricultura, Ganadería y Minería) 3.- Desarrollo Social (Educación, Salud y Agricultura) 4.- Medio Ambiente y Seguridad

3- ANÁLISIS DE ACTORES PARA EL PLDC

3.1 Los actores institucionales internos.

La mancomunidad MANSURLA cuenta con gobiernos locales, con propuestas de desarrollo y autoridades legítimamente elegidas. Asimismo, dentro de la estructura orgánica de los Gobiernos Locales están presentes las Gerencias, Direcciones y Unidades Locales.

3.2 Actores institucionales externos.

3.2.1 Sociedad Civil

- Asociaciones de campesinos.
- Junta de usuarios de riego
- Sindicatos de trabajadores
- Organismos no gubernamentales de desarrollo
- Mesas de concertación de lucha contra la pobreza
- Organizaciones religiosas
- Empresas e Instituciones comerciales, productivas, financieras y de servicios.

3.2.2 Otros Organismos del Estado

- Gobiernos Locales
- Organismos Públicos del Gobierno Central
- Organismos Públicos Autónomos
- Organismos del Poder Judicial

ACTORES	INTERNOS	EXTERNOS
Municipalidad	Funcionarios	
	Servidores	
Sociedad Civil		Asociaciones de Campesinos
		Juntas de Usuarios
		Sindicato de Trabajadores
		ONGs
		Mesas de Concertación
		Organizaciones Religiosas
		Instituciones de la Sociedad Civil
Otros organismos del Estado		Otros Gobiernos Locales
		Organismo Públicos
		Organismos Autónomos
		Organismos del Poder Judicial

4. MARCO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES

4.1 Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades

4.1.1 Lineamientos de Desarrollo Territorial

El desarrollo territorial está íntimamente ligado al quehacer de los gobiernos locales y consecuentemente a la descentralización. La descentralización constituye un gran reto del desarrollo nacional en los próximos años. Uno de los retos para el desarrollo es la gestión descentralizada, es decir, pasar de un enfoque sectorial a uno territorial para lo cual se debe tener presente:

- Reconocer las potencialidades, las restricciones, los desequilibrios y los riesgos del territorio.
- Lograr la valoración del territorio y sus recursos por las poblaciones, como base de afirmación de su identidad territorial.
- Detener, estabilizar y reorientar los procesas de intervención espontánea y crecimiento urbano descontrolado, ordenando las áreas actualmente ocupadas por las poblaciones.
- Reducir los desequilibrios espaciales generados par el crecimiento económico.
- Articular de manera sostenible las actividades practicadas par los grupos sociales, buscando el equilibrio entre utilización y conservación de los recursos naturales.
- Orientar los planes de inversión pública y privada en el territorio.
- Orientar el uso patrimonial del territorio.
- Mejorar la gestión de riesgos ante desastres naturales.
- Desarrollar las capacidades de gestión descentralizada del territorio por quienes se encuentran más cerca de él (principio de subsidiaridad).

El Desarrollo Territorial se articula con el concepto de desarrollo sostenible ya que en su enfoque considera aspectos tales como la pobreza y equidad, productividad, medio ambiente y prevención de riesgos ante desastres naturales. Sin embargo, la organización territorial requiere de unos principios rectores e instrumentos que orienten y faciliten la integración y desarrollo territorial. Estos principios son los siguientes:

- Unidad nacional. El ordenamiento territorial fortalecerá la integridad territorial, según los artículos 43, 188, 189 y 190 de la Constitución Política del Estado.
- Autonomía. El ordenamiento territorial busca fortalecer la autonomía de las regiones, con sujeción a la Constitución y las leyes.
- Descentralización. Consiste en el traslado del poder de decisión a las regiones en el aspecto administrativo, económico, político y en el cogobierno.
- Desarrollo sostenible. El ordenamiento territorial busca la conciliación entre el crecimiento económico, las necesidades de la población y la conservación del medio ambiente para garantizar las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras.
- Solidaridad y equidad territorial. Consiste en la comprensión y equidad de

los habitantes y actores directos en el ordenamiento de apoyar a aquellas regiones de menor desarrollo relativo hasta alcanzar el desarrollo promedio.

- Diversidad. El ordenamiento territorial reconoce la diversidad del país que en cierto modo dificultará el proceso, pero a la vez, es el fundamento de la unidad e identidad nacional.
- Participación. El ordenamiento territorial requiere de la participación de toda la población organizada para ejercer sus derechos y deberes.
- Gradualidad. La aplicación del ordenamiento territorial será en forma gradual debido a la heterogeneidad del país en todos sus aspectos y del mismo modo, ser muy flexibles con los requerimientos de la colectividad.
- Prospectiva. El ordenamiento territorial estará orientada con una visión a largo plazo y con una estrategia que orienten el tipo de organización territorial requerida.

4.1.2 Lineamientos de la Gestión por Resultados

La gestión por resultados constituye una forma de conducción y organización de la administración pública que se basa en la previsión y preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades para conseguirlos. A diferencia de las formas tradicionales de gestión, preocupadas por el cumplimiento de las normas y procedimientos, la gestión por resultados le asigna especial importancia a la relación impactos-resultados-productos-recursos. La centralidad de este proceso permite incorporar la actitud, la reflexión y la programación prospectivas al planeamiento de la organización. La gestión orientada por resultados está regida por principios, entre ellos destaca, por su carácter determinante, los siguientes:

- La direccionalidad estratégica, que permite a los organismos de la Administración Pública prefigurar el futuro deseado y manifestar la intencionalidad y voluntad de alcanzarlo a partir de la unidad de concepción y de acción. La implementación de este principio dota a la administración pública de un paradigma y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes y recursos de cada uno de los organismos.
- Optimización de los recursos y la productividad. Los recursos que se asignan para obtener los resultados deben ser usados con criterios de eficacia y eficiencia. La sinergia del sistema debe permitir la mejora de la relación entre el costo y el producto-servicio, y la relación entre el producto y la demanda cubierta.
- Innovación tecnológica. Se debe propiciar el establecimiento de diálogos interinstitucionales que enriquezcan la participación de las áreas en tareas comunes. Para ello, deben crearse y fortalecerse los sistemas y redes de información y comunicación, y estimular el intercambio interdisciplinario a nivel regional**.**
- Transparencia. La información relativa al uso de los recursos del Estado, al desempeño de la institución y de sus trabajadores, y a los criterios de decisión adoptados por las instituciones gubernamentales, debe ser abierta al conocimiento público.

- Calidad de servicios. Para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos públicos, debe promoverse el uso de nuevas tecnologías de gestión y estimular los cambios en las culturas institucionales.
- Participación y control ciudadano. Deben crearse y promoverse sistemas, programas y modalidades que favorezcan la participación y control en el desempeño de las instituciones.

4.1.3 Lineamientos de equidad e inclusión social

Hace referencia a los procesos surgidos de la acción y efecto de integrar, favorecer la participación de los grupos sociales en todos los aspectos considerados como valiosos en la vida pública, este concepto conlleva mirar también las causas de la exclusión. Porque ambos exclusión e integración interactúan y lo hacen en diferentes espacios sociales, desde los grupos de parentesco hasta la comunidad internacional. Desde la política social se busca cambiar y garantizar la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes, (se centra en el cumplimiento de las estrategias nacionales, regionales y locales protección social con base en la seguridad alimentaria para el desarrollo integral, la articulación de los Planes de Desarrollo Concertado Local y Comunal para enfrentar y superar la situación de pobreza. El apoyo a los liderazgos en materias interinstitucionales e intersectoriales y la cogestión de las políticas de equidad e igualdad de oportunidades, difusión de valores para la convivencia social, que permita el ejercicio de la ciudadanía de todas las personas y libertad para desempeñarse eficientemente en las funciones que le competen, y así puedan integrarse al conjunto de la sociedad. Los principales lineamientos son:

- Inclusión
- Aumento de Capacidades Sociales

4.1.3.1 Enfoque de Género

La institucionalización de políticas públicas de igualdad de género en el Perú está sustentada en una serie de normas nacionales e internacionales; así como en compromisos políticos asumidos por el Estado peruano en foros nacionales e internacionales.

La Constitución Política del Perú vigente (1993) reconoce el derecho a la igualdad y no discriminación por razón de sexo. Este texto fue reformado parcialmente en el año 2002 y en la reforma del artículo 191° se introdujo el principio de representación por género. De esta manera, la Constitución plantea la responsabilidad del Estado Peruano en la remoción de los obstáculos que limitan el derecho a la igualdad ya que constituyen actos discriminatorios.

Entre otras normas que garantizan el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, están las siguientes:

- Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres - Ley Nº 28983, publicada el 16 de marzo de 2007.

- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - Ley Nº 29158, publicada el 20 de diciembre de 2007.
- Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – Decreto Legislativo Nº 1098, publicada el 20 de enero de 2012.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales - Ley Nº 27867, publicada el 18 de noviembre de 2002 y sus modificatorias.
- Ley Orgánica de Municipalidades - Ley Nº 27972, publicada el 27 de mayo de 2003.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - Ley Nº 28411, publicada el 08 de diciembre de 2004 y sus modificatorias.
- Ley de Partidos Políticos - Ley Nº 28094, publicada el 01 de noviembre de 2003.
- Ley de Fomento de la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales - Ley Nº 27558, publicada el 31 de octubre de 2001.
- Ley que fomenta la reinserción escolar por embarazo - Ley N° 29600, publicada el 15 de octubre de 2010.
- Texto Único Ordenado de la Ley Nº 26260, Ley de Protección contra la Violencia Familiar, publicado el 27 de junio de 1997.
- Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual- Ley Nº 27942, publicada el 27 de febrero de 2003 y sus modificatorias.
- Ley que modifica el artículo 107 del Código Penal, incorporando el feminicidio – Ley Nº 29819, publicada el 27 de diciembre de 2011.
- Ley contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes - Ley Nº 28950, publicada el 16 de enero de 2007 y su Reglamento el D.S. Nº 007-2008-IN, publicado el 30 de noviembre de 2008.
- Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada - Ley Nº 29409, publicada el 20 de septiembre de 2009.
- Ley de los trabajadores del hogar - Ley Nº 27986, publicada el 03 de junio de 2003.
- Ley que incluye el trabajo no remunerado en las cuentas nacionales - Ley Nº 29700, publicada el 04 de junio de 2011.
- Ley que modifica el artículo 2 de la Ley Nº 28457, Ley que regula el proceso de filiación judicial de paternidad extramatrimonial - Ley Nº 29715, publicada el 21 de junio de 2011.

Si bien todas estas leyes buscan el fomento de una equidad e igualdad de género, es la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres - Ley Nº 28983 (LIO) la que establece el Marco Normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y **local**, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida pública y privada, buscando la plena igualdad.

La LIO, en tanto Ley marco para la implementación de políticas, programas y acciones para lograr la igualdad entre mujeres y hombres, obliga al Estado Peruano - a nivel nacional, regional y **local** - a tomar decisiones concretas para

alcanzar el goce y ejercicio de los derechos de las personas sin ningún tipo de discriminación. También obliga al impulso de mecanismos que permitan monitorear y evaluar los procesos de toma de decisiones y los resultados de las políticas públicas implementadas, así como mecanismos para su rendición de cuentas.

En ese sentido, las Municipalidades representantes del Estado a nivel local, les corresponde garantizar la igualdad y la efectiva protección de los derechos humanos para mujeres y hombres, la no discriminación y el pleno desarrollo de las potencialidades y capacidades individuales y colectivas.

La equidad e igualdad de género en las políticas públicas de la Gestión Municipal, específicamente en ámbitos rurales, es una tarea necesaria si se pretende impulsar el desarrollo humano. Hasta el momento, pese a los esfuerzos y los avances realizados, son pocas las experiencias de gestión municipal que han afrontado y considerado adecuadamente las diferencias de situaciones, roles, responsabilidades, necesidades, oportunidades y prioridades existentes entre mujeres y varones, tanto en el acceso a los servicios públicos como en la toma de decisiones.

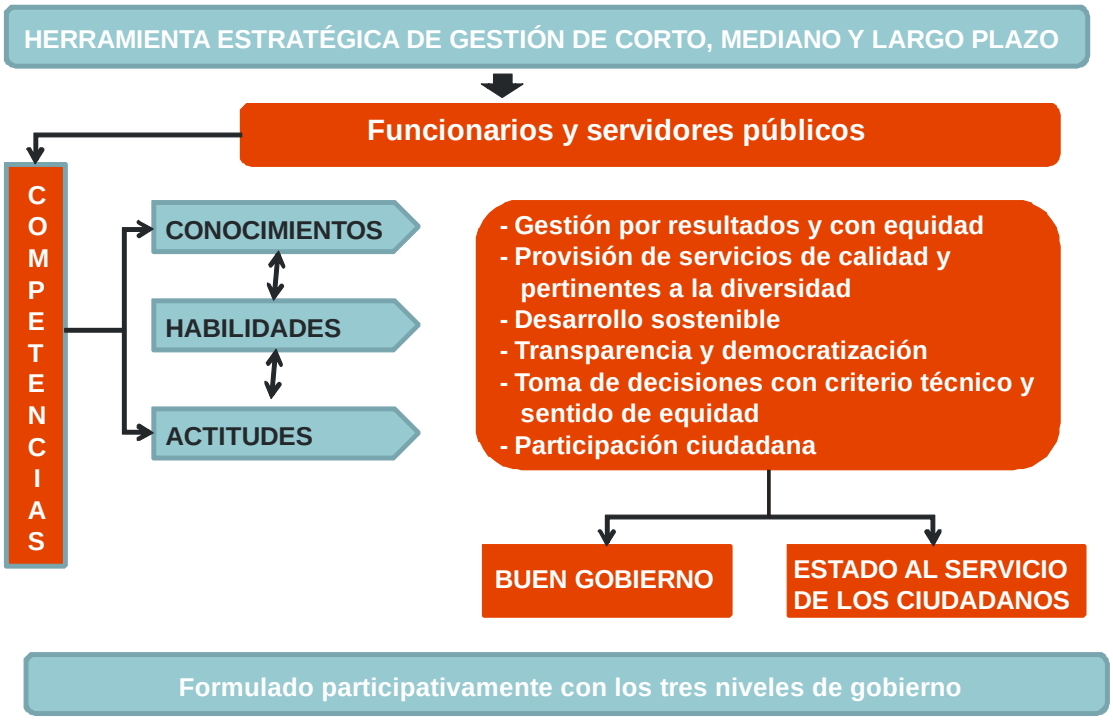
4.1.4 Modelo de Gestión por Competencias

Modelo que busca que las personas cumplan con una conducta específica para lograr metas y objetivos específicos, alineados a estrategias institucionales. Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Hay tres tipos de competencias según la ley de bases de la descentralización, artículo N° 13:

- Las competencias exclusivas, cuyo ejercicio corresponde “de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la ley”.
- Las competencias compartidas, en las que “intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados”.
- Las competencias delegables, que son aquellas donde “un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley. En este caso “la entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el período de la delegación”.

El Plan de Desarrollo de capacidades es una herramienta de gestión, que sirve para desarrollar las competencias de Funcionarios y servidores públicos. Las competencias comprenden: Conocimientos, habilidades y actitudes.

Gráfico 1. PNDC como Herramienta Estratégica de Gestión



Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales. PCM.

Los ejes estratégicos del modelo de competencias son:
1- Promoción y Difusión de los logros locales.
2- Generación y fortalecimiento de espacios de intercambio.
3- Uso de Tecnologías de Información y Comunicación
4- Identificación permanente de las necesidades de información.
5- Desarrollo de actividades dirigidas a generar capacidades.
6- Seguimiento de las actividades de mejora de capacidades.
7- Gestión de la información y del conocimiento.

A su vez estos 7 ejes estratégicos se implementan a través de 5 componentes: Plataforma Virtual, Capacitación, Acompañamiento y Asesoría Técnica, Intercambio de Experiencias y Ranking de instancias Sub Nacionales.

Gráfico 2. Ejes Estratégicos y Componentes

Los objetivos perseguidos por el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades son:

Objetivo específico 1:

Desarrollar[3] competencias de gestión deseables de los funcionarios públicos a nivel regional y local, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.

Objetivo específico 2:

Fortalecer el vínculo entre la oferta y la demanda de formación en Gestión Pública de acuerdo a las competencias necesarias para el proceso de descentralización.

Objetivo específico 3:

Promover la gestión y producción de conocimiento e información en Gestión Pública orientado a mejorar la toma de decisiones.

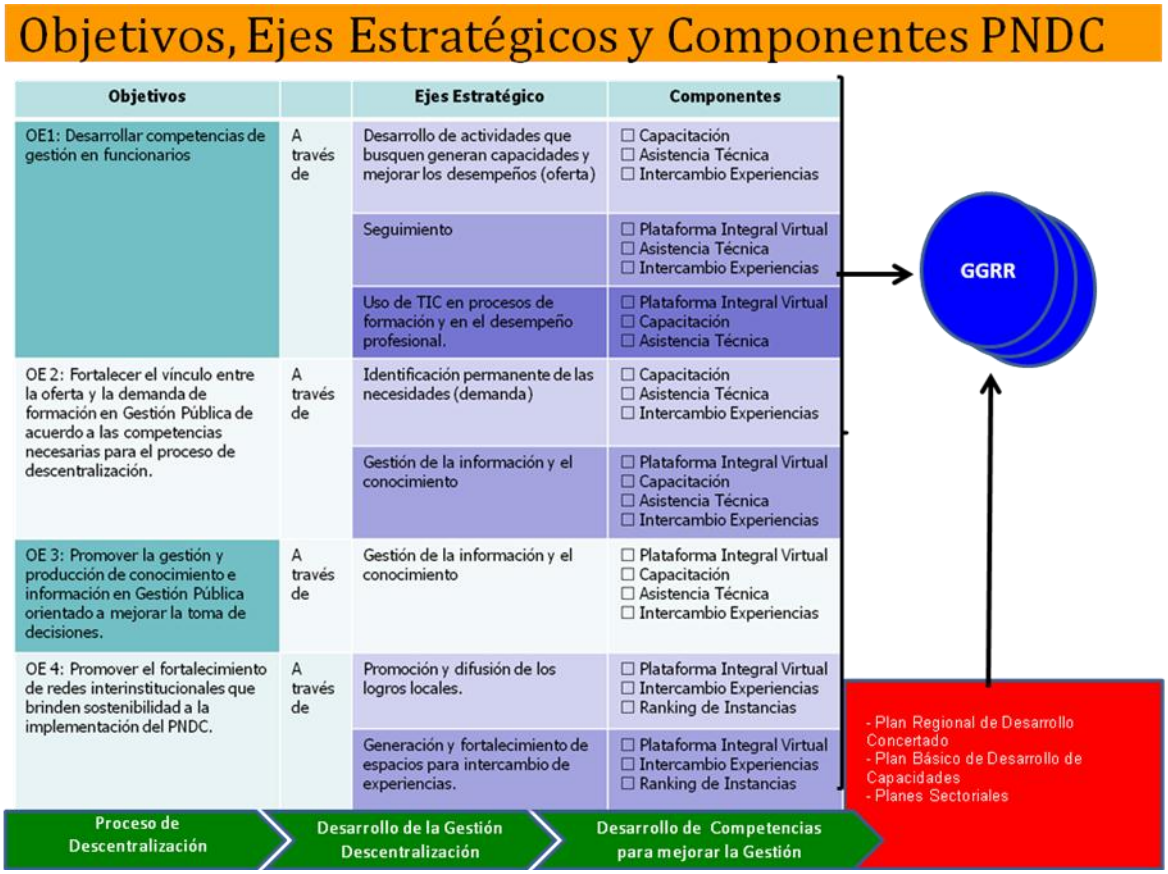
Objetivo específico 4:

Promover el fortalecimiento de redes interinstitucionales que brinden sostenibilidad a la implementación del PNDC.

Esta relación existente entre estos objetivos, ejes estratégicos y componentes (herramientas de implementación), contribuyen al Desarrollo de Competencias para mejorar la gestión Se pude ésta relación en el Gráfico 3.

[3] Se entiende el que desarrollo de aprendizajes tiene como base capacidades previas.

Gráfico 3. Objetivos, Ejes Estratégicos y Componentes PNDC



La implementación del Plan Local de Desarrollo de Capacidades de MANSURLA permite el alineamiento entre la estrategia, competencias y finalmente los resultados. Esto subyace en el presupuesto que la gestión se está orientada a las competencias. El modelo de competencias involucra no solamente el diseño de las mismas en los puestos de trabajo y la selección de personal idóneo a la consecución de las mismas, sino que finalmente son los resultados los que permiten justificar la existencia del modelo. (Ver Gráfico 4)

Los profesionales adecuados para la gestión para el cambio de desarrollan a través del puesto, persona y desempeño integra el modelo de gestión por competencias. Es a partir de estos resultados que mejoramos el servicio y la mejora de la eficiencia organizativa. El éxito del Modelo de Gestión por Competencias es que se puede predecir con menos riesgo el desempeño futuro de un candidato basado en sus competencias para la obtención de resultados. (Ver Gráfico 5)

El puesto: Es la unidad básica del modelo organizacional, diseñados para alcanzar metas y objetivos, en base al cumplimiento de responsabilidades, funciones y procesos que le fueron asignados, basado en perfiles y competencias requeridas.

El Desempeño: Es el resultado que se obtiene a través de la utilización de recursos para lograr una meta o alcance y que se expresa a través de indicadores.

El Modelo de competencias: Es el modelo que busca que las personas cumplan con una conducta específica para lograr metas y objetivos específicos, alineados a estrategias institucionales.

Gráfico 4. Modelo de Gestión por Competencias

El ciclo del modelo de gestión por competencias, se inicia desde la Determinación de Perfiles de Competencia de los puestos que configuran una carrera profesional, para después proseguir las fases de Evaluación de Desempeño; la Política Redistributiva que es la compensación por los resultados obtenidos y que fueron medidos en la fase previa; se tiene la fase Formación y Desarrollo, implantando programas de desarrollo para mejorar la

adecuación del perfil competencial de los profesionales de cada puesto; en la fase de Niveles de Responsabilidad, se comunica a los individuos cuál es el desempeño óptimo en su puesto de trabajo. (Ver Gráfico 6)

Gráfico 5. Modelo de Gestión por Competencias: Puestos, Personas y Desempeño

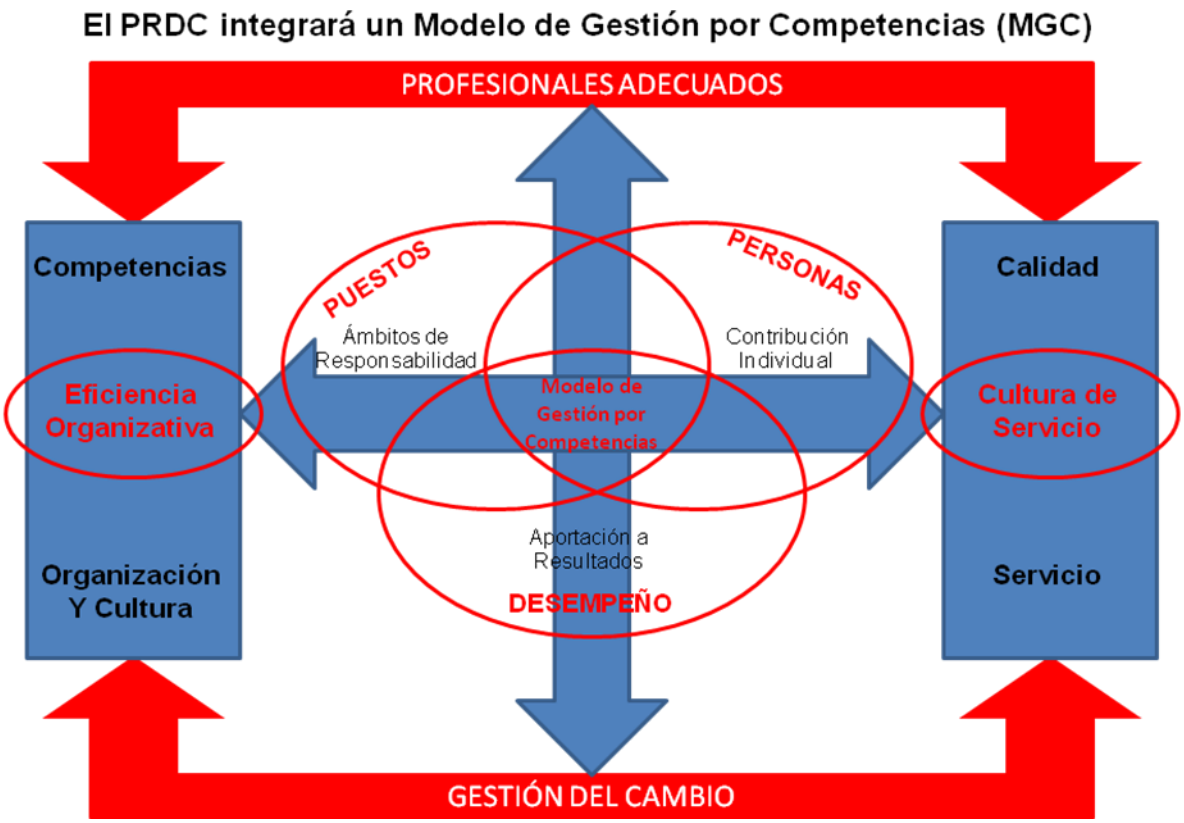


Gráfico 6. Ciclo del Modelo de Gestión por Competencias

5. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DEL PLDC

5.1 Objetivo General

Generar y fortalecer las competencias laborales basadas en el enfoque del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para cubrir las brechas del capital humano en la gestión pública de la mancomunidad.

5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar los perfiles de los funcionarios y servidores para una gestión pública moderna y descentralizada, así como determinar las brechas de competencias existentes.
- Identificar las ofertas de servicio en relación al desarrollo de capacidades, que permitan una buena selección de proveedores.
- Elaborar y sistematizar la base de datos de funcionarios y servidores públicos de los diferentes regímenes laborales.
- Diseñar e implementar el sistema de supervisión, monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de los funcionarios y servidores públicos.
- Desarrollar las diversas plataformas de capacitación, acompañamiento y asesoramiento para mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios y servidores públicos.
- Generar el sistema de redes de desarrollo de capacidades en el ámbito regional con la participación de todas las unidades orgánicas de personal.
- Establecer una política permanente de estímulos laborales para funcionarios y servidores públicos, para mejorar la identidad y el fortalecimiento institucional.

- Desarrollar tecnologías, contribuir a la gestión del conocimiento, así como efectuar la sistematización de experiencias que permita mejorar las capacidades.

5.3 Alineamiento de Objetivos de los Gobierno Locales con el PNDC.

El Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades se compone de 4 Objetivos Generales y 6 Ejes Estratégicos:

- Objetivo específico 1:
  - Desarrollar[4] competencias de gestión deseables de los funcionarios públicos a nivel regional y local, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.
- Objetivo específico 2:
  - Fortalecer el vínculo entre la oferta y la demanda de formación en Gestión Pública de acuerdo a las competencias necesarias para el proceso de descentralización.
- Objetivo específico 3:
  - Promover la gestión y producción de conocimiento e información en Gestión Pública orientado a mejorar la toma de decisiones.
- Objetivo específico 4:
  - Promover el fortalecimiento de redes interinstitucionales que brinden sostenibilidad a la implementación del PNDC.

Los Ejes Estratégicos son:

- Desarrollo de actividades que busquen generan capacidades y mejorar los desempeños (oferta).
- Identificación permanente de las necesidades (demanda).
- Gestión de la información y el conocimiento
- Seguimiento
- Generación y fortalecimiento de espacios para intercambio de experiencias.
- Promoción y difusión de los logros locales
- Uso de TIC en procesos de formación y en el desempeño profesional.

[4] Se entiende el que desarrollo de aprendizajes tiene como base capacidades previas.

		OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES			
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Desarrollar competencias de gestión deseables de funcionarios públicos a nivel regional y local, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.	**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Fortalecer el vínculo entre la oferta y la demanda de formación en Gestión Pública de acuerdo a las competencias necesarias para el proceso de descentralización.	**OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** Promover la gestión y producción de conocimiento e información en Gestión Pública orientado a mejorar la toma de decisiones.	**OBJETIVO ESPECÍFICO 4:** Promover el fortalecimiento de redes interinstitucionales que brinden sostenibilidad a la implementación del PNDC.
OBJETIVOS DE LOS PLANES LOCALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	**O 1.** Elaborar los perfiles de los funcionarios y servidores para una gestión pública moderna y descentralizada, así como determinar las brechas de competencias existentes.	Si		Si	
	O 2. Identificar las ofertas de servicio en relación al desarrollo de capacidades, que permitan una buena selección de proveedores.		Si		Si
	O 3. Elaborar y sistematizar la base de datos de funcionarios y servidores públicos de los diferentes regímenes laborales.		Si		Si
	O 4. Diseñar e implementar el sistema de supervisión, monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de los funcionarios y servidores públicos.	Si			Si
	O 5. Desarrollar las diversas plataformas de capacitación, acompañamiento y asesoramiento para mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios y servidores públicos.	Si	Si	Si	Si
	O 6. Generar el sistema de redes de desarrollo de capacidades en el ámbito regional con la participación de todas las unidades orgánicas de personal.				Si
	O 7. Establecer una política permanente de estímulos laborales para funcionarios y servidores públicos, para mejorar la identidad y el fortalecimiento institucional.	Si			
	O 8. Desarrollar tecnologías, contribuir a la gestión del conocimiento, así como efectuar la sistematización de experiencias que permita mejorar las capacidades.	Si	Si	Si	Si

5.4 Definición de necesidades organizacionales, estructurales y de soporte tecnológico.

Para la implementación del Plan Local de Desarrollo de Capacidades de MANSURLA es necesario de:

a) Generar el Plan de Desarrollo Local Concertado de MANSURLA 2014-2016
b) Generar el Plan Estratégico Institucional de la mancomunidad
c) Generar el Plan Operativo Anual
d) Generar el Plan de Competitividad Local
e) Generar documentos de gestión: ROF (Estructura Orgánica), CAP, MOF
f) Elaboración de planes de desarrollo temáticos.
g) Potenciar las tecnologías de información y comunicación
h) Definir la política de personal

6- DIAGNÓSTICO SOBRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN L MANSURLA Y EN LOS GOBIERNOS LOCALES QUE L CONFORMAN

6.1 Metodología e Instrumentos Aplicados.

El diagnóstico de la mancomunidad MANSURLA, se realizó mediante la recolección, procesamiento y análisis de información.

En una primera momento se desarrolló una investigación de gabinete, orientada a recoger información de tipo secundario sobre la situación actual de los gobiernos locales y el staff que se encuentre dentro del ámbito de intervención del presente proyecto, identificar indicadores de gestión que muestren los actuales niveles de conocimiento, productividad, capacitación en el personal; las actividades de capacitación de cada gobierno local y los resultados obtenidos.

Para la identificación de las Necesidades de Capacitación y la Formulación misma del Plan de Desarrollo de Capacidades, se ha optado por un enfoque metodológico con carácter descriptivo-interpretativo, a través del recojo de información de fuentes primarias y secundarias; y el empleo de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo.

En tal contexto, en octubre del 2013 se inició la formulación de este Plan de Desarrollo de Capacidades. Desde entonces, se han desarrollado diversas acciones, como el primer taller de involucrados y las visitas técnicas a cada una de las 10 municipalidades de la MANSURLA, en las cuales se realizaron reuniones y entrevistas con los alcaldes, regidores, funcionarios y trabajadores. Con la realización de este Taller, se concluye con la primera etapa de este proceso de formulación del Plan.

Como se sabe, el enfoque cualitativo de carácter exploratorio busca realizar una investigación preliminar sobre la situación, tratando de identificar los problemas, oportunidades o incluso definir hipótesis que deberán ser confirmadas a través de una investigación de tipo cuantitativa concluyente. Este tipo de investigación es bastante útil para establecer líneas de acción para las entidades involucradas.

Los objetivos específicos para esta investigación giran en torno a la exploración del contexto actual en el que se desarrolla la presente intervención, incidiendo en la problemática de los gobiernos locales, la evaluación de la situación actual de los recursos humanos de los gobiernos locales que será objeto de las actividades de capacitación y asesoría de la presente consultoría; y la evaluación de principales necesidades y demandas relacionadas a capacitación y desarrollo de capacidades.

Finalmente, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, a través de encuestas personales aplicada a todas las personas que laboran en las distintas áreas o unidades de los gobierno locales, con el objetivo de identificar la situación actual del personal, las principales necesidades en relación al desarrollo de sus labores y sus principales demandas referidas al desarrollo de capacidades y competencias.

El recojo de información adicional se realizó en otro taller de validación y complementación de información para el diagnóstico de brechas de capacitación en la MANSURLA.

En el desarrollo del proceso de formulación del plan local de desarrollo de capacidades, se aplicó la metodología del diagnóstico bajo el enfoque “As-Is”, es decir, se analizaron las diversas herramientas de gestión aplicando varios instrumentos o fichas para captar la información, orientada fundamentalmente a las dimensiones analíticas del objeto de trabajo, es decir, de la organización institucional: procesos, estructura, estrategia, tecnología, infraestructura y personas.

6.2 Documentos de Gestión

Los procedimientos administrativos buscan hacer más eficiente la organización y gestión de los servicios que presta la Municipalidad, a través de diversos procesos que agilicen los diversos trámites que realizan los ciudadanos y las instituciones, las cuales están regidas por la Ley de Procedimientos Administrativos. Los documentos de gestión principales que se utilizan son el:

TUPA - Texto Único de Procedimientos administrativos, ROF- Reglamento de Organización y Funciones, MOF - Manual de Organización y Funciones, CAP – Cuadro de Asignación del Personal, PAP –Presupuesto Analítico de Persona.

Estos documentos de gestión, en general están atrasados, no reflejan las actividades reales que realizan funcionarios y servidores, en otros casos ni existen. Corresponde realizar una reingeniería institucional en los gobiernos locales afín de actualizarlos.

Procesos. La eficiencia en la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas. Para lograr los objetivos de la gestión, el gobierno municipal debe cumplir con las siguientes acciones: Elaboración de programas de trabajo. Definición de límites de responsabilidad. Actualización y adecuación oportuna de los sistemas, procedimientos de trabajo. Seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales. Control de gestión.

Entre los formatos más importantes a utilizar se señalan: Presupuesto y Plan Operativo Anual, Aprobado. Avances físicos de los programas Avance financiero de los programas (Ejecución Presupuestaria) Seguimiento de las obras públicas (Supervisión). Control de gestión órgano responsable

Los procesos que mayor realización tienen en MANSURLA son: Presupuesto y planeamiento, Registro Civil, Limpieza y Salubridad.

Estructura. En el ámbito administrativo la Municipalidad cuenta con las siguientes áreas: Gerencia Municipal, Órgano de Control Institucional, Procuraduría pública municipal, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de planeamiento y presupuesto.

Él área de Planeamiento y Presupuesto se desarrolla en las 10 municipalidades distritales, sin embargo, en la mayoría de los casos funcionan como entes no estructurados, son funciones realizadas por contratos específicos.

Personal. Es un conjunto de Principios, Normas, Técnicas y Procedimientos de la Administración y Gestión de los Recursos Humanos. Le corresponde la creación y desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos en la función pública Profesionalizada.

El Sistema de Personal cuenta con tres sistemas laborales y de servicios: Régimen laboral público : Decreto Legislativo N° 276 (Empleados Municipales), Régimen laboral privado : Decreto Legislativo N° 728 (Obreros Municipales), Régimen especial de servicio administrativo (cas): Decreto Legislativo N° 1057 (Contratados por Servicios a plazo fijo).

El Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, otorga a los contratados (CAS) por esta modalidad, algunos beneficios establecidos en la ley de su creación y su Reglamento en tanto mantenga vigencia el respectivo contrato, cuyo plazo máximo es de 12 meses, con posibilidad de renovación. Estos beneficios son:

Los Contratos Administrativos de Servicios – CAS, son contratos que pueden tener cierta similitud a los Contratos por Servicios No Personales, sin embargo existen diferencias sustanciales referidas a:

- La afiliación a Essalud para el otorgamiento de un servicio de salud.
- La afiliación opcional a un Sistema de Pensiones.
- Vacaciones de 15 días al cumplir el año de servicios
- Períodos de descanso pagados de pre y post natal
- 48 horas de labores como máximo a la semana.
- Ejercer suplencia, etc.

El Régimen Especial CAS, en la actualidad se constituye en la única forma regulada para contratar personas que efectúen servicios temporales y eventuales en la administración pública, sin importar si están financiados por el FONCOMUN, CANON o ingresos. Solo cuando se requiera contratar personal para la ejecución de obras y proyectos de inversión pública, se podrá contratar en la condición de SNP u otra modalidad.

El Régimen Especial CAS, es el más utilizado en los 10 gobiernos locales. No se ha encontrado estructurado la oficina de personal en la mayoría de ellos.

Presupuesto. La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.

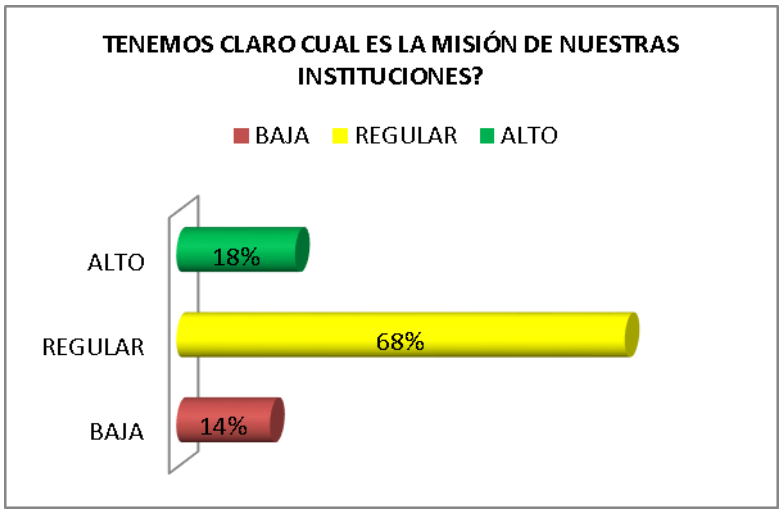
La Gestión Presupuestaria a nivel de MANSURLA se desarrolla de manera débil.

Capacitación. La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. Según estudio del Consejo Nacional de Descentralización (CND), en la década del noventa, las actividades de capacitación hacia los gobiernos locales fueron asumidas por el Ministerio de la Presidencia. En la actualidad estos servicios vienen siendo difundidos y ejecutados por instituciones académicas y ONGs. Por el lado del sector público, la capacitación en los gobiernos locales es casi nula; salvo los sistemas administrativos de planificación, presupuesto, tesorería y contabilidad por su desarrollo constante y con bases informática en red a nivel nacional son los que se actualizan y perfeccionan constantemente.
Los gobiernos locales de MANSURLA en los dos últimos años no han desarrollado actividades de capacitación.

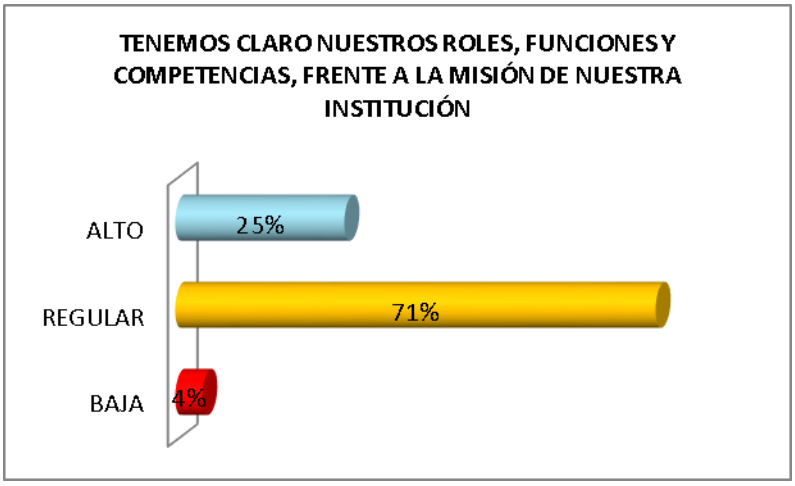
6.2 Autoevaluación y socialización de las funciones y competencias en MANSURLA

Las y los representantes de las municipalidades conformantes de la MANSURLA, han realizado una autoevaluación y socialización de sus roles, funciones y competencias para alcanzar la misión:

Los resultados presentados, nos permite concluir que los y las participantes al taller solo en un 18% tienen claro y conocen la misión de sus instituciones, un 68% requiere afianzar y mejorar este conocimiento, en tanto que el 14% aún no tienen claro la misión de sus instituciones. Los datos en el siguiente gráfico:



Al preguntarles cuan claro tienen sus roles, funciones y competencias frente a la misión de sus instituciones, encontramos que solo la cuarta parte de los participantes (25%) tienen claro y conocen sus roles y funciones, un 71% requiere fortalecer el conocimiento de sus roles y un 4% aún no tienen claro sobre sus roles y competencias:

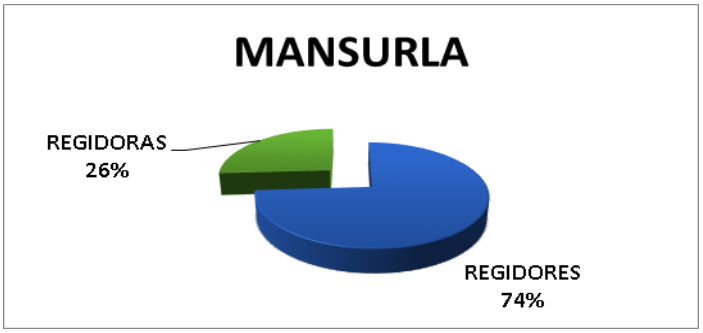


6.3 Diagnóstico de Género en MANSURLA

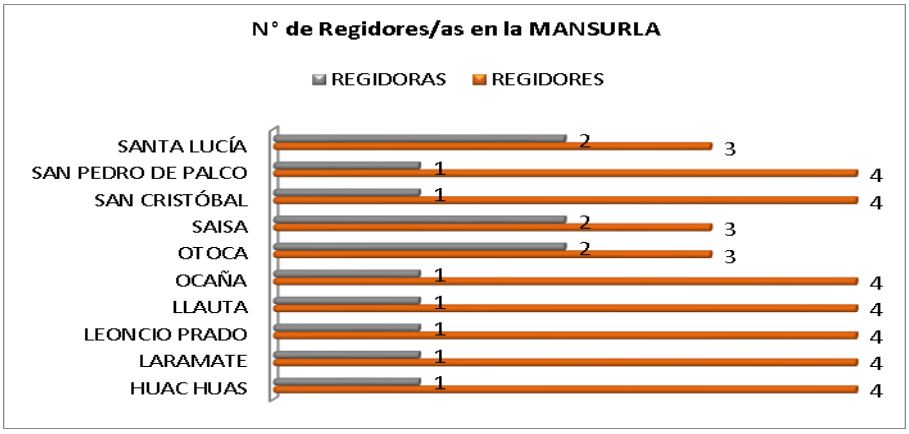
A nivel de las diez municipalidades que integran la Mancomunidad de las Cabezadas del Sur de Lucanas – Ayacucho, la capacidad institucional para trabajar y fomentar la igualdad y equidad de género es incipiente y en algunos casos desconocido como concepto mismo. Al ser consultados sobre aspectos de normatividad y gestión municipal las respuestas fueron: *No se han formulado directivas sobre la transversalización del enfoque de género en el quehacer de las dependencias municipales, ni existen lineamientos técnicos o directivas para la elaboración de políticas con enfoque de género, ni en las herramientas de gestión municipal (PDC, PEI, POI, tampoco existen organizaciones de base, que realice incidencia política para la transversalización del enfoque de género en la gestión municipal.*

En relación al desarrollo de capacidades, las respuestas estuvieron encaminadas: *Hace falta un Programa de desarrollo de capacidades al personal de la municipalidad y de otras instituciones locales para la transversalización del enfoque de género e igualdad de género, según áreas específicas (planificación y presupuesto, recursos humanos, directivos*, hace falta una Metodología para la incorporación del enfoque de género en la gestión presupuestaria y las políticas públicas, *finalmente hace falta desarrollar guías metodológicas para la transversalización del enfoque de género en la municipalidad y otras entidades.*

Otro aspecto, que denota inequidad de género, está relacionado a la toma de decisiones, participación política y ciudadana, ya que las cifras nacionales de las elecciones del 2011, nos muestran que fueron elegidas 2,377 regidoras Distritales (28%) *(Resultado de las Elecciones Regionales y Municipales 2010),* en tanto que en el ámbito de la mancomunidad, las cifras respecto a regidoras de los distritos son menores al promedio nacional, según podemos observar en el siguiente gráfico.



A nivel de distritos:



Al revisar los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) de nueve municipalidades, observamos que ninguna ha sido elaborada desde una política de igualdad de género, tampoco las intervenciones han sido planificadas; es decir, al no existir política pública no se está generando las condiciones y medidas establecidas desde el gobierno local que garantice el ejercicio de derechos sociales, económicos, políticos y culturales de todas las personas, teniendo en cuenta el marco del principio universal de Igualdad de mujeres y hombres sin distinción ni discriminación, por lo que no habrá impacto para cumplir con los objetivos de un cambio social.

Quienes están al frente de las Municipalidades, necesitan cuestionarse permanentemente si el trabajo cotidiano de la institución favorece el desarrollo o la mejora de la calidad de vida de la población. La gestión al servicio de las personas nos desafía a ponernos al servicio de quienes tienen menos capacidades; menos servicios de agua, desagüe o luz; menos caminos, menos servicios de salud o escuelas; en general, para quienes tienen menos recursos o sufren diferentes formas de discriminación por ser mujeres o ser pobres.

Es importante reconocer si lo que la gestión municipal hace, deja de hacer, la calidad de sus procedimientos y de la prestación de sus servicios o las iniciativas que promueve, producen discriminación, inclusión o exclusión de diferentes grupos de personas respecto de los beneficios que se busca

producir. Por lo tanto, no reconocer la relación entre gestión municipal y equidad social y de género, es trabajar de espaldas a la gente, fundamentalmente de aquellas mujeres y hombres que más lo necesitan.

6.3.1 Análisis Situacional del Desarrollo de Capacidades de los Gobiernos Locales de MANSURLA

6.3.1.1 Grado de cumplimiento de la misión y objetivos.

- Percepción de cumplimiento parcial y progresivo.
- Se puede afirma que hay un fuerte involucramiento con las políticas y direcciones trazadas por las alcaldías y que se trabaja permanentemente en equipo.
- Se puede considerar que hay un compromiso de diversos sectores y áreas.
- Las mejoras logradas en las diversas áreas son consideradas como parciales y aún insuficientes.

6.3.1.2 Principales avances en el cumplimiento de la misión y objetivos.

- De momento no encontramos indicadores claros de los avances conseguidos.
- Sin embargo, se constata haber avanzado significativamente en organizar y comprometer a la población a quien se dirigen los servicios.
- Se busca afectar a esta población a través de la provisión de infraestructura, con presupuestos que se vayan incrementando paulatinamente según las necesidades que se deba enfrentar y los logros alcanzados hasta el momento.

6.3.1.3 Principales problemas para seguir avanzando en el cumplimiento de la misión y objetivos.

- Uno de los principales problemas es la falta de recursos financieros o la asignación de presupuesto insuficientes para las tareas que se busca lograr.
- Otras veces afectaría el hecho de una asignación insuficiente de recursos humanos.
- Son muchas las tareas o funciones a realizar y el personal es insuficiente.
- Los trabajadores cumplen varias funciones y tareas a la vez
- Hasta el momento lo más complicado ha sido lograr el involucramiento de todas las áreas que deben ayudar en la concreción de los objetivos trazados.

6.3.1.4 Problemas de capacidades que afectan el cumplimiento de la misión y objetivos.

- Sólo en algunos casos se han observado que se requerían capacidades que no estaban a disposición en los equipos con que se estaba trabajando.
- En esos casos se ha buscado la convocatoria de personal extra que ofrezca las capacidades requeridas.
- En algunos caso este personal ha sido provisto por consultoría y/o asesorías.
- Hay también limitaciones surgidas a partir de consideraciones políticas, (se considera que son rezagos de situaciones del pasado).
- Para enfrentar cualquier problema se busca personal foráneo, sin tener en cuenta una capacitación permanente en lo técnico y tecnológico, pero también en lo personal, en sus actitudes.

6.3.2 El plan de desarrollo de capacidades, nivel de conocimiento e importancia.

A nivel del conocimiento: se desconocen si existen y no se perciben planes específicos. En cuanto a la importancia, cabe mencionar:

- No se toma en cuenta la alta importancia del desarrollo de capacidades.
- En algunos casos se constata en la documentación que está en proceso de implementación o promulgación y que una de las principales trabas que debía enfrentar es la de falta de presupuesto.
- Se considera pocos proyectos específicos de fortalecimiento de capacidades.

6.3.3 Sobre a quién corresponde la responsabilidad del desarrollo de capacidades.

- Se observa que siempre los recursos financieros para el desarrollo de capacidades han sido escasos.
- Que por ello lo que ha predominado hasta ahora es el esfuerzo voluntario y propio para el desarrollo de capacidades.
- Se debería considerar como importante que los gobiernos locales busque un cambio de estructura organizacional.
- A través de ese cambio organizacional se espera que surja una política anual para que el personal adquiera nuevas habilidades y conocimientos.
- Así se lograría cambiar las prácticas y costumbres que son negativas y están instaladas hace mucho tiempo.

6.3.4 Sobre si el estado actual de las capacidades afecta el cumplimiento de las funciones al interior de los gobiernos locales.

- Se reconoce que actualmente se carece, que el personal debe mejorar sus capacidades y actitudes para que el cumplimiento de las funciones sea el adecuado.
- Se observa el desarrollo de múltiples funciones pero no los recursos necesarios para el desarrollo de las capacidades respectivas.
- No hay una adecuada gestión de recursos humanos que relacione personas, capacidades y funciones.
- No es cuestión de afectar sólo a los gerentes y/o administradores sino a los empleados de base.
- Falta modernizar conceptos y actitudes de todo el personal.

6.3.5 Actividades de los gobiernos locales relacionadas con el desarrollo de capacidades.

- Han sido mínimas.
- Se observa que la única institución púiblica externa en dar capacitación anual es la RENIEC.
- A pesar de que el gobierno central destina presupuesto específico a través de dos planes: Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, se desconocen y no se utilizan dichos recursos.
- En los Planes Estratégicos del 2012-2015 se prevee presupuestos infimos para el desarrollo de capacidades
- No hay una labor de desarrollo de capacidades a mediano o largo plazo, sólo medidas coyunturales.
- Recientemente se está buscando lograr convenios con organismos internacionales para mejorar la actual situación.
- Se requiere diseñar y sistematizar el conjunto de actividades destinado a mejorar las habilidades y competencias del personal de los gobiernos locales.

6.3.6 Del Area en que Trabaja.

6.3.6.1 Alineamiento entre la misión, los objetivos institucionales de la organización y las capacidades del personal.

- Las funciones que se realizan no están alineadas con la misión y objetivos institucionales.
- Las medidas a tomar para reforzar este alineamiento son:
  - Reestructurar los Planes de Desarrollo Locales así como sus herramientas de gestión.
  - Incrementar la cantidad de recursos humanos eficientes a través de nombramientos.
  - Coordinar el desarrollo de capacidades con las iniciativas de equipamiento y dotación de infraestructura y presupuesto.

6.3.7 Problemas en la realización de las funciones del área.

- El principal problema es la falta de recursos financieros para realizar todas las funciones asignadas o para contratar al personal o especialistas necesarios.
- Al no existir plan o planes de fortalecimiento de capacidades, la funciones son desarrolladas de manera inercial.
- Las funciones asignadas no siempre están adecuadamente definidas y delimitadas por la norma respectiva.
- Falta desarrollar compromisos. Debe motivarse al empleado para ir más allá de sus obligaciones con el fin de cumplir plenamente sus funciones.

6.3.8 Sobre si las capacidades del personal del área se ajustan a las funciones a realizar.

La evaluación varía de acuerdo al área en la que se desenvuelve el entrevistado. Ello hace pensar en una realidad heterogénea pero también en distintas capacidades y percepciones de los entrevistados para evaluar la situación, (de allí la necesidad por ejemplo de implementar indicadores de gestión homogéneos).

- Se ha afirmado que siempre se busca contratar personal que al menos conozca lo elemental de las funciones que se va desempeñar.
- Luego, ya se busca impulsar su capacitación paulatina dentro de las limitaciones existentes.
- El personal existente ha respondido a este esquema de desarrollo personal y profesional.
- En otros casos, el personal está dedicado a funciones que ha desarrollado por mucho tiempo y que conoce al detalle.

6.3.9 Sobre lo que debe hacer los gobiernos locales ante la brecha existente.

- De existir esta brecha, los gobiernos locales debe implementar un plan de desarrollo de capacidades continuo.
- Con esto el personal sentiría que hay una preocupación de la organización por mejorar a su personal y sus capacidades.
- Además se solicita una revisión y adecuación de los instrumentos de gestión.
- Las expectativas son tener personal de mayor nivel pero con niveles remunerativos adecuados.
- Debe haber mayor comunicación y coordinación entre la alta dirección (Alcalde), las demás áreas y el resto de la organización.
- Sólo así habrá una percepción clara de la situación real del personal, sus capacidades y la relación que tienen con las funciones que deben ejecutar.

6.3.10 Nuevas capacidades o competencias requeridas en su área.

- Se requiere desarrollar capacidades de investigación y diagnóstico en todas las áreas.
- Que el propio personal sea capaz de liderar o iniciar un desarrollo y perfeccionamiento continuos de las funciones que realiza.
- Impulsar una comprensión y conocimiento pleno del marco legal que determina las funciones que se está realizando.
- El personal técnico y de base debe tener el mismo conocimiento de las jefaturas sobre los objetivos y metas a alcanzar por parte de los gobiernos locales.
- El desarrollo de capacidades debe ser masivo en los gobiernos locales, incluir a todas las áreas y ser continuo.
- Los contenidos principales de este desarrollo de capacidades debe determinarse a través de un estudio, teniendo en cuenta además la demanda de sus trabajadores .

6.3.11 Estado actual de la existencia de habilidades gerenciales en el área, medido por el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc.

- El personal cuenta con estas habilidades pero en forma muy básica.
- Es necesario reforzar y dar un mayor impulso a estas actividades.
- Pero para que esto se pueda dar debe otorgarse el presupuesto y los recursos financieros necesarios.
- Existen pocas jefaturas que se preocupan especialmente de estos temas y realizan reuniones y actividades continuas con su personal, pero no es algo generalizado.
- Los consultados valoran el desarrollo de habilidades administrativas (las consideran necesarias) y sienten que existe necesidad de incorporar estos aspectos en los planes de desarrollo de capacidades de los gobiernos locales.

6.3.12 Del cargo que Desempeña.

6.3.12.1 Capacidades o habilidades que le han sido útiles en el desempeño de su cargo.

- Una larga experiencia profesional o técnica.
- Experiencia previa en la gestión pública.
- Debe uno automotivarse constantemente.
- Habilidades desarrolladas en el tiempo.
- Haber recibido capacitación por su cuenta.

6.3.12.2 Otras capacidades que hubieran requerido para desempeñar su cargo.

- Mayor conocimiento del liderazgo por competencias.
- Mayor conocimiento sobre el diseño y elaboración de proyectos en la administración pública.
- Reforzar la cultura de trabajo en equipo.

6.3.12.3 Diferencias entre el perfil actual y el perfil ideal del cargo.

- Las diferencias están dadas principalmente por el nivel de experiencia en las labores que se desarrollan.
- Con frecuencia el cargo exige una amplia experiencia profesional previa.
- Además se requiere un alto nivel de capacidades en todos los aspectos técnicos y específicos del área.
- Por último, se debe poseer habilidades específicas para comunicarse y trabajar en equipo

6.3.12.4 Principales trabas que obstaculizan el óptimo desempeño en las funciones de su cargo.

- Principalmente la escasez de recursos financieros.
- Presupuesto que no llegan a tiempo.
- El marco legal antiguo y desactualizado.
- La falta de motivación y compromiso del personal de base.

6.3.12.5 Oferta de desarrollo de capacidades asociadas a su cargo en el 2013.

Ofrecidos por los gobiernos locales:

- No ha habido una oferta específica.
- La capacitación es escasa, aislada y discontinua.
- No se ha hecho ningún énfasis en el desarrollo de habilidades profesionales o técnicas.

Gestionados por iniciativa propia:

- La capacitación lograda en los últimos años por el personal entrevistado se origina en sus esfuerzos particulares.
- El personal entrevistado expresa requerir actualización y capacitación constantes sobre el área y temas en los que deben actuar.

6.3.12.6 Brechas de Competencias

Con el fin de identificar las diferencias que hay entre las competencias que exige un determinado puesto y las competencias que tiene el funcionario/a que ocupa el puesto, se ha realizado con la participación de los mismos funcionarios una matriz de requerimiento de capacitación, los resultados en el siguiente cuadro:

CARGO	COMPETENCIA ACTUAL	LO QUE REQUIEREN
Secretaria	Acervo documentario, atención al público, asiste a las diferentes áreas	Actualización secretarial; administración Pública
Secretaria General	Redacción de diferentes documentos; convocatorias; atención a los usuarios	Procesos administrativos, Gestión Pública; Resolución de Conflictos; Liderazgo; Desarrollo del Potencial Humano.
Tesorería	SIAF; Manejo del Sistema; Conciliaciones Bancarias; Registro de Ingresos; Libro de Bancos	SIAF; SIS NAC Presupuesto; SIS de Tesorería
Contabilidad	SIAF, Formulación de Estados Financieros; Acciones de Control Previo	Sistema Nacional de Contabilidad
supuesto	Formulación, Ejecución, Evaluación, Control; Identificación de Brechas : Funcionarios	Presupuesto Público, Presupuesto por Resultado, Presupuesto Participativo.

6.3.13.7 Requerimientos de oferta de desarrollo de capacidades para enfrentar las brechas existentes

COMPETENCIAS TÉCNICAS	CURSOS O TALLERES A OFRECER
Marco Normativo Público Sistemas Administrativos	Actualización y revisión de las leyes, normas, políticas y regulaciones que afectan la actividad de las diversas áreas o direcciones y a los empleados que laboran en ellas.
Evaluación, supervisión y control gubernamental	Actualización de las mejores prácticas existentes con respecto a las actividades de evaluación, supervisión y control dentro de la gestión pública de gobierno regionales, considerando las diversas áreas de acción en que deben intervenir sus empleados.
Servicios públicos	Actualización con respecto a la administración de servicios públicos y las mejores prácticas existentes hoy en día. Adecuando esta actualización a las circunstancias y entorno en que debe darse estos servicios.
Competencias Específicas	**Cursos o talleres a ofrecer**
Liderazgo para el cambio	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en los gerentes, directores y jefes de la organización un liderazgo que conduzca a favorecer y concretar los procesos de cambio que afectan a la organización.
Perspectiva de Sistema	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en los empleados de niveles gerenciales, medios y de base una perspectiva de sistema que guíe todas sus actividades y acciones dentro de la organización. Esto implica no solamente alinear sus metas y objetivos personales a los de su área o grupo de trabajo sino también al resto de la organización.
Orientación hacia el futuro	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en todos los empleados el surgimiento de una orientación o perspectiva de futuro que afecte a todas sus

	actividades y acciones. Esto quiere decir fomentar que los empleados se alejen de una perspectiva del día a día a otra en la cual se tenga siempre presente las consecuencias y beneficios de sus acciones en el mediano y largo plazo.

Competencias Generales	Cursos o talleres a ofrecer
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Desarrollar en los servidores público su capacidad de adaptarse a los cambios que se requieran en la organización, motivando en ellos una actitud positiva hacia cualquier cambio que deban efectuar en sus funciones o labores cotidianas, o en las que daba implementar en su área o equipo de trabajo
Predisposición a servir	Desarrollar en los servidores público su predisposición a servir y que esta se concrete en un deseo de mejora constante de la calidad de servicio que ofrece y de las condiciones en que los ciudadanos lo reciben.
Productividad	públicos una predisposición constante a incrementar su productividad a través de un mayor esfuerzo, de la mejora de los procesos en que interviene, del rediseño de sus funciones y de cualquier otra actividad o enfoque que lo pueda llevar a un incremento o mejora de sus resultados.

6.3.13.8 Requerimientos de oferta de desarrollo de capacidades para el cierre de las brechas existentes

Competencias técnicas
Marco Normativo Público
• Marco legal e institucional de la descentralización.
• Dirección Estratégica y Políticas de Desarrollo.
• Regulación de actividades locales.
Evaluación, supervisión y control gubernamental
• Diseño, implementación y evaluación de sistemas de monitoreo.
• Formulación, evaluación y administración de proyectos.
• Diseño de mecanismos de participación y vigilancia.
• Promoción de la Cultura de Integridad, Transparencia y Resultados
Servicios públicos
• Implementación de los sistemas de gestión pública.
• Desarrollo de la cultura de calidad en los servicios a la comunidad.
• Innovación en la prestación de servicios.
• Gerencia de servicios locales.
• Desarrollo del personal.

Competencias generales
Predisposición y adaptabilidad al cambio
• Coaching o talleres que incrementen esta actitud.
Predisposición a servir
• Coaching o talleres que incrementen esta actitud.
Productividad
• Coaching o talleres que incrementen esta actitud.

Competencias específicas
Liderar procesos de cambio
• Liderazgo Organizacional
• Desarrollo de equipos de trabajo e implantación del sistema de gestión de la dependencia/entidad.
• Cambio Organizacional, motivación y apoyo al personal.
Perspectiva de Sistema
• Desarrollo de sistemas de información y gobierno electrónico.
• Simplificación de los procesos administrativos y formulación del TUPA.
• Sistemas de Trabajo.
Orientación hacia el futuro
• Identificación y rediseño de procedimientos y sistemas para su optimización.
• Agrupamiento lógico de funciones de acuerdo a los procesos.
• Consideraciones necesarias para potenciar la función de las subsedes regionales.
• Perfilamiento y Plan de reubicación e inducción del personal según el nuevo CAP.
• Perfilamiento del personal de acuerdo a sus competencias.
• Compatibilizar la equivalencia de competencias con el puesto.
• Actividades de inducción en el nuevo puesto de trabajo.

6.3.13 Análisis de la Demanda, necesidades de capacitación:

Las necesidades de capacitación son:

GRUPO ALCALDES				
TEMA	AUTO CALIFICACIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
1. Nuevo enfoque de la Gerencia Municipal, Administración por Valores y Cambio de paradigmas y actitudes	1	2	4	1
2. Sistemas Administrativos en la Gestión Pública		3	5	
3. Simplificación de procesos y procedimientos administrativos, formulación del TUPA		4	4	
4. Participación Ciudadana y fortalecimiento de la ciudadanía		3	5	
5. Planificación Operativa y Presupuesto Participativo		1	6	1
6. Planificación del desarrollo dentro del marco legal e institucional de la descentralización		5	3	
7. Liderazgo, Motivación y Desarrollo del Potencial Humano		2	5	1
8. Formulación, gestión y evaluación de proyectos dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP		4	3	1
9. Gestión de servicios públicos		5	3	
10. El Control Interno como clave de éxito en la Gestión Municipal: Controles previos y simultáneos		7	1	
11. Metodología de Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo		4	4	
12. Desarrollo económico local, fuentes alternativas de financiamiento y Promoción de la Inversión Privada	1	3	3	1

13. Desarrollo de Sistemas de Información y Gobierno Electrónico	2	3	3	
14. Asociación Público Privado e Interinstitucional y Cooperación Técnica Internacional	1	5	2	
15. Gestión de competencias transferidas		7	1	
16. Finanzas Municipales: Tributación.		6	2	
17. Diseño y gestión de políticas públicas sostenibles.		7	1	
18. Reingeniería de procesos y procedimientos.	2	4	2	
19. Diseño de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza	2	2	4	
20. Regulación de actividades locales		8		
21. Control Patrimonial: Actualización de inventarios y margesí de bienes. Alta y baja de bienes	1	5	2	
22. Gerencia Social y Competitividad local	1	5	2	
23. Técnicas de facilitación y desarrollo de capacidades	1	4	3	
24. Políticas y programas de prevención del trabajo infantil	1	4	3	
25. Estrategias para la promoción y gestión de campañas referida al medio ambiente, salud, educación, cultura, folklore y deporte	1	3	4	
26. Asistencia técnica sobre productos de la canasta de Programas de Complementación Alimentaria.	1	5	2	
27. Fortalecimiento de proyectos productivos referidos al PAAM	1	2	3	2
28. Balance Scorecard o CMI para la gestión	1	5	2	
29. Evaluación, balance y cierre de la gestión.		1	7	
30. Procedimientos para la transferencia de la gestión municipal		2	6	

De los 30 temas presentados a los alcaldes, hubo 3 que tuvieron una alta priorización:

- Planificación Operativa y Presupuesto Participativo
- Procedimientos para la transferencia de la gestión municipal
- Evaluación, balance y cierre de la gestión.

HABILIDADES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Habilidades de Resolución de conflictos	1	4	3	
Habilidades de Análisis de Problemas		4	3	1
Habilidades Observacionales		6	2	
Habilidades de Comunicación Oral		5	3	
Habilidades de Composición Escrita		4	4	
Habilidades de Colaboración en Equipo		2	4	2
Disposición al Cambio / Flexibilidad		3	5	

A nivel de habilidades, el 62% y el 50% de alcaldes consideran como de alta prioridad para cumplir con la misión desarrollar las siguientes destrezas:

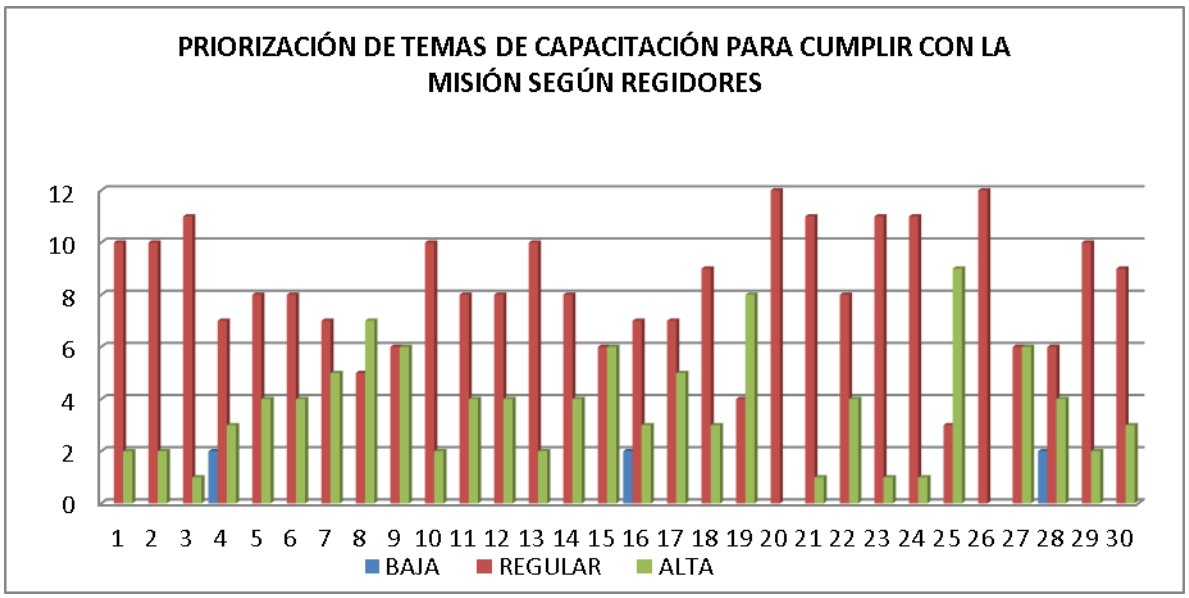
- Disposición al cambio /flexibilidad
- Habilidades de Composición escrita
- Habilidades de Colaboración en Equipo

ACTITUDES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Respeto a las Personas		2	3	2
Apertura hacia las Criticas		6	2	
Compromiso			8	
Orientación hacia el Usuario		4	4	
Integridad		2	5	1
Calidez en la Atención		3	5	

A nivel de actitudes, el 100% de alcaldes considera como prioridad alta para cumplir con la misión, el COMPROMISO. En tanto que la Integridad y la Calidez en la Atención son actitudes también importantes para el 62% de alcaldes.

GRUPO REGIDORES				
PREGUNTA	AUTO CALIFICACIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
1. Nuevo enfoque de la Gerencia Municipal, Administración por Valores y Cambio de paradigmas y actitudes		10	2	
2. Sistemas Administrativos en la Gestión Pública		10	2	
3. Simplificación de procesos y procedimientos administrativos, formulación del TUPA		11	1	
4. Participación Ciudadana y fortalecimiento de la ciudadanía	2	7	3	
5. Planificación Operativa y Presupuesto Participativo		8	4	
6. Planificación del desarrollo dentro del marco legal e institucional de la descentralización		8	4	
7. Liderazgo, Motivación y Desarrollo del Potencial Humano		7	5	
8. Formulación, gestión y evaluación de proyectos dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP		5	7	
9. Gestión de servicios públicos		6	6	
10. El Control Interno como clave de éxito en la Gestión Municipal: Controles previos y simultáneos		10	2	
11. Metodología de Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo		8	4	
12. Desarrollo económico local, fuentes alternativas de financiamiento y Promoción de la Inversión Privada		8	4	
13. Desarrollo de Sistemas de Información y Gobierno Electrónico		10	2	
14. Asociación Público Privado e Interinstitucional y Cooperación Técnica Internacional		8	4	
15. Gestión de competencias transferidas		6	6	
16. Finanzas Municipales: Tributación.	2	7	3	
17. Diseño y gestión de políticas públicas sostenibles.		7	5	
18. Reingeniería de procesos y procedimientos.		9	3	
19. Diseño de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza		4	8	
20. Regulación de actividades locales		12		

21. Control Patrimonial: Actualización de inventarios y margesí de bienes. Alta y baja de bienes		11	1	
22. Gerencia Social y Competitividad local		8	4	
23. Técnicas de facilitación y desarrollo de capacidades		11	1	
24. Políticas y programas de prevención del trabajo infantil		11	1	
25. Estrategias para la promoción y gestión de campañas referida al medio ambiente, salud, educación, cultura, folklore y deporte		3	9	
26. Asistencia técnica sobre productos de la canasta de Programas de Complementación Alimentaria.		12		
27. Fortalecimiento de proyectos productivos referidos al PAAM		6	6	
28. Balance Scorecard o CMI para la gestión	2	6	4	
29. Evaluación, balance y cierre de la gestión.		10	2	
30. Procedimientos para la trasferencia de la gestión municipal		9	3	



Los regidores y regidoras participantes en el taller, consideran que las:

- Estrategias para la promoción y gestión de campañas referida al medio ambiente, salud, educación, cultura, folklore y deporte,
- Diseño de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza.
- Formulación, gestión y evaluación de proyectos dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, son los temas que tienen una alta prioridad para cumplir con la misión de sus instituciones.

HABILIDADES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Habilidades de Resolución de conflictos		10	2	
Habilidades de análisis de problemas		9	3	
Habilidades Observacionales		12		
Habilidades de comunicación oral		9	5	
Habilidades de composición escrita		8	4	
Habilidades de colaboración en equipo		8	4	
Disposición al cambio / flexibilidad		11	1	

A nivel de habilidades, no se identifica un porcentaje significativo de regidores que consideren una habilidad como alta para cumplir con la misión institucional; suponen más bien que todas las habilidades tienen una regular prioridad para cumplir con la misión, destacando:

- Habilidades Observacionales
- Disposición al cambio / flexibilidad
- Habilidades de Resolución de conflictos

ACTITUDES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Respeto a las personas		4	8	
Apertura hacia las criticas		11	1	
Compromiso		3	9	
Orientación hacia el Usuario		10	2	
Integridad		8	4	
Calidez en la atención		3	9	
Actitud atenta y diligente		4	8	

A nivel de actitudes, el 75% de regidores considera como de alta priorización para cumplir con la misión el COMPROMISO y la CALIDEZ EN LA ATENCIÓN. En tanto que el Respeto a las personas y la Actitud atenta y diligente son actitudes importantes para el 67% de regidores.

GRUPO FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS				
PREGUNTA	**AUTO CALIFICACIÓN**			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
1. Nuevo enfoque de la Gerencia Municipal, Administración por Valores y Cambio de paradigmas y actitudes		1	6	1
2. Sistemas Administrativos en la Gestión Pública		1	7	
3. Simplificación de procesos y procedimientos administrativos, formulación del TUPA			5	3
4. Participación Ciudadana y fortalecimiento de la ciudadanía		6		1
5. Planificación Operativa y Presupuesto Participativo		4	3	1
6. Planificación del desarrollo dentro del marco legal e institucional de la descentralización		4	4	
7. Liderazgo, Motivación y Desarrollo del Potencial Humano		3	4	1
8. Formulación, gestión y evaluación de proyectos dentro del marco del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP		3	5	
9. Gestión de servicios públicos		2	5	1
10. El Control Interno como clave de éxito en la Gestión Municipal: Controles previos y simultáneos		4	4	
11. Metodología de Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo		2	5	1
12. Desarrollo económico local, fuentes alternativas de financiamiento y Promoción de la Inversión Privada		7		
13. Desarrollo de Sistemas de Información y Gobierno Electrónico	1	2	4	1
14. Asociación Público Privado e Interinstitucional y Cooperación Técnica Internacional	3	2	3	
15. Gestión de competencias transferidas		1	7	
16. Finanzas Municipales: Tributación.		2	6	
17. Diseño y gestión de políticas públicas sostenibles.	3	4		
18. Reingeniería de procesos y procedimientos.	4	2	2	
19. Diseño de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza		4	4	
20. Regulación de actividades locales		6	2	
21. Control Patrimonial: Actualización de inventarios y margesí de bienes. Alta y baja de bienes		2	6	
22. Gerencia Social y Competitividad local	1	4	3	
23. Técnicas de facilitación y desarrollo de capacidades		4	4	
24. Políticas y programas de prevención del trabajo infantil	2	3	3	
25. Estrategias para la promoción y gestión de campañas referida al medio ambiente, salud, educación, cultura, folklore y deporte		5	3	
26. Asistencia técnica sobre productos de la canasta de Programas de Complementación Alimentaria.	2	4	2	
27. Fortalecimiento de proyectos productivos referidos al PAAM	1	6		
28. Balance Scorecard o CMI para la gestión	2	4	2	
29. Evaluación, balance y cierre de la gestión.	1	3	2	2
30. Procedimientos para la trasferencia de la gestión municipal	1	1	4	2

Para los funcionarios y funcionarias de las municipalidades conformantes de la MANSURLA, los temas que ayudarían en forma significativa a cumplir con la misión de sus instituciones y por lo tanto deberían capacitarse son:

- Sistemas Administrativos en la Gestión Pública.

- Gestión de Competencias Transferidas
- Nuevo enfoque de la Gerencia Municipal, Administración por valores y cambio de paradigmas y actitudes.
- Finanzas Municipales: Tributación
- Control Patrimonial: Actualización de inventarios y margesí de bienes. Alta y baja de bienes.

HABILIDADES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Habilidades de Resolución de conflictos		5	2	
Habilidades de análisis de problemas		5	1	1
Habilidades Observacionales		5	1	1
Habilidades de comunicación oral		3	4	
Habilidades de composición escrita		5	2	
Habilidades de colaboración en equipo		1	6	
Disposición al cambio / flexibilidad		3	3	1

Para los funcionarios y funcionarias, las habilidades que contribuirían a cumplir con la misión y por lo tanto tienen una alta prioridad son:

- Habilidades de colaboración en equipo
- Habilidades de comunicación oral

ACTITUDES	NIVEL DE PRIORIDAD PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN			
	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Respeto a las personas			6	2
Apertura hacia las criticas	1	5		1
Compromiso			6	2
Orientación hacia el Usuario		1	6	1
Integridad			7	1
Calidez en la atención		2	5	1
Actitud atenta y diligente		2	5	1

Para los funcionarios y funcionarias, las actitudes señaladas en el formato, contienen un nivel Alto de prioridad y ayudarían significativamente al logro de la misión de sus instituciones; sin embargo la INTEGRIDAD es para el 87% de funcionarios participantes al taller la más significativa y la que debería merecer una especial consideración.

Sin embargo el respeto a las personas, el compromiso y la orientación al usuario reciben una prioridad también alta para el 75% de funcionarios participantes.

6.3.14 Análisis de los procesos (Ver anexo 2)

Los procesos fundamentales que ubicamos en los diez gobiernos locales fueron:

- Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).
- Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).
- Absolución de Consultas.
- Elaboración del procedimiento de la evaluación del Plan Estratégico.
- Elaboración de Acta de Sesión de Concejo.
- Elaboración de Ordenanza Municipal.

La idea es dotar a los funcionarios y servidores municipales con los elementos necesarios de reingeniería a fin de que estos puedan crear procesos administrativos integrales y eficientes.

6.3.15 Identificación de la Oferta de Desarrollo de Capacidades

La Universidad San Luis Gonzaga de Ica a través de la Facultad de Administración, es la única universidad que oferta el curso de Administración para la zona sur de la región Ayacucho, específicamente la Provincia de Lucanas.

Las asignaturas comprenden básicamente cursos que permiten al alumno contar con un instrumento metodológico para el análisis, la interpretación y la solución de los problemas administrativos en las organizaciones.

Así tenemos el curso de Administración General en el primer ciclo, el mismo que comprende la Historia del Pensamiento Administrativo a través de sus diferentes Doctrinas y Escuelas, Principios y Funciones como son la Planeación, Organización, Dirección y Control de todo tipo de Gestión Administrativa. Desarrolla también la Teoría y Práctica de la Administración Global. Ciencia Técnica y Arte de la Administración. Evolución del Pensamiento Administrativo. Proceso Administrativo. Su objeto es promover en el estudiante el conocimiento de la Evolución de la Ciencia Administrativa y la Aplicación del Proceso Administrativo desde sus orígenes hasta la actualidad.

La asignatura de Teoría General de Sistemas es de naturaleza teórico práctica corresponde al I Ciclo Académico del Plan de Estudios de la Facultad de Administración. Tiene el propósito de promover el análisis de los fundamentos de la Teoría General de Sistemas y sus aplicaciones en la generación y el desarrollo de las tecnologías en los diferentes campos profesionales. La asignatura se ha estructurado en 4 unidades de aprendizaje: Concepto, clasificación y parámetros de un sistema; La administración como ciencia holística y las organizaciones como sistema y su evaluación; Competencia General y Competencia Específica.

El curso Relaciones Humanas está relacionado con el Área de Formación General Humanista, está dividido en cinco partes para su mejor estudio. En primer lugar el origen y evolución del hombre para darnos cuenta de cómo ha ido cambiando las necesidades y requerimientos del hombre para poder sobrevivir en este mundo. Luego

veremos al individuo como persona teniendo en cuenta su personalidad y autoestima para seguir con el grupo organización social donde se enfoca la dinámica de grupos, el equipo de trabajo y liderazgo, luego el conocimiento de sí mismo para terminar con el comportamiento de las personas.

El curso de Procesos Estratégicos que corresponde al II Ciclo, imparte conocimientos teóricos y prácticos sobre la aplicación de los Procesos Estratégicos en las organizaciones; y que motive en los participantes una actitud reflexiva, crítica y de pensamiento estratégico, capaz de generar propuestas de cambio y mejoramiento del posicionamiento y competencia de las Organizaciones. Su contenido versará sobre el estudio de: Pensamiento Estratégico, Diseño y Planeamiento Estratégico, Formulación e implementación de estrategias, Dirección Estratégica, asignación de recursos para la estrategia y Evaluación de estrategias.

En el tercer ciclo tenemos los cursos de Enfoques Organizacionales, Estados Financieros, Estrategias Operacionales, Estadística y Gestión Ambiental.

El cuarto ciclo propone entre otros: Control Estadístico de Procesos, Derecho Empresarial, Marketing, Matemática Financiera, Talleres de Técnicas de Planificación y Control y Tributación.

El quinto ciclo desarrolla los cursos de: Análisis Financiero, Métodos Cualitativos para la Toma de Decisiones, Talleres de: Técnicas de Logística, Técnicas de Racionalización y Técnicas de Muestreo.

El sexto ciclo presenta los siguientes cursos: Administración Presupuestaria, Investigación de Mercados, Control de Calidad, Talleres de: Evaluación de cargos y Técnicas de Comercio Exterior.

El sétimo ciclo propone los cursos de: Dirección de la Producción, Gestión de PYMES, Gestión Gubernamental, Promoción y Publicidad y el Taller de Segmentación y Posicionamiento de Mercado.

El octavo ciclo desarrolla los cursos de: Diseño de Proyectos Empresariales, Diseño y Gestión de Técnicas de Aprendizaje, Gestión Financiera, Liderazgo Empresarial. Marketing de Servicios, Mercado de Valores, Prevención de Riesgos de Trabajo, Talleres de Estrategias Empresariales.

El noveno ciclo propone los cursos de: Administración de proyectos Empresariales, Dirección Financiera, Gestión Bancaria, Gestión de Remuneración y Compensación, Gestión de Cambio Organizacional, Gestión Estratégica de Marketing, Responsabilidad Social de la Empresa y Toma de Decisiones Empresariales.

El último ciclo de la Facultad de Administración concluye con los cursos de: Administración de Valores, Arbitraje y Conciliación, Auditoría y Peritaje Administrativo, Dirección Estratégica, Finanzas Corporativas, Talleres de Evaluación de Cargos e Informática Aplicada.

Respecto al Perfil de los Ingresantes se requiere tener Conocimientos básicos y formación adecuada en algebra y lógica matemática; análisis de la realidad peruana y

latinoamericana; Orientación al manejo de las ciencias convencionales y de las ciencias sociales para la solución de problemas relacionados con la empresa y la sociedad; Elementos básicos en computación e informática; Formación adecuada en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Las habilidades y destrezas requeridas: Identificar problemas basados en información, lectoescritura, analizar y sintetizar, emitir juicios valorativos propios; Formular iniciativas, emprender estudios y tomar decisiones; Habilidades para coordinar trabajo en equipo; Habilidades para relacionar a su organización con el entorno; Actitud para el liderazgo y capacidad en el trabajo en equipo; Capacidad emprendedora; Creatividad, innovación y flexibilidad para desempeñarse eficazmente en el entorno cambiante que le presenta la sociedad moderna; Habilidad para el razonamiento verbal y matemático; Inclinación a los negocios y ganas de empresas que atienda las necesidades y deseos de la sociedad.

Las actitudes son: De superación constante, tanto académica como profesional; De adaptabilidad ante los permanentes cambios de la sociedad; De actualización en modelos teóricos y prácticos; De iniciativa y creatividad para emprender tareas y trabajos administrativos; De innovación permanentes en la mejora de sistemas y procedimientos; Demuestra actitudes de compromiso, responsabilidad honestidad, independencia, mentalidad abierta, proactiva en el trabajo en equipo y espíritu de servicio a sus semejantes.

El Perfil del egresado de la Facultad de Administración debe ser: Un profesional altamente diferenciado por sus conocimientos científicos, técnicos, humanísticos y culturales. Un profesional emprendedor, innovador, capacitado para enfrentar retos, presentar soluciones a problemas, tomar decisiones coherentes y óptimas, así como deberá tener una escala de valores para el cambio, desarrollo e investigación. Líder de grupos humanos y empresas, interprete de la realidad concreta y transformador permanente de problemas hacia el desarrollo. Un factor de desarrollo generado alternativas para un uso racional de los recursos disponibles y como funcionario deberá caracterizarse por su orden y visión empresarial. Un Investigador para generar conocimiento en el contexto de la realidad socio económico, con un enfoque multidisciplinario e intersectorial.

6.3.16 Análisis de las posibilidades de desarrollo de capacidades

Las posibilidades de desarrollo de capacidades provienen por un lado de las competencias propias de los gobiernos locales; de otro lado la exigencia de formular el nuevo Plan Local de Desarrollo de Capacidades los cuales van a definir nuevas objetivos y estrategias a desarrollar.

7.PLAN DE CIERRE DE BRECHAS EXISTENTES

7.1 Líneas estratégicas y actividades

7.1.1 En relación a las políticas pública de desarrollo de capacidades

No existe una política pública regional ni local de desarrollo de capacidades. La misma debiera al menos contener las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar el Plan Local de Desarrollo de Capacidades 2014 -2016.
- Promover el uso intensivo de TIC.
- Promover la transparencia en la difusión de oportunidades de desarrollo de capacidades.
- Promover la selección de candidatos acceder a cualquier oportunidad de desarrollo de capacidades se hará bajo procedimientos previamente establecidos, de público conocimiento para todos los trabajadores.
- Promover las alianzas estratégicas entre universidades, instituciones internacionales y nacionales de cooperación vinculadas con el desarrollo de capacidades.
- Asignar anualmente presupuesto para la ejecución del Plan Local de desarrollo de capacidades

7.1.2 En relación a la Gestión del Desarrollo de Capacidades

- Implementar el Centro Local de Capacitación a cargo de la MANSURLA el cual deberá ejecutar el Plan Local de Desarrollo de Capacidades.
- Fortalecer las capacidades de todos los trabajadores.
- Difundir el presente plan a todos los trabajadores de los gobiernos locales.
- Diseñar políticas para la implementación del plan de capacitación.
- Publicar las convocatorias a cursos de capacitación.
- Publicar los beneficiarios de la capacitación así como los puntajes obtenidos y los criterios usados para su selección.

7.1.3 En relación al análisis de actores

- Involucrar a las universidades.
- Desarrollar cursos compartiendo recursos ofrecidos por las Universidades.
- Autorizar a las Universidades a certificar los cursos de capacitación.
- Involucrar a otros actores locales en el plan.
- Fortalecer el Centro Local de Capacitación.

7.1.4 En relación a la Evaluación del Desempeño: Eficiencia, eficacia y calidad.

- Implementar Sistema de Acreditación y Certificación Local.
- Implementar el Sistema de Redes Locales.

7.1.5 En relación a Potencial/Promoción/Carrera Profesional

El perfil deseado que servirá de parámetro para el análisis de las brechas establecidas está conformado por todas las competencias presentadas acorde con las funciones asignadas y se concreta cuando se alcanza un nivel deseado en cada una de ellas.

Para efectos de desarrollar el presente producto y los puntos de análisis enmarcados en el establecimiento de brechas de competencias, hemos procedido a clasificar el perfil deseado de competencias en tres tipos: generales, específicas y técnicas para fines de establecer el análisis de brechas.

Competencias Generales
Compromiso
Predisposición y adaptabilidad al cambio
Predisposición a servir
Integridad
Productividad

Competencias Específicas
Pensamiento Estratégico
Liderazgo para el cambio
Perspectiva de Sistema
Orientación hacia el futuro
Responsabilidad Social

Competencias Técnicas
Objetivos
Marco Normativo Público
Evaluación, supervisión y control gubernamental
Procesos participativos
Servicios públicos

7.1.6 Perfil de los Gobiernos Locales (ver Anexo 3)

Cuando una institución necesita incorporar a alguien, cuenta con un espacio vacante nuevo o recién generado y una tarea que debe ser resuelta. El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función. La función del selector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir para resolver los

problemas inherentes a esa tarea. El puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

1- Problemas a resolver
2- Tareas a realizar
3- Rol a cubrir
4- Posición dentro de la estructura formal
5- Características culturales de la organización

El proceso de selección necesita ciertos conocimientos y experiencia que le permitan comprender de qué se trata, en qué consiste la tarea, cuáles son las exigencias de un puesto. No obstante, siempre debe investigar, preguntar sin limitaciones, superar los temores y afrontar las dudas.

Cada uno de los elementos mencionados nos remite a un aspecto particular y específico que debemos atender, a saber:

1- Problemas a resolver: se refiere al nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas. La capacidad actual aplicada que la posición demanda y el margen de discrecionalidad que requiere (toma de decisiones no reguladas).

¿Qué exigencias presenta la tarea?

2- Tareas a realizar: se refiere a rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo, que ya han sido regulados.

¿Qué características particulares tiene la posición?, ¿en qué consiste su tarea?

3- Rol a cubrir: se refiere al conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.

¿A quién reporta? ¿Quiénes son sus pares? ¿Tiene gente a cargo? ¿Cuál es su nivel jerárquico?

4- Posición dentro de la estructura formal: se refiere a la ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que deberá incluirse, sus características, niveles de explicitación y grados de flexibilidad. La constelación de relaciones de que forma parte.

¿Qué esperan de su función?

5- Características culturales de la organización: se refiere al tipo particular de empresa, sus creencias, sus valores, sus grados de libertad, etc. Cómo se hacen las cosas allí.

¿Cómo debería ser la persona para realizar esa tarea?

Las características psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector. Resulta conveniente diseñar “de común acuerdo” con el cliente el perfil del puesto (porque es él quien tiene que estar de acuerdo).

¿Qué tipo de persona quiere? ¿Una persona dócil? ¿Tolerante? ¿Enérgica? ¿Decidida? ¿Con las ideas muy claras?

De esta forma se generan hipótesis que se van confrontando.

La pregunta es cómo debe ser la persona.

En el perfil confluyen los aspectos culturales y las necesidades particulares de una determinada posición.

En la elaboración del perfil convergen diferentes fuentes de información. Los puestos difieren de una institución a otra. Bajo la misma denominación suelen encontrarse diferencias apreciables; no obstante podemos reconocer puestos típicos, cuyo paradigma suele ser la recepcionista o la secretaria, y puestos peculiares, tales como asistente, planificador, etc. En la primera etapa de la elaboración del perfil, se aborda la tarea: qué tiene que hacer el candidato. Los requisitos son los datos manifiestos, de carácter formal, necesario pero no suficiente. Son los datos que podemos publicar en un aviso y que constituyen el criterio para la selección de currículums. Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir; si no se cuenta con ellos, es imposible abordar el proceso.

Para el presente plan de desarrollo de capacidades se ha construido de manera especial seis perfiles municipales a manera de ejemplo, afín de que en un futuro inmediato se desarrollen los demás perfiles que necesita cada institución municipal, dichos perfiles lo podrán apreciar en el anexo 3.

7.2 Mecanismos de sostenibilidad

7.2.1 Institucional:

- Aprobar el proyectos de Ordenanzas Locales:
  - Ordenanza de la Mancomunidad que aprueba el Plan Local de Desarrollo de Capacidades 2014 – 2016.
  - Ordenanza Local que aprueba la Institucionalización del Sistema Local de Desarrollo de Capacidades.
- Promover la Política Pública Local de Desarrollo de Capacidades.
- Fortalecer la Red Local de Desarrollo de Capacidades (RLDC).
  - Monitoreo que realizara periódicamente la RLDC**.**
  - Recomendaciones del RLDC para el mejoramiento del Plan Local de Desarrollo de Capacidades para el periodo 2014 – 2016.
  - Promoviendo entre las instituciones de la RLDC nuevas intervenciones ya sean estas financieras, en recursos físicos o humanos.

7.3.2 Operativa:

- Plan de Implementación del PLDC
- Conformación de equipo de trabajo
- Funciones, determinar el nombre, los integrantes:
  - Conocer los productos finales propuestos por el Equipo Técnico detallados en el plan de trabajo.
  - Establecer y dar lineamientos estratégicos para que se cumpla con los procesos establecidos dentro del plan de trabajo.
  - Velar por la adecuada gestión del proyecto de acuerdo a la calidad técnica y modalidad de implementación acordados.

- Evaluar trimestralmente el avance de la ejecución de las actividades del Proyecto y tomar las decisiones pertinentes de manera conjunta.
- Analizar y dar trámite a la reorientación de algún proceso establecido en el Plan de Trabajo en caso de ser necesario.

➢ Constitución. Se refiere a la ejecución que hará el equipo de trabajo que se encargarán de implementar las propuestas para cada uno de los procesos establecidos en el Plan de Trabajo.

- En principio el equipo de implementación estará integrado por los especialistas responsables del proceso.
- En algunos casos, cuando los procesos lo requieran completar, se integrará un equipo ampliado.
- Funciones:
    - Elaboración de la estructura y formatos predefinidos.
    - Evaluación de propuestas técnicas.
    - Supervisión y seguimiento de los avances en la ejecución de las actividades.
    - Preparar informes de avance que incluyan, de haberlos, problemas de ejecución y las recomendaciones de solución.
    - Garantizar que los productos cumplan con las condiciones establecidas.
    - Remitir los informes.

7.3.3 Técnica:

- Desarrollar capacidades alrededor de los funcionarios del Centro Local de Capacitación en los componentes (capacitación, plataforma virtual, intercambio de experiencias, pasantías, diplomados, etc.) propuestos por la Presidencia del Consejo de Ministros. La manera más efectivas es a través del acompañamiento y la asistencia técnica.
- Desarrollar el modelo de gestión al interior del Centro Local de Capacitación para poder administrar y ejecutar el Plan Local de Desarrollo de Capacidades 2014 – 2016.
- Contratar a un especialista para la implementación del Plan Local de Desarrollo de Capacidades, mientras se fortalecen las características antes definidas.

7.3.4 Financiera:

- Compromiso presupuestal.
- Alianzas estratégicas con organismos institucionales.
- El futuro del componente financiero es la obtención de resultados

8. PROGRAMA DE CAPACITACION

La capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser 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.

Entre los tipos de capacitación podemos distinguir los diplomados, maestrías, cursos, talleres, entre otros. A través de estos se buscará brindar a los funcionarios regionales, provinciales y locales, la oportunidad de incrementar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y mejorar sus actitudes, permitiéndoles disminuir la brecha existente con respecto al perfil que deben de asumir para desempeñar sus roles y funciones.

8.1.1 Principios

Constituyen principios de la capacitación los siguientes:

a) Las disposiciones que regulan la capacitación para el sector público están orientadas a que las entidades públicas alcancen sus objetivos institucionales y mejoren la calidad de los servicios públicos brindados a la sociedad.

b) La capacitación del sector público atiende a las necesidades provenientes del proceso de modernización y descentralización del Estado, así como las necesidades de conocimiento y superación profesional de las personas al servicio del Estado.

c) La capacitación del sector público se rige por los principios de mérito, capacidad y responsabilidad de los trabajadores, imparcialidad y equidad, evitando la discriminación de las personas bajo ninguna forma.

d) La capacitación en el sector público se rige por los principios de especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado competitivo y de calidad de formación para el sector público, a partir de la capacidad instalada de las universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de reconocido prestigio.

8.1.2 Órgano Rector de la capacitación para el Sector Público

Corresponde a la Autoridad Nacional del Servicio Civil como organismo rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, la función de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

8.1.3 Capacitación de post grado y centros de formación

La capacitación de post grado está destinada a proporcionar al personal, al servicio del Estado, a nivel nacional, preparación en universidades, institutos y

otros centros de formación profesional y técnica; atendiendo a la naturaleza del trabajo que desempeñan y su formación profesional.

8.1.4 Diplomados, según áreas temáticas

- Gestión Pública
- Gerencia Social
- Planeamiento Estratégico
- Gestión de Proyectos
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Gestión del Medio Ambiente
- Competitividad y Gobernanza
- Monitoreo, Evaluación y Supervisión

8.1.5 Acompañamiento y Asistencia Técnica: Misiones Gestión de Capacitación

Se entiende el acompañamiento y asistencia técnica como una modalidad de formación que tiene como finalidad brindar un soporte a los temas desarrollados en los procesos de capacitación de funcionarios o personal técnico de las instancias sub nacionales, permitiendo su aplicación pertinente a la realidad cotidiana de su gestión. Se espera con ello asegurar que los participantes en los procesos de formación mejoren efectivamente en el desempeño de sus roles en sus respectivas instituciones.

Para el desarrollo de este componente es indispensable contar con los servicios de profesionales y técnicos locales (socios locales) que brinden apoyo, asistencia y acompañamiento en la práctica cotidiana a los funcionarios o personal técnico de los gobiernos regionales y locales. Estos profesionales o entidades deberán ser debidamente certificados y registrados en una base de datos según cada especialidad. Cada ente rector deberá manejar una base de datos con entidades y profesionales aptos para brindar asistencia técnica, elaborada con la participación de los gobiernos locales.

- SNIP
- Ley de Contratación y Adquisiciones.
- SIAF
- Diseño de Indicadores de Gestión Socio Económicos
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Gestión por Competencias

8.1.6 Intercambio de Experiencias

Este componente plantea generar procesos a través de los cuales se pueda intercambiar experiencias exitosas y hacer públicas las buenas prácticas en la gestión de los gobiernos locales, haciendo posible compartir conocimientos y habilidades que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios.

A través de acciones como la realización de encuentros, talleres y pasantías o la publicación y difusión de experiencias exitosas, se brindan las bases para compartir los saberes generados en la propia práctica de la gestión pública.

- Gestión Pública
- SNIP
- Ley de Contratación y Adquisiciones.
- Planeamiento Estratégico
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Gestión por Competencias

8.1.7 Plataforma Virtual

A partir de este componente se plantea el diseño, implementación y gestión de un portal web (plataforma) que integre y vincule una serie de servicios, productos e información actualizada orientada al desarrollo de las capacidades de gestión pública para los funcionarios y servidores locales.

Esto permitirá i) que los usuarios encuentren (vía internet y en un solo ambiente las 24 horas del día) una diversidad de opciones y/o propuestas (servicios y/o productos de capacitación, asesoría, materiales descargables, foros de discusión, etc.) que puedan satisfacer sus necesidades con respecto al desarrollo de sus competencias para la Gestión Pública; y a la vez ii) organizar y coordinar la oferta de este tipo de servicios y productos, evitando la duplicidad de los mismos desde las entidades ofertantes.

Entre algunos de los servicios concretos que esta plataforma brindará están:

- Registro de expertos en gestión pública: se contará con una base de datos de especialistas y/o profesionales, de fácil acceso para los usuarios de la plataforma.
- Panel de ofertas y necesidades de capacitación: las entidades públicas o privadas podrán ofrecer servicios o productos de capacitación y los usuarios podrán señalar sus necesidades. De esta forma conoceremos tanto la oferta como la demanda en tiempo real.
- Base de datos de usuarios de la plataforma: A diferencia de otros casos en que se registra los cargos que los usuarios desempeñan en la Gestión Pública (lo que afecta la base de datos debido a su movilidad y rotación) la plataforma propuesta registraría a sus usuarios independientemente del cargo que ocupen. Así, a pesar de los cambios que implican los periodos de gobierno (en los cargos, jurisdicción, etc.,) se podrá hacer un seguimiento y tener un record profesional de los funcionarios públicos participantes en los procesos de formación.
- Materiales para el intercambio de experiencias: A través de la plataforma, las entidades socias locales como los usuarios podrán compartir diversos documentos vinculados a su experiencia en Gestión Pública, como por ejemplo, publicaciones, sistematizaciones, manuales, guías, herramientas de gestión, resúmenes de experiencias, líneas de base, diagnósticos, estudios socioeconómicos, etc., tanto nacionales como internacionales.

9- MARCO LOGICO

Objetivo General
Generar y fortalecer las competencias laborales basadas en el enfoque del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para cubrir las brechas del capital humano en la gestión pública de la Mancomunidad

JERARQUIA DE OBJETIVOS	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo Especifico 1 Elaborar los perfiles de los funcionarios y servidores para una gestión pública moderna y descentralizada, así como determinar las brechas de competencias existentes.	Al cierre del 2014 se habrá cubierto el 50% de los perfiles del personal.	Cuadros de perfiles por áreas, ámbitos, direcciones. Cuadro de brechas existentes	Se ha implementado el Plan de Desarrollo de Capacidades
Objetivo Especifico 2 Identificar las ofertas de servicio en relación al desarrollo de capacidades, que permitan una buena selección de proveedores.	Al cierre del 2014 se habrá identificado el 50% de las ofertas de servicio.	Base de datos de ofertas de servicios de desarrollo de capacidades por materias	Se ha desarrollado el proceso de reingeniería en la Oficina de Recursos Humanos
Objetivo Especifico 3 Elaborar y sistematizar la base de datos de funcionarios y servidores públicos de los diferentes regímenes laborales.	Al cierre del 2014 se habrá identificado el 50% de las ofertas de servicio.	Base de datos de diversos regímenes laborales	Se ha desarrollado el proceso de reingeniería en la Oficina de Recursos humanos
Objetivo Especifico 4 Diseñar e implementar el sistema de supervisión, monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de los funcionarios y servidores públicos.	Al cierre del 2015 se habrá implementado el sistema de monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades.	Plan del sistema de supervisión, monitoreo y evaluación.	Se ha desarrollado el proceso de reingeniería en la Oficina de Recursos humanos
Objetivo Especifico 5 Desarrollar las diversas plataformas de capacitación, acompañamiento y asesoramiento para mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios y servidores públicos.	Al cierre del 2015 se habrá desarrollado el 70% de las diversas plataformas de capacitación	Plan de Capacitación	Aprobación del Plan de Capacitación
Objetivo Especifico 6 Generar el sistema de redes de desarrollo de capacidades en el ámbito regional con la participación de todas las unidades orgánicas de personal.	Al cierre del 2014 se habrá desarrollado el 30% del sistema de redes para el desarrollo de capacidades	Acceso a la plataforma virtual operando la internet local. Frecuencia de visita a los servicios de la plataforma virtual	La plataforma local está debidamente instalada. Existencia de los aplicativos necesarios y del personal para el soporte virtual de la plataforma local.
Objetivo Especifico 7 Establecer una política permanente de estímulos laborales para funcionarios y servidores públicos, para mejorar la identidad y el fortalecimiento institucional.	Al cierre del 2014 se habrá desarrollado las políticas de estímulos laborales	Normas locales publicados que establecen estímulos laborales	Existe predisposición de participar en las prácticas institucionales de estímulos laborales. Adecuada permanencia del personal en un mismo puesto de trabajo.

Objetivo Especifico 8 Desarrollar tecnologías, contribuir a la gestión del conocimiento, así como efectuar la sistematización de experiencias que permita mejorar las capacidades.	Al cierre del 2014 se habrá desarrollado el 30% de las TIC a fin de contribuir a la gestión del conocimiento	Acceso al desarrollo de tecnologías operando. Documentos publicados.	La plataforma local está debidamente instalada. Existencia de los aplicativos necesarios y del personal para el soporte virtual de la plataforma regional.

9.1 ACTIVIDADES A DESARROLLARSE

CAPACITACIÓN	ACOMPAÑAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA	PASANTIAS E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	PLATAFORMA INTEGRAL VIRTUAL
DIPLOMADOS	Control Interno	Metodología de Resolución de Conflictos	**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:**
Gerencia Municipal	Control Patrimonial	Gestión de Competencias Transferidas	Gestión de Recursos Humanos
Sistemas Administrativos	Programas de Complementación Alimentaria	Regulación de actividades locales	Abastecimiento
Planifificación Operativa y Presupuesto Participativo	Sistemas de Información y Gobierno Electrónicco	Evaluación, balance y cierre de la gestión	Presupuesto Público
Gestión de Servicios Públicos	Políticas y Programas de prevención de trabajo infantil		Tesorería
Planificación del Desarrollo Descentralizado	Estrategias para la promoción y gestión de campañas referida al medio ambiente, salud, educación, cultura, folklore y deporte		Endeudamiento Público
Reingeniería de Procesos y Procedimientos	Fortalecimiento de Proyectos Productivos referidos al PAAM		Contabilidad
Gerencia Social y Competitividad Local	Procedimientos para la transferencia de la gestión municipal		Inversión Pública
FOROS			Planeamiento Estratégico
Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Ciudadanía			Defensa Judicial del Estado
Liderazgo. Motivación y desarrollo del Potencial Humano			Control.
Desarrollo Económico Local			Modernización de la gestión pública

Asociaciones Públicos Privadas y Cooperación Técnica Internacional
Técnicas de facilitación y desarrollo de capacidades
TALLERES
Simplificación de Procesos y Procedimientos -TUPA
Formulación, gestión y evaluación de proyectos –SNIP
Finanzas Municipales: Tributación
Diseño y Gestión de Políticas Públicas Sostenibles
Diseños de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza
Balanced Scorecard o CMI para la gestión
Planeamiento Estratégico

9.2 EVENTOS REQUERIDOS EN EL CORTO PLAZO

ACTIVIDADES	2014						2015						2016					
	CAPACITACIÓN			AT	PIDE	PIV	CAPACITACIÓN			AT	PIDE	PIV	CAPACITACIÓN			AT	PIDE	PIV
	D	F	T				D	F	T				D	F	T			
1. Gerencia Municipal	40						80						80					
2. Sistemas Administrativos en la Gestión Pública	40		50			0	80		50			50	80		50			550
3. Simplificación de procesos y procedimientos administrativos – TUPA			25						25						25			
4. Participación Ciudadana y fortalecimiento de la ciudadanía		20						40						40				
5. Planificación Operativa y Presupuesto Participativo	40						80						80					
6. Planificación del desarrollo descentralizado	40						80						80					
7. Liderazgo, Motivación y Desarrollo del Potencial Humano		20						40						40				
8. Formulación, gestión y evaluación de proyectos dentro del marco SNIP	40		25				80		50				80		50			
9. Gestión de servicios públicos	40						80						80					
10. El Control Interno como clave de éxito en la Gestión Municipal				10						10						10		
11. Metodología de Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo					2						2						2	
12. Desarrollo económico local		20						40						40				
13. Desarrollo de Sistemas de Información y Gobierno Electrónico				10						10						10		
14. Asociación Público Privado y Cooperación Técnica Internacional		20						40						40				
15. Gestión de competencias transferidas					2						2						2	
16. Finanzas Municipales: Tributación.			25						50						50			
17. Diseño y gestión de políticas públicas sostenibles.			25						50						50			
18. Reingeniería de procesos y procedimientos.	40						60						60					
19. Diseño de estrategias locales integradas para la superación de la pobreza			25						50						50			
20. Regulación de actividades locales					2						2						2	
21. Control Patrimonial				10						10						10		

22. Gerencia Social y Competitividad local	40						80						80					
23. Técnicas de facilitación y desarrollo de capacidades		20						40						40				
24. Políticas y programas de prevención del trabajo infantil				10						10						10		
25. Estrategias para la gestión : varios				10						10						10		
26. Asistencia técnica de Programas de Complementación Alimentaria.				10						10						10		
27. Fortalecimiento de proyectos productivos referidos al PAAM				10						10						10		
28. Balance Scorecard o CMI para la gestión			50						50						50			
29. Evaluación, balance y cierre de la gestión.					2						2						2	
30. Procedimientos para la transferencia de la gestión municipal				10						10						10		
TOTAL ANUAL	320	100	225	80	8	0	620	200	325	80	8	50	620	200	325	80	8	550
	733						1283						1783					

LEYENDA

D: Diplomado

F: Foro

T: Taller

AT: Asistencia Técnica

PIDE: Pasantías e Intercambio de Experiencias

PIV: Progrma Integral Virtual

10- PROGRAMACION MULTIANUAL

(Periodo de tres años: 2014, 2015, 2016)

Componentes	Metas (Cantidad de personas)		
	2014	2015	2016
Capacitación	40	60	120
Acompañamiento y Asistencia Técnica	10	20	30
Intercambio de Experiencias	10	20	30
Plataforma Integral Virtual	0	30	100
Total	60	130	280

11.MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACION

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	METAS
Elaborar los perfiles de los funcionarios y servidores para una gestión pública moderna y descentralizada, así como aminorar las brechas de competencias existentes.	Diseñar perfiles por competencias de funcionarios	% de Perfiles de funcionarios	Al 2014 el 50% de perfiles
	Diseñar perfiles por competencias de servidores	% de Perfiles de servidores	Al 2014 el 50% de perfiles
	Desarrollar actividades que busquen aminorar las brechas de competencias existentes	Porcentaje de funcionarios de gobiernos locales que obtiene un nivel de desempeño esperado en las competencias requeridas para el ejercicio de sus funciones	Al 2014 el 50% de funcionarios obtienen un nivel de desempeño esperado
Identificar las ofertas de servicio en relación al desarrollo de capacidades, que permitan una buena selección de proveedores.	Confeccionar listado de proveedores de desarrollo de capacidades	Porcentaje de entidades ofertantes de servicios de capacitación y asistencia técnica en gestión pública que ha adecuado su oferta a los requerimientos de capacitación identificada por la mancomunidad en su plan local de desarrollo de capacidades	Al 2015 el 80% de entidades ofertantes identificados
Elaborar y sistematizar la base de datos de funcionarios y servidores públicos de los diferentes regímenes laborales.	Diseñar base de datos de funcionarios según clasificación del TUO del servicio civil	% de funcionarios clasificados según: área, cargo, condición laboral, especialidad	Al 2014 el 100% de funcionarios clasificados
	Diseñar base de datos de empleados de confianza según clasificación del TUO del servicio civil	% de empleados de confianza según: área, cargo, condición laboral, especialidad	Al 2014 el 100% de empleados de confianza clasificados
	Diseñar base de datos de servidores según clasificación del TUO del servicio civil	% de servidores según: área, cargo, condición laboral, especialidad	Al 2014 el 100% de servidores clasificados
Diseñar e implementar el sistema de supervisión, monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de los funcionarios y servidores	Elaborar el sistema de supervisión	Sistema de supervisión implementado	Al 2015 sistema desarrollado
	Elaborar el sistema de monitoreo	Sistema de monitoreo implementado	Al 2015 sistema desarrollado

públicos.	Elaborar el sistema de evaluación	Sistema de evaluación implementado	Al 2015 sistema desarrollado
Generar el sistema de redes de desarrollo de capacidades en el ámbito local con la participación de todas las unidades orgánicas de personal.	Desarrollar sistema de red local: Red del Gobierno Regional Central, Redes de las Direcciones Regionales, Redes de Unidades Orgánicas de RRHH	% de Sistema de Red alcanzado	Al 2015 el 60% sistema de red desarrollado
Establecer una política permanente de estímulos laborales para funcionarios y servidores públicos, para mejorar la identidad y el fortalecimiento institucional.	Desarrollar programas de bienestar	Número de programas de incentivos desarrollados	Al 2014 se ha desarrollado múltiples incentivos
	Desarrollar programas de reconocimiento especial	Número de programas de reconocimiento desarrollados	Al 2015 programas de reconocimiento desarrollados
	Desarrollar programas de incentivos	Número de programas de bienestar desarrollados	Al 2015 se ha desarrollado múltiples programas de bienestar
Desarrollar tecnologías para contribuir a la gestión del conocimiento, así como efectuar la sistematización de experiencias que permita mejorar las capacidades a fin de fortalecer el Centro de Información y Gestión del Conocimiento	Contar con sistemas de trabajo en grupo	Software de trabajo en grupo	Al 2015 se ha implementado software
	Elaborar sistemas de gestión documental	Software de gestión documental	Al 2015 se ha implementado software
	Implementar Centro de Información y Gestión del Conocimiento implementado	Software de sistemas de conocimiento	Al 2015 se ha implementado software

12. PRESUPUESTO MULTIPERIODO

Componentes	**S/. 2014**	**S/. 2015**	**S/. 2016**
Capacitación	20,000.00	40,000.00	80,000.00
Acompañamiento y Asistencia Técnica	30,000.00	60,000.00	100,000.00
Intercambio de Experiencias	10,000.00	10,000.00	20,000.00
Plataforma Integral Virtual	300,000.00	600,000.00	800,000.00
Gestión del Plan de Desarrollo de Capacidades	10,000.00	20,000.00	50,000.00
Total	370,000.00	730,000.00	1,050,000.00

Cifras desarrolladas en función a los presupuestos de años anteriores.

ANEXOS