

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL
PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL**

ABRIL 2009

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVO PRINCIPAL**
- 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
- 4. CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL**
 - 4.1 EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y EL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL.**
 - 4.2 MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL: LA GESTIÓN TERRITORIAL.**
- 5. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.**
 - 5.1 FASE 1: EL ALINEAMIENTO**
 - 5.2 FASE 2: LOS REQUERIMIENTOS**
 - 5.3 FASE 3: LAS FUENTES DE RECURSOS Y SU DIMENSIÓN**
 - 5.4 FASE 4: OPORTUNIDAD DE LOS RECURSOS**
 - 5.5 FASE 5: CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE ACCIONES Y PROYECTOS**
 - 5.6 FASE 6: ALINEAMIENTO DE RECURSOS CON REQUERIMIENTOS**
 - 5.7 FASE 7: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.**
- 6. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.**
- 7. CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.**

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

1. Introducción

Los Gobiernos Locales deben iniciar de manera corporativa un proceso de modernización institucional, que le permita lograr mayores y mejores niveles de eficiencia y eficacia en lo concerniente a su gestión institucional.

Se entiende como gestión institucional todo aquel esfuerzo realizado por la organización, en el desarrollo de procesos, actividades y tareas que integradas entre si, permiten cumplir con los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Institucional (POI).

En línea con lo señalado queda pues claro que no existe posibilidad de coadyuvar a este propósito, si en primera instancia no se logra el alineamiento de estos esfuerzos con los ejes estratégicos establecidos y los objetivos estratégicos que se encuentran contenidos en los planes de largo, mediano y corto plazo, es por ello importante, contar con un **Manual Operativo para la formulación y elaboración del Plan Operativo Institucional**, con la finalidad de contar con un marco de referencia técnico para la construcción de una cultura de planeamiento y consecuentemente de alineamiento de los esfuerzos institucionales en materia de gestión corporativa.

Es por este motivo fundamental, que sobre la base del presente instrumento de gestión se establezca un proceso de implantación de lineamientos de gestión anual, que permitan garantizar el alineamiento de este con el Plan de Desarrollo Concertado y el Plan de Desarrollo Institucional, es decir, que deben articularse de manera integral, todos los componentes y/o elementos que constituyen la estructura básica en la gestión institucional, principalmente en materia de inversiones.

2. Objetivo Principal

El presente manual operativo tiene por finalidad dotar a los Gobiernos Locales, de un instrumento de gestión que establezca los lineamientos básicos y responsabilidades bajo las cuales se tienen que conducir sus miembros, de tal manera de garantizar su pleno funcionamiento como soporte técnico de la Gerencia Municipal en materia de gestión institucional en general, de priorización de inversiones y seguimiento a la ejecución de las mismas en particular.

3. Objetivos Específicos

- Contar con una herramienta que permita no solo la correcta administración del Comité de Gestión e Inversiones, sino también la implantación a través

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

del mismo a toda la organización, de una nueva cultura de trabajo que tenga como guía los conceptos de planeamiento, objetivos, cumplimiento de metas y calidad de los resultados.

- Contar con una herramienta que permita garantizar el correcto control y monitoreo tanto de la ejecución del Plan Operativo Institucional, como de aquellas acciones adoptadas por el Comité de Gestión e Inversiones tendientes a promover la eficiencia, eficacia y oportunidad del mismo.
- Contar con una herramienta de gestión que permita institucionalizar los procesos de mejora continua.

4. Capítulo I: Marco Conceptual

El presente manual operativo a diferencia de otros instrumentos de gestión similares, pretende a través de un lenguaje técnico simple y directo, establecer los lineamientos básicos que le permitan entender a los funcionarios públicos municipales, la razón de ser de la planificación operativa y la forma de llevarla a cabo. En este capítulo dedicado al marco conceptual, pretendemos dar alcances de la relación del planeamiento operativo con tres componentes fundamentales: el proceso de modernización del Estado, la gestión territorial y el control de la gestión.

Estos tres elementos son en el momento actual fundamentales para guiar de manera conveniente, a los responsables del planeamiento estratégico y operativo hacia un modelo de gestión en el que imperen conceptos tales como: orden, transparencia, celeridad, control y monitoreo, objetivos estratégicos, eficiencia, eficacia y otros.

4.1 El Proceso de Modernización y el Planeamiento Operativo Institucional.

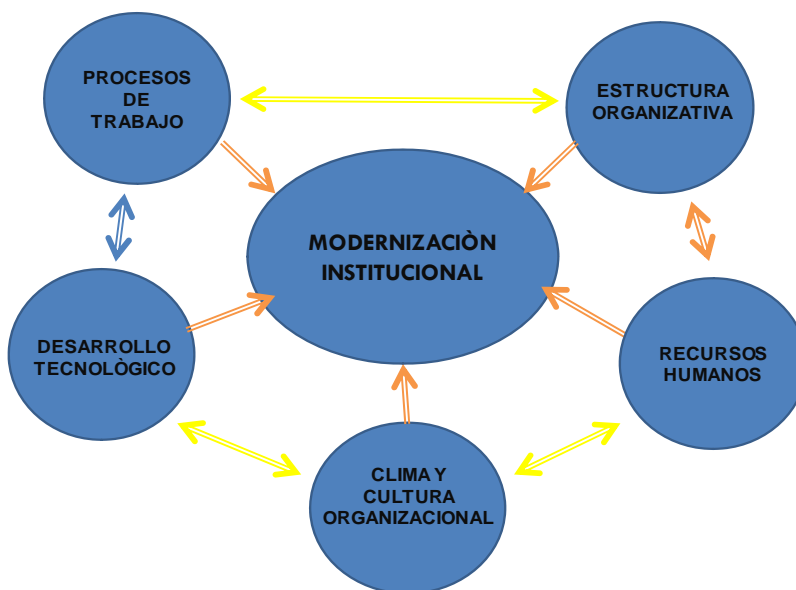
Resulta particularmente importante establecer cual es el marco teórico dentro del cual se encuentran enmarcadas las funciones del planeamiento operativo institucional, de tal manera de contar con una visión clara sobre el enfoque que debe servir de guía a los miembros de la organización en su compromiso con la institución.

Los procesos de modernización institucional o empresarial según sea el caso se desarrollan sobre la base de cinco (5) grandes pilares: Estructura Organizativa, Procesos de Trabajo, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Clima & Cultura Organizacional, para mejor ilustración ver Esquema N° 1.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ESQUEMA N° 1

**ESTRUCTURA DE LA
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL**



El proceso de modernización del Estado y de las instituciones que lo conforman no es ajeno a esta realidad, es por ello imprescindible que a partir de este concepto se pueda iniciar un proceso de cambio que permita la consolidación de la gestión institucional en términos de eficiencia, eficacia, transparencia y calidad de servicio a los ciudadanos.

En línea con lo señalado, el presente manual operativo está dirigido no solo a constituirse en un instrumento que sirva de guía a la institución a los efectos de planificar anualmente sus necesidades de inversión, sino también en un vehículo a través del cual se transite hacia un modelo de gestión moderno en términos de planificación y articulado con los intereses ciudadanos.

El concepto de modernidad en las organizaciones de cualquier naturaleza, está íntimamente ligado al planeamiento operativo, pues es a través del mismo en que quedan plasmadas las acciones y los proyectos, dirigidos a la consecución de los objetivos institucionales y a su fortalecimiento institucional.

4.2 Marco Teórico del Planeamiento Operativo Institucional: La Gestión Territorial.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Este segundo componente del marco conceptual tiene una relación directa con la gestión institucional, toda vez que a través del mismo se establecen las prioridades que posteriormente darán lugar a la toma de decisiones en materia de evaluación y selección de los proyectos que formarán parte del plan operativo institucional.

Cuando nos referimos a la gestión territorial, estamos haciendo hincapié en todos aquellos componentes tales como: luz, agua, desagüe, carreteras, comunicaciones, educación, pobreza, etc., que constituyen elementos vitales en lo concerniente a su atención por parte de la autoridad municipal y por lo tanto el marco de referencia ineludible para la evaluación, selección y priorización de los proyectos que formarán parte del plan operativo institucional.

Este concepto resulta fundamental en la elaboración del plan operativo institucional, por cuanto la realidad nacional en lo referente a los recursos asignados para cada gobierno regional o local, nos indica que estos siempre serán insuficientes para cubrir la totalidad de los requerimientos de la población, por tanto la gestión territorial nos da un marco referencial por excelencia para cimentar un sistema de priorización de proyectos sobre la base de los indicadores de pobreza y limitaciones de servicios básicos.

5. Capítulo II: Metodología para la Elaboración del Plan Operativo Institucional.

Para poder entender cada una de las fases de la elaboración del Plan Operativo Institucional debemos entender el significado de lo que es el planeamiento y entonces diremos que:

“El planeamiento es aquel proceso consistente en establecer los mecanismos que permitan evaluar, seleccionar y ejecutar de manera ordenada, programada y transparente todas aquellas acciones constituidas por proyectos, actividades y/o tareas requeridas para la consecución de los objetivos estratégicos”.

En línea con lo señalado, el plan operativo institucional constituye la herramienta e instrumento técnico que permite consolidar las acciones de planeamiento de cada período anual, ya que se debe tener en cuenta tal como especificaremos más adelante, que el **plan operativo institucional** constituye el planeamiento de corto plazo (un año).

A continuación se desarrollan las siete fases que constituyen la metodología para la elaboración del **Plan Operativo Institucional**

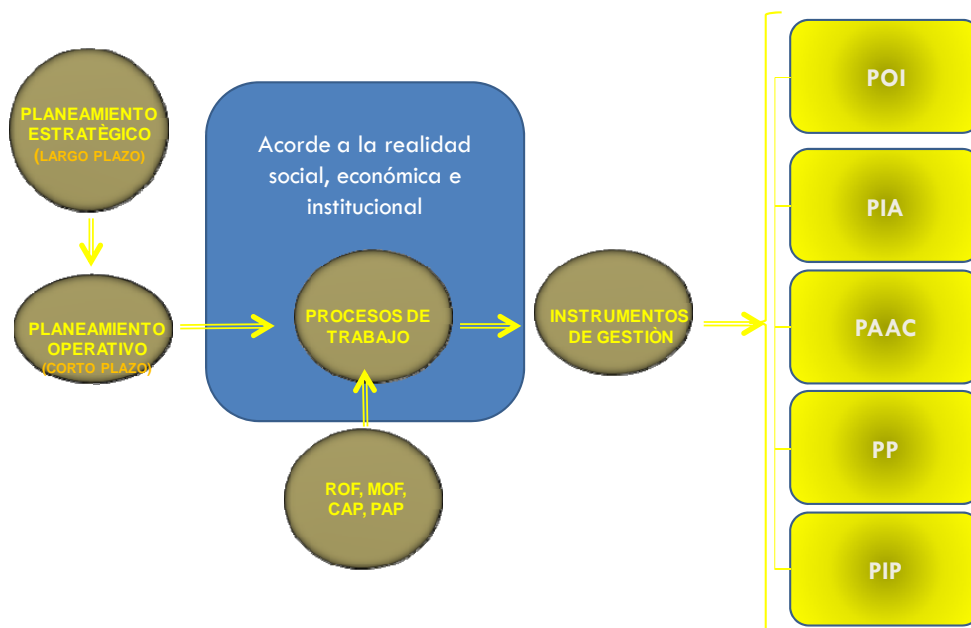
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

5.1 Fase 1: El Alineamiento

El primer paso es el alineamiento entre el Plan Estratégico (**Plan de Desarrollo Concertado-PDC y Plan de Desarrollo Institucional**) en donde se encuentran representados los grandes retos de la gestión territorial, con el **Plan Operativo Institucional**, este alineamiento debe dar lugar indefectiblemente a una gestión institucional moderna, eficiente, eficaz y oportuna.

ESQUEMA N° 2

**EL PLANEAMIENTO COMO COMPONENTE
ESTRATÉGICO EN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE
TRABAJO Y LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**



De manera objetiva esta fase debe permitirnos identificar los grandes ejes estratégicos, a manera de ejemplo utilizaremos a la Municipalidad Provincial de Huarmey y los documentos elaborados en el PDC, PDI y POI para este gobierno local, en este caso tenemos los ejes estratégicos, los mismos que han sido ya definidos en el Plan de Desarrollo Concertado y son los siguientes:

1. **Eje Estratégico de Desarrollo Social**
2. **Eje Estratégico de Desarrollo Económico**
3. **Eje Estratégico de Desarrollo Ambiental**
4. **Eje Estratégico de Desarrollo Institucional y de Capacidades**

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

El presente manual del **Plan Operativo Institucional** no tiene por finalidad entrar en el detalle de la formulación del **PDC**, sin embargo consideramos importante que los funcionarios o usuarios del presente documento cuenten con información respecto a los detalles de su elaboración, toda vez que este sirve de base para la formulación del **Plan Operativo Institucional**. En el Anexo N° 2 se muestra el informe final elaborado por la consultora GOVERNA S.A.C. relacionado al PDC.

En resumen, la Fase de Alineamiento tiene como objetivo principal, definir el marco de referencia dentro del cual se formularán las acciones de corto plazo (**Plan Operativo Institucional**), es decir, una vez formulados los ejes estratégicos de desarrollo en el PDC y en el PDI, no se podrá formular ningún lineamiento o referencia que no esté alineado a estos ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico (**Plan de Desarrollo Concertado-PDC y Plan de Desarrollo Institucional**).

En Primer lugar el PDC representa la estrategia de desarrollo de una región, tal como se menciona en la **Guía Rápida**, se formulan los grandes objetivos estratégicos a partir de un diagnóstico de la región y de un análisis de sus potencialidades, estos Objetivos o Ejes Estratégicos van a ser abordados desde la perspectiva del rol del gobierno local en el PDI, utilizando una estrategia y un análisis de indicadores sociales y de pobreza por centros poblados (concepto de desarrollo territorial) se van a priorizar los programas y proyectos buscando tener un plan cohesionado de desarrollo impulsado por el gobierno local. Para llevar a cabo esta etapa se deben comprender claramente los roles del gobierno local.

5.2 Fase 2: Los Requerimientos

Con los ejes estratégicos, lineamientos y marco de referencia ya definidos en la Fase de Alineamiento, se procede a identificar las potenciales acciones y/proyectos requeridos por la provincia de Huarmey, esta identificación se efectúa a través del pueblo organizado o ciudadanos de la provincia y por intermedio de las diferentes áreas funcionales de la organización municipal. A continuación se detalla las características de la obtención de ideas o proyectos de acuerdo a la fuente de las mismas:

5.2.1 Pueblo Organizado y/o Ciudadanos de la Provincia de Huarmey.

El marco legal existente a previsto e implantado la democracia participativa en la elaboración de los proyectos de inversión de desarrollo social, económico, ambiental e institucional, para lo

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

cual se desarrolla entre los meses de marzo y julio de cada año el denominado presupuesto participativo, el que por razones técnicas y administrativas siempre se encuentra desfasado en un año de su fuente de financiamiento, que para el caso de la Provincia de Huarmey es el Canon y Sobre Canon Minero.

Este mecanismo de participación organizada, se viene perfeccionando año a año en lo referente a la participación de la población organizada, sin embargo resulta fundamental establecer una política que establezca y asigne un porcentaje (%) del total de los recursos, para el financiamiento de los proyectos priorizados en el proceso de presupuesto participativo, toda vez que de esa manera se transmite que la participación ciudadana tiene un correlato efectivo en la cristalización de los requerimientos planteados en el proceso.

En el caso de la Provincia de Huarmey se ha establecido a través del Comité de Gestión e Inversiones un porcentaje de 50%, el que podrá incrementarse de acuerdo a la pertinencia sobre el tema.

No siendo el propósito de este manual operativo, desarrollar el tema del presupuesto participativo, solo nos limitaremos a destacar que los proyectos de dicho proceso son seleccionados a través de un mecanismo de priorización que es puesto en conocimiento de los agentes participantes, de tal manera que al finalizar el proceso quede meridianamente claro que proyectos fueron seleccionados y cuales no alcanzaron un puntaje suficiente para su incorporación en la agenda de inversión del año siguiente.

En resumen el presupuesto participativo es una fuente importante para establecer los requerimientos de la gestión territorial y la articulación de los mismos con los ejes estratégicos.

5.2.2 Áreas Funcionales de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Otra importante fuente para obtener información sobre las necesidades no cubiertas como parte de la gestión territorial son las propias áreas funcionales relacionadas con la formulación y evaluación de proyectos de distinta naturaleza,

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

relacionados con su responsabilidad funcional, los cuales pueden tener las siguientes características:

- Proyectos relacionados con los ofrecimientos de la campaña política que deben ser promovidos por el Alcalde Provincial electo.
- Proyectos relacionados con el área funcional de Desarrollo Urbano y técnicamente orientados al fortalecimiento de aspectos de cobertura de necesidades básicas, tales como: luz, agua, desagüe, saneamiento catastral y otros.
- Proyectos orientados al desarrollo social y que deben ser promovidos por el área funcional competente.
- Proyectos relacionados al fortalecimiento institucional, que deben ser promovidos por las áreas funcionales rectoras en materias de su incumbencia, tales como: Planeamiento, Presupuesto, Racionalización y Sistemas (Desarrollo Tecnológico, Mejora Continua), Personal (Desarrollo de Capacidades), Órganos de Línea (Servicio al Ciudadano) y otros.

5.2.3 Base de Datos de la Oficina de Programación de Inversiones

Esta oficina tendrá en esta fase la responsabilidad de alcanzar un listado de proyectos viabilizados o no que hayan sido incorporados en ejercicios de años anteriores y que no fueran priorizados por razones de financiamiento y/o por estar en desarrollo los estudios preliminares, es decir, en este último caso, proyectos que fueran priorizados en ejercicio anteriores que no hayan sido ejecutados en su totalidad.

Todos los requerimientos obtenidos a través de las diferentes fuentes antes descritas, deberán conformar el Listado de Requerimientos que servirán de base para el debate técnico en el Comité de Gestión e Inversiones.

5.3 Fase 3: Las Fuentes de Recursos y su Dimensión

Esta fase es el complemento fundamental para poder establecer exactamente con cuantos recursos económico-financieros contamos y de que fuentes provienen, para el caso de la Provincia de Huarmey las fuentes de financiamiento actualmente vigentes son las siguientes:

- Canon y Sobre Canon Minero

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- Fondo Minero de Antamina
- Fondo de Sostenibilidad
- Gobierno Central a través de sus diferentes Ministerios.
- Gobierno Regional de Ancash
- Foniprel
- Agua para Todos
- Saldos de Balance

Tal como ya lo mencionáramos esta fase es importante para poder tener claro la cantidad de recursos con los que cuenta el municipio y contar de esta manera con las dos variables requeridas para el desarrollo de la Fase N° 6: el Alineamiento

5.4 Fase 4: Oportunidad de los Recursos

Tal como su nombre lo indica, en esta fase se establecerá de manera puntual en que fechas del período anual se contará con los recursos derivados de cada fuente de financiamiento, de tal manera de poder establecer las siguientes pautas:

- Determinar con la mayor aproximación posible las fechas en que se contarán con los montos correspondientes a cada fuente de financiamiento, con la finalidad de asegurar y garantizar que la programación de la ejecución de las inversiones se efectúe dentro de las fechas y plazos previstos.
- El contar con información fidedigna sobre la oportunidad en la que se contarán con los montos de las diferentes fuentes de financiamiento, evitará que se genere un déficit en el Plan Operativo Institucional, con el consecuente impacto en el aspecto social y económico, así como de imagen institucional.
- Evitar paralizaciones de obras en ejecución.
- Evitar problemas de índole social y consecuentemente acciones cruentas y hostiles de la población hacia sus autoridades.
- Evitar afectar credibilidad de la gestión.
- Garantizar oportunidad de entrega de obras.
- Facilitar el control y monitoreo del Comité de Gestión e Inversiones.

5.5 Fase 5: Criterios para la Priorización de Acciones y Proyectos

Los criterios cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta por parte de los miembros del Comité de Gestión e Inversiones para la priorización de inversiones serán los siguientes:

- **Alineamiento Estratégico**

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Es fundamental que el proceso de priorización y selección de inversiones, respete la relación de las mismas con los ejes estratégicos y los objetivos estratégicos institucionales contenidos en ellos.

- **Sostenibilidad**

Grado en que los efectos transformadores derivados de la intervención se podrían sostener en el tiempo una vez agotada la ayuda externa o el financiamiento con recursos propios.

- **Impacto Económico**

Efectos de mediano plazo, directos e indirectos, que pueden ser derivados de una intervención (tiene un alcance, por tanto, superior al de eficacia).

- **Transversalidad con la Problemática Local**

Prioridad otorgada en el objetivo a aquellos aspectos transversales que deben estar presentes en toda intervención, relacionados con la lucha contra la pobreza, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la defensa de los derechos humanos en todas sus dimensiones.

- **Impacto Social**

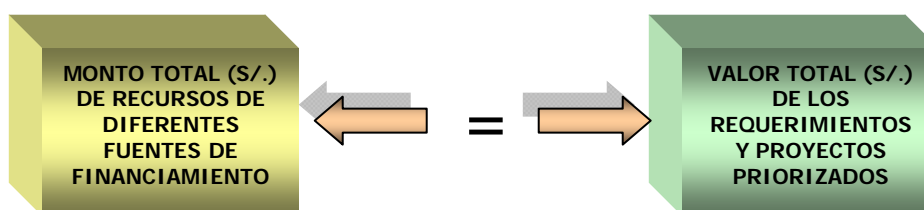
Adecuación de los objetivos del proyecto al contexto para el que se realiza, tomando en cuenta los problemas, necesidades y posibilidades de la población beneficiaria y los objetivos que debiera perseguir la ayuda.

5.6 Fase 6: Alineamiento de Recursos con Requerimientos.

Esta fase constituye el preámbulo a la formulación y elaboración definitiva del Plan Operativo Institucional y constituye aquella acción por la cual se establece de manera definitiva cuales son los proyectos y/o requerimientos que serán financiados por los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de financiamiento.

En el Esquema N° 3 se grafica de manera simple la filosofía de esta fase:

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**



A pesar de que el concepto vertido es bastante sencillo y no depende de modelos matemáticos y formulas complejas, siempre se presentan dificultades que originan desbalances y falta de proporcionalidad en la asignación de recursos a los diferentes proyectos que se requieren ejecutar y han sido priorizados. A continuación planteamos algunos ejemplos que nos permitirán establecer algunos lineamientos que nos ayudarán a entender cual debe ser la dirección con la cual se debe orientar el proceso de alineamiento de recursos con los requerimientos.

Ejemplo N° 1: Elegir un proyecto al cual por su envergadura se le debe asignar el 80% de la totalidad de los recursos.

Ejemplo N° 2: Concentrar la elección de los proyectos en uno o dos ejes estratégicos, en desmedro de los dos restantes.

Ejemplo N° 3: Elegir proyectos para el inicio de estudios (perfil básico) teniendo en el banco de proyectos de la OPI proyectos similares.

Ejemplo N° 4: Desarrollar y elegir proyectos de características similares y darles tratamiento individual con la consecuente generación de sobrecostos tanto en lo referente a los estudios preliminares como en la ejecución.

A partir de estos ejemplos podemos entonces establecer los lineamientos básicos para el alineamiento de los recursos disponibles, con los proyectos priorizados, los cuales enumeramos a continuación:

- El valor individual de los proyectos de inversión elegidos y asignados a los diferentes ejes estratégicos, no debe exceder como máximo al 5% del total de los recursos disponibles a través de las diferentes fuentes de financiamiento.
- El alineamiento de los proyectos elegidos, con los recursos disponibles, debe reflejar una adecuada dispersión de los mismos en

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

los ejes estratégicos, para lo cual se recomienda la siguiente distribución:

1. Eje Estratégico de Desarrollo Social	40%
2. Eje Estratégico de Desarrollo Económico	30%
3. Eje Estratégico de Desarrollo Ambiental	15%
4. Eje Estratégico de Desarrollo Institucional	15%

- Utilizar con carácter de obligatoriedad el banco de proyectos de la OPI para la selección de proyectos, tanto a nivel de presupuesto participativo, como para la selección de carácter institucional.
- Alinear y ejecutar con carácter de obligatoriedad los proyectos priorizados del presupuesto participativo, con la finalidad no solo de respetar la decisión ciudadana plasmada en un instrumento democrático, sino también para fortalecer la imagen institucional en materia de credibilidad social.
- Establecer una política de empaquetamiento de proyectos similares, para lograr un alineamiento con ahorro de recursos y consecuentemente con la posibilidad de reclutar a la zona contratistas de mayores potencialidades de equipamiento y económicas.
- Evitar el alineamiento de proyectos con alto contenido político y alejado de las necesidades establecidas en cada eje estratégico.

5.7 Fase 7: Formulación del Plan Operativo Institucional

Esta fase constituye la etapa final del proceso, en la cual se construye el instrumento definitivo en donde estarán representados todos los proyectos que han sido alineados a los recursos existentes.

A pesar de todo lo actuado en las fases anteriores, es fundamental que la información de los proyectos seleccionados, sea plasmada en un instrumento que refleje no solo los proyectos en si, sino también la programación de las diferentes etapas de ejecución de los mismos.

La referencia para esta programación la constituirán las fechas en las que se tendrá que efectuar pagos como producto de la ejecución de cada una de la etapas, para ello en los Anexos N°s 3 y 4 se presentan el formato para la elaboración del Plan Operativo Institucional con un ejemplo y los plazos a tener en cuenta para la programación de los

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

pagos en cada una de las etapas de ejecución, dependiendo de la modalidad de contratación y duración de la obra.

A continuación se enumeran los aspectos más importantes de la formulación del Plan Operativo Institucional:

- a. Se enumera la totalidad de los proyectos seleccionados
- b. Los proyectos de la lista son clasificados de acuerdo a sus características en cada uno de los ejes estratégicos y dentro de ellos en cada uno de los objetivos establecidos en la formulación del PDC.
- c. Cada eje estratégico y los objetivos contenidos en los mismos, tienen asignados un código de acuerdo al detalle siguiente:

CUADRO N° 1

PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO - PDC	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES - OEI	
CÓDIGO	OBJETIVOS POR EJE ESTRATÉGICO
1	Grupo Eje Estratégico de Desarrollo Social
1.1	▪ Contribuir para un adecuado servicio de salud en las zonas rurales de la Provincia de Huarmey
1.2	▪ Contribuir a mejorar los niveles de nutrición de los sectores más afectados por la pobreza y extrema pobreza.
2	Grupo Eje Estratégico de Desarrollo Económico
2.1	▪ Mejorar la infraestructura vial, productiva, portuaria y de servicios
2.2	▪ Planificar el desarrollo del territorio (planeamiento urbano, catastro, plan de ordenamiento territorial y zonificación económica ecológica (POT, ZEE))
3	Grupo Eje Estratégico de Desarrollo Ambiental
3.1	▪ Fortalecer la gestión de proyectos de saneamiento básico
3.2	▪ Fortalecer la gestión integral de tratamiento de los residuos sólidos
4	Grupo Eje Estratégico de Desarrollo Institucional y de Capacidades
4.1	▪ Fortalecer los procedimientos para la prestación de servicios públicos de calidad.
4.2	▪ Desarrollar el potencial humano para una gestión basada en resultados y el uso intensivo de tecnologías.

- d. Los códigos para la formulación del Plan Operativo Institucional tienen cinco (5) niveles, los cuales para mayor comprensión se detallan a continuación:

- Eje Estratégico Desarrollo Social 1
- Objetivo estratégico N° 1 de Desarrollo Social 1.1
- Proyecto de Objetivo estratégico N° 1 1.1.1
- Etapas de proyecto de objetivo estratégico 1.1.1.1

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- Acciones de etapa de proyecto de objetivo estratégico 1.1.1.1.1
- e. Teniendo en cuenta la codificación establecida en el **Cuadro N° 1**, así como los cinco (5) niveles especificados en el inciso d., todos los proyectos seleccionados en cada eje y objetivo estratégico tendrán que tener asignados un código. Ejemplo: si el objetivo estratégico 1.1 del eje estratégico 1 tiene asignados tres (3) proyectos, estos tendrán los siguientes códigos: 1.1.1, 1.1.2, y 1.1.3.
- f. Lo expuesto en el **inciso e.** se efectuará para cada uno de los proyectos seleccionados y asignados a cada eje y objetivo estratégico, de tal manera que ningún proyecto podrá ser parte del Plan Operativo Institucional sin tener asignado un código, toda vez que a partir de este se establece el código de nivel 4, el cual permite asignar los recursos a cada una de las etapas y el código de nivel 5 que permite alimentar el sistema de seguimiento y evaluación.
- g. Tal como se establece en el **inciso f**, se define cada una de las etapas y acciones de la ejecución de los proyectos y se asigna un plazo de tiempo de ejecución, de acuerdo a los plazos establecidos en el Anexo N° 4.
- h. Establecidos los códigos y los plazos se genera en el formato del Anexo N° 3 la programación de pagos y los montos asignados a cada etapa de los proyectos a ejecutar, tal como se muestra en el formato ejemplo del anexo antes señalado.

6. Capítulo III: Metodología para el Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Institucional.

El Plan Operativo Institucional constituye, tal como se ha señalado a través de todo el documento, un instrumento esencial en la buena marcha de la gestión institucional, por lo tanto resulta fundamental, establecer mecanismos que permitan asegurar su correcto funcionamiento y ejecución.

Para ello es importante establecer los hitos que de una u otra manera constituyen puntos de referencia para el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional, para ello estableceremos dos dimensiones: una integral y una que permita el seguimiento y evaluación individual, de tal forma de que ambas estén articuladas y que una sirva para tomar decisiones en función de la otra.

Lo anteriormente expuesto, significa que las brechas que se encuentren en la evaluación integral del POI, deberán analizarse a través de la evaluación individual de cada proyecto asignado en cada eje estratégico y sobre la base

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

CUADRO N° 3

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN POR PROYECTO DEL POI

	HITO 1	HITO2	HITO 3	HITO4	HITO 5	HITO 6
	PERFIL BÁSICO	PERFIL DE PREINVERSIÓN	EXPEDIENTE TÉCNICO	EJECUCIÓN DE OBRA	LIQUIDACIÓN DE OBRA	TRANSFERENCIA PATRIMONIAL
PESO ESPECÍFICO	5%	5%	15%	65%	5%	5%
	DÍAS					
PROYECTO 1						
PROGRAMADO						
EJECUTADO						
BRECHA						
PROYECTO 2						
PROGRAMADO						
EJECUTADO						
BRECHA						
PROYECTO 3						
PROGRAMADO						
EJECUTADO						
BRECHA						
PROYECTO 4						
PROGRAMADO						
EJECUTADO						
BRECHA						
PROYECTO 5						
PROGRAMADO						
EJECUTADO						
BRECHA						

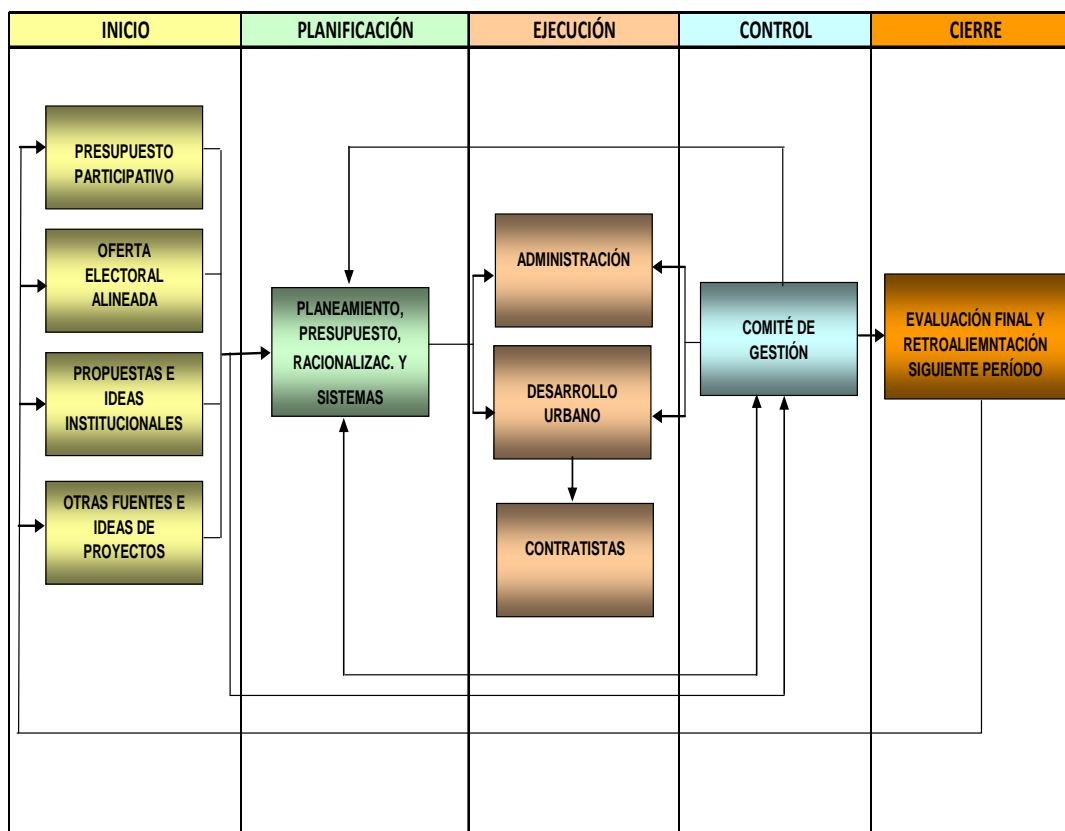
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

7. Capítulo IV: Estructura de Gestión del Plan Operativo Institucional.

Este capítulo trata de una manera muy directa de la estructura de gestión del Plan Operativo Institucional, sin embargo esto no debe confundirse con lo que representa una organización funcional. En el Diagrama N° 1 se detallan las fases e interfases de esta estructura de gestión

DIAGRAMA N° 1

FASES E INTERFASES DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL



Como complemento de la estructura de gestión presentada en el Diagrama N° 1, en el Anexo N° 1 se presenta el Reglamento del Comité de Gestión e Inversiones, elemento central en el esquema que se ha desarrollado a lo largo del presente manual operativo.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ANEXO N° 1

**REGLAMENTO PRELIMINAR DEL COMITÉ DE GESTIÓN
E INVERSIONES**

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMEY

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ÌNDICE

- 2. INTRODUCCIÒN**
- 3. OBJETIVO PRINCIPAL**
- 4. OBJETIVOS ESPECÌFICOS**
- 5. MISIÒN DEL COMITÈ DE GESTIÒN E INVERSIONES.**
- 6. FUNCIONES PRINCIPALES DEL COMITÉ DE GESTIÒN E INVERSIONES.**
- 7. CONFORMACIÒN DEL COMITÈ DE GESTIÒN E INVERSIONES.**
- 8. MARCO TEÓRICO Y FILOSOFÍA DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**
- 9. CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÒN DE INVERSIONES.**
- 10. FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE GESTIÒN E INVERSIONES.**
- 11. VIGENCIA DEL COMITÈ DE GESTIÒN E INVERSIONES.**

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMEY

REGLAMENTO PRELIMINAR DEL COMITÉ DE GESTIÓN E INVERSIONES

1. Introducción

La Municipalidad Provincial de Huarmey se encuentra avocada en iniciar de manera corporativa un proceso de modernización institucional, que le permita lograr mayores y mejores niveles de eficiencia y eficacia en lo concerniente a su gestión institucional.

En este sentido, es necesario puntualizar, que se entiende como gestión institucional todo aquel esfuerzo realizado por la organización, en el desarrollo de procesos, actividades y tareas que integradas entre si, permiten cumplir con los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Institucional (POI).

En línea con lo señalado queda pues claro que no existe posibilidad de coadyuvar a este propósito, si en primera instancia no se logra el alineamiento de estos esfuerzos con los ejes estratégicos establecidos y los objetivos estratégicos que se encuentran contenidos en cada uno de ellos, es por ello importante, contar con un comité representativo de la alta dirección cuyos miembros tengan un alto grado de afinidad con las principales funciones relacionadas a los procesos de trabajo involucrados, de tal manera de promover de la forma mas directa posible, la toma de decisiones en los aspectos relacionados a cada una de sus áreas.

Es por ello fundamental, que sobre la base del diagnóstico inicial se establezcan las acciones prioritarias a tomar en cuenta, que permitan en primera instancia darle un enfoque sistémico a la toma de decisiones, es decir, que se articulen de manera integral, todos los componentes y/o elementos que constituyen la estructura básica en la gestión institucional, principalmente en materia de inversiones.

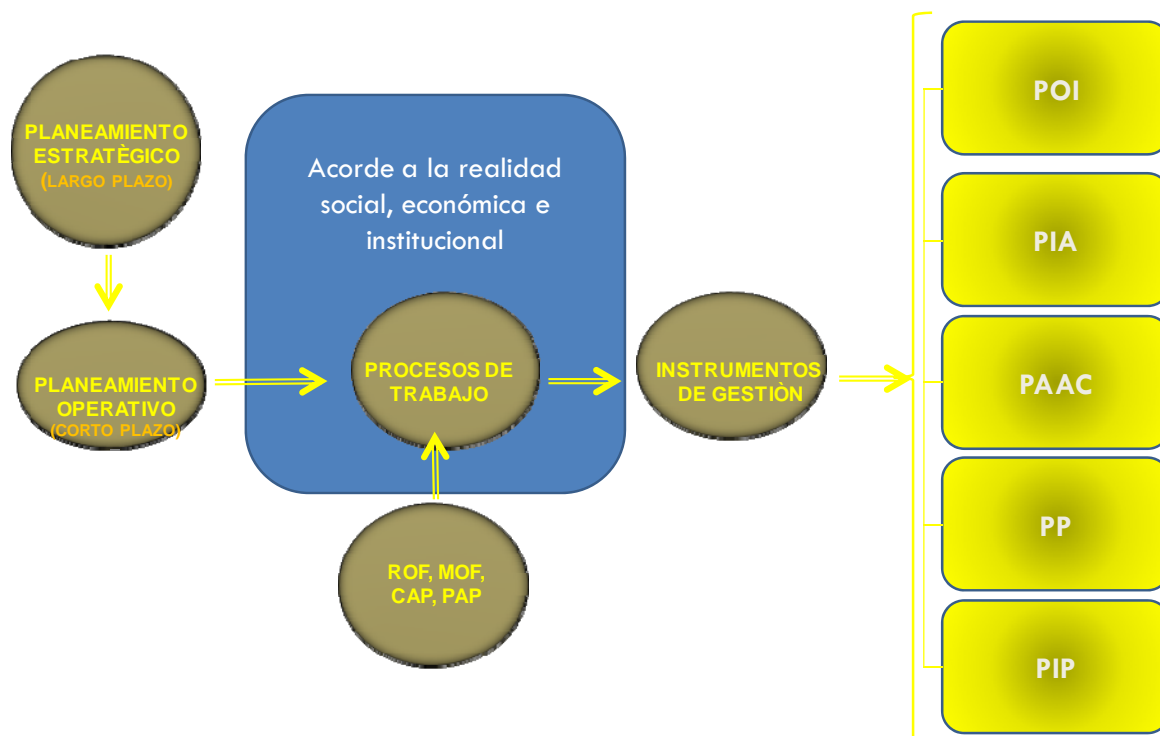
El primer paso será orientar todos los esfuerzos, a lograr el alineamiento entre el Plan Estratégico, instrumento en donde se encuentran representados los grandes retos de la gestión territorial, y el Plan Operativo, este alineamiento debe dar lugar indefectiblemente a una gestión institucional moderna, eficiente, eficaz y oportuna.

En el Esquema N° 1, se muestra la relación entre los principales componentes y los instrumentos de gestión que permiten su administración.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ESQUEMA N° 1

**EL PLANEAMIENTO COMO COMPONENTE
ESTRATÉGICO EN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE
TRABAJO Y LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**



Por todo lo anteriormente señalado, reiteramos que es imprescindible que la institución cuente con un cuerpo colegiado del más alto nivel que tenga como misión principal darle el mayor y mejor soporte a la gestión institucional en materia de gestión en general e inversiones en particular.

2. Objetivo Principal

El presente reglamento tiene por finalidad dotar al Comité de Gestión e Inversiones de la Municipalidad Provincial de Huarmey, de un instrumento de gestión que establezca los lineamientos básicos y responsabilidades bajo las cuales se tienen que conducir sus miembros, de tal manera de garantizar su pleno funcionamiento como soporte técnico de la Gerencia Municipal en materia de gestión institucional en general y de priorización de inversiones y seguimiento a la ejecución de las mismas en particular.

3. Objetivos Específicos

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- Contar con una herramienta que permita no solo la correcta administración del Comité de Gestión e Inversiones, sino también la implantación a través del mismo a toda la organización, de una nueva cultura de trabajo que tenga como guía los conceptos de planeamiento, objetivos, cumplimiento de metas y calidad de los resultados.
- Contar con una herramienta que permita garantizar el correcto control y monitoreo tanto de la ejecución del Plan Operativo Institucional, como de aquellas acciones adoptadas por el Comité de Gestión e Inversiones tendientes a promover la eficiencia, eficacia y oportunidad del mismo.
- Contar con una herramienta de gestión que permita institucionalizar los procesos de mejora continua.

4. Misión del Comité de Gestión e Inversiones

Dirigir, coordinar, controlar y monitorear todas las acciones, decisiones, procesos y actividades, relacionadas al objetivo de modernización institucional, utilizando para ello todos los instrumentos y herramientas de gestión con los que cuenta la institución, con la finalidad de coadyuvar al alineamiento de este con el logro de los objetivos estratégicos y específicos.

5. Funciones Principales del Comité de Gestión e Inversiones

- Toma de decisiones que garanticen la administración técnica de la gestión institucional en general y de las inversiones en particular.
- Establecer normas y procedimientos al interior del Comité de Gestión e Inversiones para el control y monitoreo de la ejecución del POI, PAAC y PIA y sus instrumentos complementarios (PIP, PP).
- Conformación de los “Círculos de Mejora Continua” para la simplificación de procesos.
- Normar las acciones de los “Círculos de Mejora Continua” para su funcionamiento permanente.
- Implantar los criterios de: Alineamiento Estratégico, Transversalidad con la Problemática Local, Sostenibilidad, Impacto Económico e Impacto Social en la selección y priorización de proyectos y en la toma de decisiones de carácter institucional.
- Promover la correcta administración de la base de proyectos viabilizados con la finalidad de poner en valor la inversión inicial ya realizada, en perfecto alineamiento con los ejes estratégicos y los objetivos priorizados contenidos en los mismos.
- Fomentar el empaquetamiento de proyectos de similares características técnicas, de tal manera de: agilizar y mejorar los tiempos en la ejecución de las inversiones, reducir los costos pre operativos y operativos, romper el monopolio en los precios de determinados

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

materiales de construcción, elevar la calidad de los contratistas y promover las economías de escala.

- Promover en toda la organización el compromiso para la implantación de una nueva cultura de gestión basada en los preceptos del planeamiento y el cumplimiento de metas derivados del mismo.
- Fomentar a través del reporte del Comité de Gestión e Inversiones, el desarrollo de nuevos paradigmas que permitan la paulatina desaparición del "status quo" y el alineamiento con la gestión moderna.
- Articular a los operadores de servicios internos con los usuarios del mismo, para consensuar la optimización de los procesos y generar procesos permanentes de mejora continua.

6. Conformación de Comité de Gestión e Inversiones

De conformidad con la Resolución de Alcaldía N° 060-2009-MPH-A del 11 de febrero del 2009, el Comité de Gestión y de Inversiones estará conformado por las siguientes unidades orgánicas, las cuales estarán representadas por sus respectivos titulares y será presidido por el Alcalde Provincial. A continuación en el Cuadro N° 1 se muestra el detalle:

CUADRO N° 1

UNIDAD ORGÁNICA/EQUIVALENTE	TITULAR	PESO DEL VOTO	CARGO
ALCALDÍA PROVINCIAL DE HUARMEY	Sr. Pedro Gorki Tapia Marcelo	2	PRESIDENTE
GERENCIA MUNICIPAL	Sra. Julia Rosa Vásquez Moncayo	1	MIEMBRO
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO, RACIONALIZACIÓN E INFORMÁTICA	Sr. José Luis Salazar Ramos	1	MIEMBRO
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO	Sr. Víctor Moisés Obregón Espinoza	1	MIEMBRO
GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	Sr. Jaime Martín Díaz Casimiro	1	MIEMBRO
OFICINA DE PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES	Sr. José Luis Milla	1	SECRETARIO TÉCNICO

Nota Importante:

(*) El Secretario Técnico tendrá derecho a voz y no a voto.

(**) El voto del Presidente del Comité de Gestión e Inversiones tendrá un valor doble.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

(***) El voto de los Miembros del Comité de Gestión e Inversiones tendrá un valor simple, es decir, un miembro un voto.

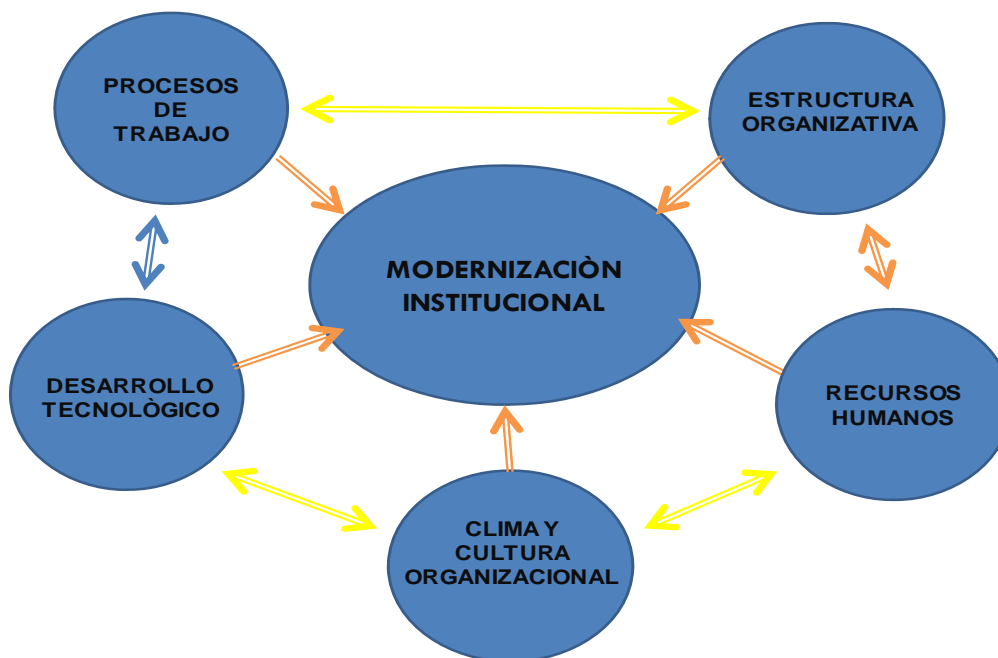
7. Marco Teórico y Filosofía del Proceso de Modernización Institucional

Resulta particularmente importante establecer cual es el marco teórico dentro del cual se encuentran enmarcadas las labores del Comité de Gestión e Inversiones, de tal manera que sus miembros cuenten con una visión clara sobre el enfoque que sirve de guía a su compromiso con el comité y por ende con la institución.

Los procesos de modernización institucional o empresarial según sea el caso se desarrollan sobre la base de cinco (5) grandes pilares: Estructura Organizativa, Procesos de Trabajo, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Clima y Cultura Organizacional, para mejor ilustración ver Esquema N° 2.

ESQUEMA N° 2

**ESTRUCTURA DE LA
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL**



**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

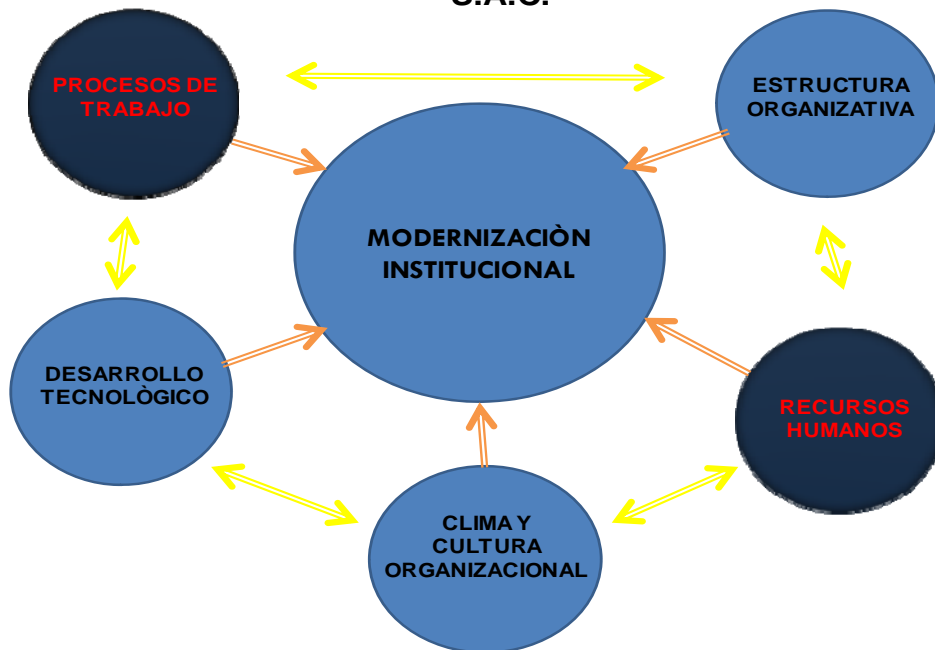
Lo antes señalado, tiene una particularidad que es necesario comprender para facilitar la toma de decisiones y la importancia del comité en los diferentes retos que plantea un proceso de cambio.

Los cinco (5) pilares de la modernización institucional no pueden ser abordados de manera independiente, toda vez que estos funcionan de manera integrada o sistémica, sin embargo, las limitaciones presupuestales en el caso de la Municipalidad Provincial de Huarmey, obligan a establecer el desarrollo de etapas que permitan efectuar el diagnóstico y las implantaciones o mejoras relacionadas al mismo, de manera secuencial.

Es por ello que dentro de este amplio contexto, resulta pertinente, tal como se muestra en el Esquema N° 3, establecer como primera etapa intervenciones en los componentes: Procesos de Trabajo y Recursos Humanos.

ESQUEMA N° 3

**INTERVENCIONES INTERACTIVAS
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMEY - GOVERNA
S.A.C.**



En el primer componente se encuentra incurso la creación y funcionamiento del Comité de Gestión e Inversiones, el que tal como se establece en los numerales 4 y 5 estará firmemente orientado a la mejora de procesos y la optimización de la gestión de inversiones en alineamiento con el marco estratégico vigente y los objetivos contenidos en el mismo

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

En el segundo componente a pesar de que la Municipalidad Provincial de Huarmey aún no cuenta con los recursos correspondientes, se encuentra activado a través del convenio firmado con GOVERNA y la Universidad Continental, por el cual se viene desarrollando el diplomado de Gestión Pública Local.

Una segunda etapa deberá contemplar elevar la mejora de los procesos a un nivel superior, como producto del diseño e implantación de aplicaciones informáticas, como parte del componente de Desarrollo Tecnológico, así como de la reformulación de la estructura organizativa actual.

Esta segunda etapa deberá también alinear el componente de Recursos Humanos con el componente de Clima y Cultura Organizacional, de tal manera de poner en valor al componente estratégico más importante de la gestión institucional: el Recursos Humano.

Esta segunda etapa y su ejecución cronológica deberán ser establecidas por el Comité de Gestión e Inversiones, sobre la base de los avances y ejecución de la primera etapa, toda vez que esta deberá servir de información de entrada a la segunda etapa.

8. Criterios para la Priorización de Inversiones

Los criterios cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta por parte de los miembros del Comité de Gestión e Inversiones para la priorización de inversiones serán los siguientes:

- **Alineamiento Estratégico**

Es fundamental que el proceso de priorización y selección de inversiones, respete la relación de las mismas con los ejes estratégicos y los objetivos estratégicos institucionales contenidos en ellos.

- **Sostenibilidad**

Grado en que los efectos transformadores derivados de la intervención se podrían sostener en el tiempo una vez agotada la ayuda externa o el financiamiento con recursos propios.

- **Impacto Económico**

Efectos de mediano plazo, directos e indirectos, que pueden ser derivados de una intervención (tiene un alcance, por tanto, superior al de eficacia).

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- **Transversalidad con la Problemática Local**

Prioridad otorgada en el objetivo a aquellos aspectos transversales que deben estar presentes en toda intervención, relacionados con la lucha contra la pobreza, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la defensa de los derechos humanos en todas sus dimensiones.

- **Impacto Social**

Adecuación de los objetivos del proyecto al contexto para el que se realiza, tomando en cuenta los problemas, necesidades y posibilidades de la población beneficiaria y los objetivos que debiera perseguir la ayuda.

9. Funcionamiento del Comité de Gestión e Inversiones

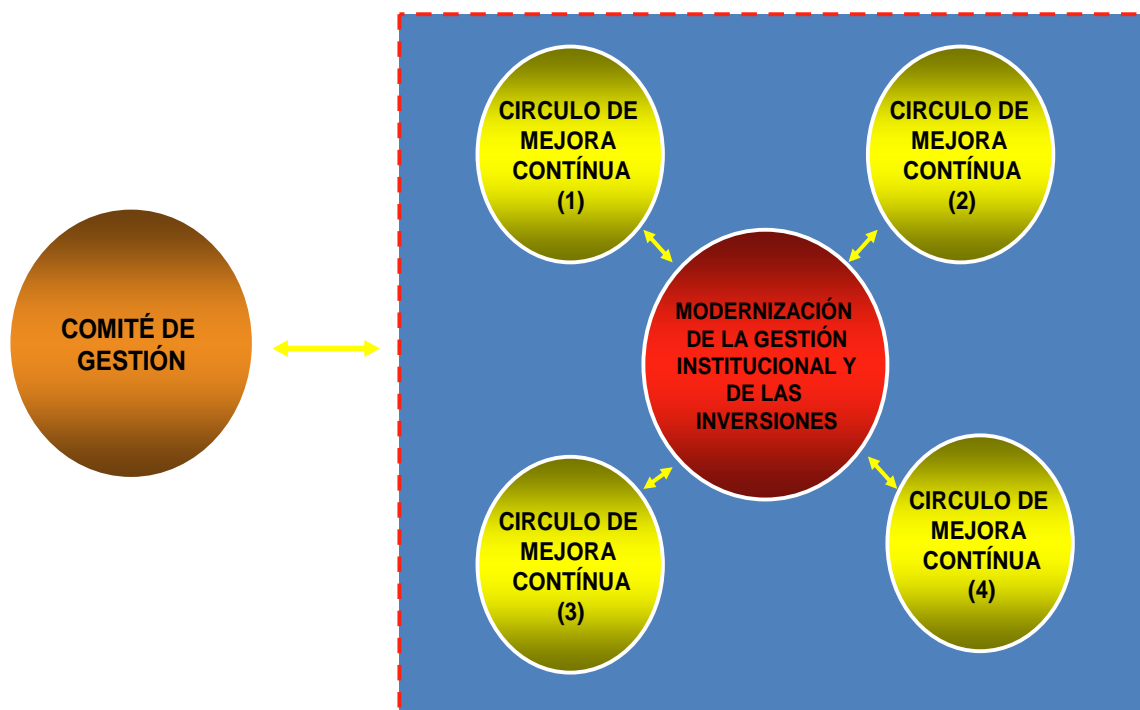
- El Comité de Gestión e Inversiones deberá reunirse cada quince (15) días, es decir, se realizarán dos reuniones al mes.
- El Secretario Técnico será el responsable de elaborar la agenda a tratar por el Comité de Gestión e Inversiones en cada reunión quincenal.
- El Secretario Técnico será el responsable de difundir a los miembros del Comité de Gestión e Inversiones la agenda a tratar en cada reunión quincenal.
- El Comité de Gestión e Inversiones realizará por lo menos una reunión mensual dedicada al control y monitoreo de la ejecución del POI y de todas aquellas decisiones y acuerdos de comité derivados de su funcionamiento.
- Los miembros del Comité de Gestión e Inversiones estarán obligados a presentar en la reunión del mismo, toda la información requerida para la evaluación de avances, tratamiento de temas específicos y toma de decisiones derivadas del tratamiento de los temas incluidos en la agenda.
- El Comité de Gestión e Inversiones realizará por lo menos una reunión mensual dedicada a la revisión de los reportes emitidos por cada "Círculo de Mejora Continua", para lo cual serán invitados a dicha reunión cada coordinador de los mencionados círculos. Ver Esquema N° 4.
- El Comité de Gestión e Inversiones deberá promover una dinámica ágil en la toma de decisiones relativas a los temas tratados en las reuniones correspondientes, estableciéndose para ello, que el mismo no dejará ningún asunto pendiente, por mas de dos reuniones consecutivas, esta regla se establece solo para el caso que el tema o los temas de agenda, requieran indefectiblemente de información adicional para tomar una decisión colegiada.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- El funcionamiento del Comité de Gestión e Inversiones deberá estar articulado la resto de la organización, a través de la emisión de reportes consolidados de cada una de las reuniones o de un sistema de información institucional, que permita a toda la organización conocer de las actividades en las que se requerirá su participación de manera integral sea esta directa o indirecta.
- Con relación al punto precedente, el Comité de Gestión e Inversiones en su primera reunión establecerá la mecánica para difundir los actos del mismo a toda la organización.
- Cualquier miembro del Comité podrá plantear la inclusión de un determinado tema en la agenda, comunicándoselo al Secretario Técnico, quien consolidará la agenda para la reunión correspondiente.
- En los diez (10) primeros minutos de cada sesión del Comité de Gestión e Inversiones, se decidirá que temas de la agenda serán tratados en dicha reunión y cuales serán tratados en la siguiente, siendo necesario recalcar que en cualquier caso, el comité solo decidirá para aquellos temas que sean de su competencia.
- Las decisiones del Comité de Gestión e Inversiones serán de cumplimiento obligatorio para el área o áreas a las cuales involucre dicha decisión.
- El Comité de Gestión e Inversiones podrá proponer modificaciones, adiciones, ampliaciones al presente reglamento, para la aprobación del Alcalde Provincial de Huarmey.
- Las propuestas de modificaciones, adiciones y/o ampliaciones al presente reglamento, en todos los casos deberán demostrar que las mismas le agregan valor al proceso de modernización institucional y mayor dinámica a la gestión del comité.
- Los "Círculos de Mejora Continua", tal como se ha establecido en el numeral 5 son parte del Comité de Gestión e Inversiones y dan soporte técnico al mismo en la toma de decisiones tendientes principalmente a la mejora de procesos. Ver Esquema N° 4.
- La cantidad de "Círculos de Mejora Continua" y los miembros y coordinadores pertenecientes a los mismos, serán nombrados en la segunda reunión anual del Comité de Gestión e Inversiones.

MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL

ESQUEMA N° 4



10. Vigencia del Comité de Gestión e Inversiones

- El período de vigencia del Comité de Gestión e Inversiones será de doce (12) meses contados a partir de la instalación del mismo.
- El Comité de Gestión e Inversiones deberá ser renovado administrativamente cada doce (12) meses, para lo cual se respetarán las áreas funcionales ahí representadas y el representante máximo de la misma.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ANEXO N° 2



INFORME FINAL

**Consultoría: Guía para la elaboración del PDI y
Asistencia Técnica**

Presentado por: Hugo Soto Rodríguez
Noviembre 2008

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

INDICE

1. Presentación
2. Finalidad
3. Objetivo
4. Actividades realizadas
 - 4.1 Elaboración de propuesta de metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
 - 4.2 Asistencia técnica para la elaboración de las bases del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
5. Recomendaciones

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

1. Presentación

El presente informe contiene los resultados de la consultoría realizada por encargo de GOVERNA SAC y que ha tenido como propósito, contribuir a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad Provincial de Huarmey acorde al diseño metodológico previamente acordado. Esta actividad se ha realizado en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional que ejecuta GOVERNA SAC con la finalidad de desarrollar capacidades en algunas municipalidades provinciales de la Región Ancash.

El contenido describe los productos obtenidos durante el desarrollo de la consultoría y que van desde la elaboración de una propuesta metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) hasta su aplicación en talleres participativos desarrollados principalmente durante el mes de octubre último con autoridades y funcionarios de la Municipalidad de Huarmey.

Con la finalidad de articular los productos – insumos obtenidos con la etapa de planificación operativa, al final se proponen recomendaciones tendientes a fortalecer la coherencia entre sus instrumentos: el PDI y el POI, ambos esenciales para la consistencia del presupuesto municipal y la generación de otros instrumentos específicos de gestión.

2. Finalidad

Fortalecer las capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Huarmey

3. Objetivo

Diseñar una propuesta de metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional y asistencia técnica en talleres de trabajo.

4. Actividades realizadas

4.1 Elaboración de propuesta de metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)

Esta actividad desarrollada entre los meses de agosto y setiembre tuvo como producto la “Guía para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional en los Gobiernos Locales” cuyo contenido fue previamente coordinado con GOVERNA SAC. La guía fue estructurada en dos partes. En la primera parte se desarrollaron aspectos generales dentro de las cuales ocupa lugar importante el marco teórico. Se abordan también de manera concisa, temas relativos a los cambios que se vienen dando

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

gradualmente en la gestión pública como: la gestión del desempeño institucional y la programación multianual de las inversiones.

En la segunda parte se ha desarrollado la propuesta de metodología propiamente dicha para elaborar el PDI. Presentada a manera de pasos relacionados, no siempre secuenciales, ya que todo proceso de elaboración de planes implica revisiones, reajustes y “balances de línea” que permita finalmente un todo coherente y comprensivo.

Cada paso de la metodología propone herramientas a manera de formatos o matrices, que posibilitan el ordenamiento de los productos obtenidos y la sistematización final para la elaboración del documento del plan. Se ha incluido una propuesta de implementación del PDI, que sirva de nexo con su fase de ejecución y con los compromisos políticos y técnicos para llevarla a cabo.

La guía ha tenido como finalidad desarrollar capacidades para la gestión participativa del desarrollo local de autoridades y funcionarios municipales, de modo tal que contribuyan a la implementación y logro de resultados del Plan de Desarrollo Concertado.

Y como objetivo específico, proponer conceptos básicos y pautas prácticas para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de las municipalidades, en el marco del Plan de Desarrollo Concertado y las políticas de los distintos niveles de gobierno.

4.2 Asistencia técnica para la elaboración de las bases del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)

Ha consistido en la conducción de cinco (5) talleres con la participación de autoridades y funcionarios de la Municipalidad de Huarmey:

4.2.1 Taller 1: Sensibilización: análisis de las brechas y estrategia general de trabajo

Realizado el 11 de septiembre 2008 con participación de autoridades y funcionarios de la Municipalidad de Huarmey, con la finalidad de elaborar un balance de brechas de la gestión municipal respecto a la planificación del desarrollo y ubicar la planificación institucional como nexo importante entre el nivel estratégico y operativo.

El taller organizado previamente por GOVERNA, tuvo importantes logros en cuanto a compromisos a asumir a partir de esa fecha. La presencia del Alcalde y dos regidores, así como de todas las gerencias incluyendo la gerencia municipal, proporcionó legitimidad y respaldo a los acuerdos tomados, pero principalmente, constituyó

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

un buen punto de partida al carácter participativo que debe tener la planificación institucional.

4.2.2 Taller 2: Validación de la estrategia de trabajo y programación

De acuerdo a los compromisos asumidos, este taller se realizó el 02 de octubre 2008 con los siguientes resultados:

Objetivos del taller

- a. Presentación de la estrategia para la elaboración del PDI, POI y PAAC
- b. Acordar la programación de actividades para el momento 1

Participaron

Alcalde, dos regidores y gerencias de la municipalidad

Resultados

- Se validó la estrategia general para la elaboración del PDI y el POI considerando los plazos disponibles hasta fin de año y la lógica en la articulación del nivel estratégico y operativo de cada instrumento.
- Se estableció la programación de actividades para el Momento 1 de elaboración del PDI: Misión Institucional y priorización de objetivos estratégicos del PDC.
- Se presentó la matriz de programación para cada momento pero sin desarrollarla a nivel detalle.

4.2.3 Taller 3: Formulación de la misión, líneas estratégicas

Desarrollado el 09 de octubre del 2008 de acuerdo a lo siguiente:

Objetivos del taller

- Formular participativamente las ideas fuerza para la Misión Institucional
- Priorizar objetivos estratégicos del PDC para la gestión municipal de dos años.
- Definir los ejes estratégicos del PDI

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Participaron

Alcalde, Regidores, Gerentes y Subgerentes de la Municipalidad Provincial de Huarmey

Resultados

a. Ideas fuerza para la Misión Institucional

Esta parte del taller se desarrolló con la participación del Alcalde, regidores y funcionarios de la municipalidad, y luego del trabajo grupal según preguntas, los resultados fueron las siguientes:

Grupo de Trabajo 1: ¿Quiénes somos?

- Somos un grupo humano con oportunidad de servir al pueblo
- Somos una institución integral con personal capacitado al servicio de la población
- Somos un equipo que por elección del pueblo se nombró para realizar acciones a favor de la comunidad.
- Somos servidores públicos de un Gobierno Local
- Autonomía política para el desarrollo de la población
- Somos un Gobierno Local al servicio de la población, que desarrollamos una gestión, transparente, democrática y participativa.
- Somos un Gobierno Local responsable, con autonomía, identidad y vocación de servicio.

Grupo de Trabajo 2: ¿Qué buscamos?

- Mejorar la calidad de vida de la población
- Ser una provincia segura, con crecimiento socio económico y territorial planificado.
- Brindar un servicio de calidad a la población
- Propugnar el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad, mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.

Grupo de trabajo 3: ¿Qué debemos hacer?

- Liderar los cambios necesarios para conseguir el mejoramiento de la calidad de vida

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- Fomentar el desarrollo laboral, empresarial y comercial para mejorar la calidad económica de la población
- Mejorar la calidad de los servicios que brinda la municipalidad a la población
- Implementar nuevos servicios como la seguridad ciudadana
- Consolidar la participación democrática de la comunidad
- Contrarrestando los impactos negativos al medio ambiente

Al finalizar esta parte del taller se eligió la Comisión Redactora de la misión integrada por las siguientes personas:

- Dr. Pedro Tapia - Alcalde
- Sr. Santos Castillo
- Sr. Moisés Gálvez

Estas personas estarán a cargo de elaborar la propuesta de redacción final de la misión institucional que será validada en el siguiente Taller.

b. Objetivos Estratégicos del PDC priorizados

Con la finalidad de articular la planificación institucional con la planificación territorial, así como determinar los objetivos estratégicos del PDC a ser abordados por la gestión municipal en los siguientes dos años, se desarrolló la metodología prevista con los resultados siguientes:

1. Promover el desarrollo de las Mypes locales como actividades de generación de autoempleo y lucha contra la pobreza.
2. Fortalecer la concertación entre los actores locales de la provincia y la vigilancia social para promover el desarrollo humano, integral y sostenible de la Provincia de Huarmey.
3. Fortalecer el liderazgo de la municipalidad en la promoción del desarrollo de la Provincia de Huarmey.
4. Mejorar la integración de los pueblos y el acceso a oportunidades económicas y de comunicación de la población de la provincia.
5. Lograr un 100% de eficiencia en la recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos en toda la provincia.
6. Fortalecimiento de la seguridad ciudadana en la provincia con participación de las autoridades y comunidad organizada.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

7. Lograr el ordenamiento y saneamiento de los espacios territoriales de la provincia, con ambientes saludables y recuperados de la contaminación.

Estos objetivos están ordenados de acuerdo al orden priorizado por los participantes del taller y se ha respetado los términos en que han sido formulados en su momento.

c. Ejes Estratégicos del PDI Huarmey

Con la finalidad de afinar la estructura del PDI los participantes definieron los siguientes ejes estratégicos a trabajar:

1. Promoción del Desarrollo Económico
2. Promoción del Desarrollo Institucional y de capacidades
3. Promoción del Desarrollo Social
4. Promoción del Desarrollo Ambiental

El criterio acordado ha sido alinear a nivel institucional los mismos temas o ejes que han sido aprobados en el Plan de Desarrollo Concertado de la provincia.

Acuerdos tomados

- a. Fijar como fecha del siguiente taller el día viernes 17 de octubre a las 8.30 de la mañana.
- b. Presentación y validación de la misión institucional en este taller.

4.2.4 Taller 4: Formulación de los objetivos estratégicos, priorización y análisis estratégico

Realizado el día 17 de octubre del 2008 con los siguientes resultados:

Objetivos

- Identificación de problemas centrales y potencialidades
- Definición de Objetivos estratégicos PDI
- Análisis FODA por objetivo estratégico

Participantes

Alcalde, Regidores, Gerentes y Sub Gerentes de la Municipalidad de Huarmey

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

a. Sesión 1: Presentación de la Misión

La sesión se inició con la presentación de la primera redacción de la Misión Institucional que estuvo a cargo de una comisión de trabajo integrada por:

- Dr. Pedro Tapia - Alcalde
- Sr. Santos Castillo
- Sr. Moisés Gálvez

Misión Institucional

“Somos un Gobierno Local elegido por voto popular al servicio de la población, que desarrollamos una gestión transparente, democrática y participativa, buscando hacer de Huarmey una provincia segura, con crecimiento y desarrollo social, económico, institucional, ambiental y territorial planificado; liderando los cambios necesarios para conseguir mejorar la calidad de vida de la población huarmeyana”

Presentada y sustentada la propuesta de misión, los participantes intervinieron para comentar y/o realizar aportes a la redacción. Luego de esta parte se acordó con todos que la misma comisión presente una segunda redacción de la misión incluyendo las siguientes ideas:

- Buen gobierno
- Equidad
- Modernidad
- Personal capacitado

La fecha de presentación de esta segunda redacción fue programada para el día 30 de octubre del año en curso.

b. Sesión 2: Identificación de problemas, potencialidades y objetivos estratégicos institucionales

En esta parte del taller se formaron tres grupos de trabajo según: Eje de desarrollo social, Eje de Desarrollo Económico y Eje de Desarrollo Ambiental. De acuerdo a la metodología seguida, el Eje de desarrollo institucional y de capacidades se tratará en una siguiente etapa y a cargo de una comisión especial de la municipalidad.

Los temas tratados en cada grupo de trabajo fueron:

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- Identificación de los problemas centrales de cada Eje
- Identificación de potencialidades
- Determinación de objetivos estratégicos institucionales (OEI)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Grupo Eje de Desarrollo Social

Problemas centrales

- Insuficiente servicio de seguridad ciudadana
- Limitado apoyo para el desarrollo de la educación
- Inadecuado servicio de salud en las zonas rurales de la provincia de Huarmey
- Baja cobertura de población asegurada
- Limitadas oportunidades de desarrollo para las personas con discapacidad

Potencialidades

- Recursos institucionales – relaciones MIMSA, ESSALUD, UGEL)
- Recursos humanos, logísticos y económicos
- Capital humano en las organizaciones sociales de base
- Influencia del desarrollo de la minería – zona de Ancash
- Recursos por extracción de la minería
- Presupuesto participativo para priorizar los proyectos de carácter social

Objetivos Estratégicos Institucionales

- Implementar el servicio de seguridad ciudadana
- Contribuir para un adecuado servicio de salud en las zonas rurales de la Provincia de Huarmey
- Promover y apoyar el desarrollo educativo y cultural de la Provincia de Huarmey
- Promover el desarrollo de capacidades de la sociedad civil, priorizando las organizaciones sociales de base
- Promover el acceso al servicio de la seguridad social para los trabajadores formales e informales
- Contribuir a la participación activa en el desarrollo de las personas con discapacidad
- Contribuir a mejorar los niveles de nutrición de los sectores más afectados por la pobreza y extrema pobreza.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Grupo Eje de Desarrollo Económico

Problemas centrales

- Deficiente y escasa infraestructura productiva – irrigaciones, deficientes infraestructura portuaria, ausencia de infraestructura para la generación de valor agregado.
- Insuficiente y deficiente infraestructura vial
- Infraestructura de servicios deficiente (Turismo)
- Deficientes servicios básicos
- Incipiente planificación ordenada del territorio
- Débil articulación de actores público y privado para el desarrollo económico
- Uso de tecnología tradicional
- Deficiente capacitación a productores y micro empresarios
- Incipiente organización empresarial de productores
- Limitado acceso al crédito
- Acceso a mercados poco rentables
- Escaso acceso a educación superior variada
- Normatividad no favorece el desarrollo local

Potencialidades

- Buenas condiciones climáticas ambientales
- Recursos naturales (valles, playas)
- Recursos turísticos
- Existencia de un espacio de concertación
- Voluntad política para planificar el desarrollo sostenido
- Ubicación geopolítica estratégica
- Zona de tránsito Panamericana / playa – puerto

Objetivos Estratégicos

- Fomentar la asociatividad de productores
- Mejorar la infraestructura vial, productiva, portuaria y de servicios
- Promover el desarrollo de capacidades empresariales
- Mejorar la gobernabilidad para el Desarrollo Económico
- Promover el desarrollo turístico
- Promover la inversión privada
- Planificar el desarrollo del territorio (planeamiento urbano, catastro, plan de ordenamiento territorial y zonificación económica ecológica (POT, ZEE)
- Mejorar la competitividad de las principales actividades económicas

Grupo Eje de Desarrollo ambiental

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Problemas centrales

- Deficiente saneamiento básico en Huarmey
- Limitada gestión integral del tratamiento de residuos sólidos
- Carencia del Plan de Zonificación Ecológica Económica de la provincia de Huarmey
- Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental con limitada capacidad operativa para el cumplimiento de objetivos

Potencialidades

- Se cuenta con instrumentos de gestión validados
- Se cuenta con certificación GALS1
- Aliados estratégicos que operan y/o asesoran en la localidad
- Talento humano especializado en temas ambientales
- Voluntad política expresada en acuerdos, ordenanzas y liderazgo en comité ambiental
- Se cuenta con dos playas (mejoramiento integral de residuos sólidos, equipamiento con limpieza pública)

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la gestión de proyectos de saneamiento básico
- Fortalecer la gestión integral de tratamiento de los residuos sólidos
- Culminar la elaboración de instrumentos de gestión en temas ambientales (PZEE)
- Implementar el programa de fortalecimiento de capacidades de la Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental

En total, entre los tres ejes estratégicos se han propuesto diez y nueve (19) objetivos estratégicos institucionales, los mismos que deberán ser nuevamente analizados y reajustados una vez realizado el análisis FODA para cada eje estratégico.

c. Sesión 3: Análisis FODA por cada Eje estratégico del PDI

En los mismos grupos de trabajo se procedió al análisis estratégico por cada Eje utilizando el FODA. Los resultados de este análisis se describen en los siguientes cuadros:

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Análisis FODA : Desarrollo Económico	
Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntad y liderazgo político ▪ Personal capacitado ▪ Existencia de un banco de proyectos de inversión ▪ Adecuación al SNIP (UF, UE, OPI) ▪ Plan de Fortalecimiento Institucional ▪ Plan de Capacitación integral en gestión municipal (profesionales y técnicos) ▪ Plan de informatización de la municipalidad (redes informáticas) 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondo minero ▪ Fondo de sostenibilidad ▪ Canon Regional ▪ Posibilidades de alianzas con la cooperación Técnica internacional ▪ Programas del Gobierno Central (FONIPREL, Agua para Todos, Pro Vías)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasos recursos económicos ▪ Débil capacidad del sistema de recaudación tributaria ▪ Falta de equipamiento e instrumentos para una gestión moderna ▪ Personal mal remunerado ▪ No existen instrumentos de planificación para el desarrollo territorial 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca cultura tributaria ▪ Entorno político negativo ▪ Escasa participación ciudadana ▪ No existe una verdadera política de descentralización y desconcentración

Análisis FODA : Desarrollo Ambiental	
Análisis interno	Análisis Externo
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntad política ▪ Instrumentos de gestión ▪ Proyectos propuestos ▪ Personal capacitado ▪ Certificación GALS 1 ▪ Comisión Ambiental Provincia de Huarney 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Ministerio del Medio Ambiente ▪ Aliados estratégicos, ONG, Instituciones ▪ Fondo Minero ▪ Presupuesto para el 2009 para PZEE en Ministerio del Medio Ambiente
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficientes recursos recaudados directos (RDR) ▪ Limitada experiencia técnica para elaborar instrumentos de gestión ▪ Equipamiento para monitoreo del impacto ambiental ▪ Falta de presupuesto para el monitoreo de control ambiental 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa cultura tributaria ▪ Interés de grupo para manipular y sabotear procesos participativos ▪ Burocracia ▪ Comité de monitoreo, vigilancia y fiscalización ambiental sin legitimidad.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

Análisis FODA : Eje Desarrollo Social	
Análisis interno	Análisis externo
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión con voluntad política ▪ Recursos económicos ▪ Convenios suscritos ▪ Recursos humanos ▪ Canon y Sobre Canon que recibe la provincia ▪ Relaciones inter institucionales y alianzas estratégicas (UGEL, ESSALUD, GOVERNA, MINSA, CIUDAD SALUDABLE, MACRO CONSULT) ▪ Banco de proyectos 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Mineros ▪ Contar con fondos financieros regional minero ▪ Concurso FONIPREL ▪ Voluntad participativa de las OSB ▪ Agua para todos
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca recaudación de ingresos tributarios (impuestos y arbitrios) ▪ Insuficiente equipamiento de seguridad ciudadana ▪ Insuficiente capacitación de personal en seguridad ciudadana ▪ El trabajo descoordinado entre las diferentes áreas de la municipalidad provincial ▪ Falta de articulación entre la zona rural andina y la zona urbana costera ▪ Baja participación de las organizaciones sociales ▪ Limitada capacitación de personal ▪ Poco presupuesto institucional 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes antidemocráticas de la oposición política ▪ La inflación ▪ Recorte de los programas sociales de los municipios y las regiones en el presupuesto de la república ▪ Polarización de las contradicciones por diferencias políticas y electorales

d. Eje Desarrollo Institucional y de Capacidades

Se informó a los participantes respecto a la naturaleza transversal de este eje y que tenía como insumo de trabajo, las debilidades identificadas en el análisis FODA de los otros ejes. Es, sobre la base de estas debilidades que se desarrolla la secuencia de análisis de acuerdo a los siguientes temas:

- Identificación de problemas claves (leer las debilidades de los FODA de los otros ejes)
- Potencialidades
- Objetivos Estratégicos
- FODA Eje 4

Para el desarrollo de este tema se presentó la necesidad de constituir una comisión de trabajo y que finalmente quedó integrada por las siguientes personas:

1. Walter Tovar

Gerencia de Administración

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

- | | |
|---------------------------|---|
| 2. José Luís Salazar | Gerencia de Planificación y Presupuesto |
| 3. Víctor Obregón | Gerente de Obras |
| 4. Urpi Espinoza | Sub Gerente de Personal |
| 5. Rosenda Cuentas Robles | Regidora |

Finalmente se acordó con los presentes la fecha del siguiente taller, acordándose para el día 30 de octubre del 2008, a partir de las 9.00 a.m.

4.2.5 Taller 5: Objetivos Estratégicos Eje 4 y Plan Operativo Institucional (POI)

Desarrollado el 30 de octubre 2008 con los siguientes resultados:

Objetivos del taller

- Validar la misión y presentación del análisis del Eje 4 Desarrollo institucional y de capacidades
- Presentación de la estrategia para la elaboración del POI

Participaron

Regidores, gerencia municipal y gerentes

Resultados

a. Validación de la Misión Institucional

La Comisión de Trabajo encargada de la redacción de la misión institucional presentó la nueva propuesta de acuerdo a los aportes del taller anterior quedando finalmente aprobada con el siguiente contenido:

“Somos un gobierno local elegido por el voto popular, con personal capacitado al servicio de la población, que desarrollamos una gestión transparente, democrática y participativa, con equidad e igualdad de oportunidades, buscando hacer de Huarmey una provincia, moderna y segura, con crecimiento y desarrollo económico, social, institucional, ambiental y territorial planificado, liderando los cambios necesarios para mejorar la calidad de vida de la población huarmeyana”

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

b. Validación del análisis estratégico del Eje 4: Desarrollo Institucional y de Capacidades

Problemas

- Débil capacidad de recaudación en los ingresos propios
- Insuficiente uso de tecnologías de información y equipamiento.
- Insuficiente capacidad institucional para cumplir con los objetivos de desarrollo de la provincia
- Limitadas capacidades para elaborar instrumentos de Gestión y su ejecución, así como el monitoreo de los mismos.
- Desarticulación en las acciones de las diferentes Áreas de la Municipalidad, por falta de Socialización del Plan Concertado de Desarrollo.
- Debilidad de las unidades orgánicas para fortalecer los espacios participativos

Potencialidades

- Voluntad política para el Desarrollo Institucional.
- Alianzas estratégicas con Instituciones Privadas (Antamina, Governa, Macro Consult, Ciudad Saludable) y públicas.
- Ubicación geográfica y estratégica de la Municipalidad Provincial de Huarmey.
- Se cuenta con recursos naturales, para el desarrollo de la Pesca, la Agricultura y el Turismo.

Objetivos Estratégicos Institucionales

- Fortalecer los procedimientos para la prestación de servicios públicos de calidad.
- Desarrollar el potencial humano para una gestión basada en resultados y el uso intensivo de tecnologías.
- Mejorar la capacidad de recaudación de la Municipalidad.
- Impulsar una Gestión Municipal Participativa, potenciando los procesos de rendición de cuentas y de transparencia.
- Promover la cooperación técnica Nacional e Internacional.

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ANÁLISIS FODA : EJE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE CAPACIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntad política ▪ Alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas ▪ Personal que valora la capacitación ▪ Identidad con la Provincia ▪ Personal que tiene manejo básico de aplicativos informáticos 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor oferta de capacitaciones para la Municipalidad. ▪ Tendencia estable para contar con recursos de Fondo Minero ▪ La sociedad civil reconoce el liderazgo de la Municipalidad. ○ Legislación favorece la Participación Ciudadana en la gestión pública. ○ Existencia de los Programas Nacionales.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja recaudación tributaria de la Municipalidad ▪ Acciones desarticuladas de las diferentes áreas ▪ Limitadas capacidades del Personal para la elaboración de Instrumentos de Gestión ▪ Insuficiente equipamiento y uso de tecnologías 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Polarizaciones políticas en una escena electoral. ▪ La inflación aún no controlada. ▪ La crisis financiera internacional puede afectar la economía local. ▪ Débil capacitación de la Sociedad civil.

c. Presentación de la estrategia para la elaboración del POI

Se presentó el marco teórico del Plan Operativo Institucional y la estrategia general para la elaboración de este instrumento. De acuerdo a la metodología del taller, se compartió la importancia y necesidad de desarrollar talleres por cada gerencia de acuerdo a una programación de actividades en las que GOVERNA SAC asistiría técnicamente.

La programación para el Momento 1 se detalla en el siguiente cuadro

Momento 1		
Gerencia	Fecha	Hora
1.Gerencia de Promoción Económica y Social	Martes 04.11.08	5.00 pm
2.Gerencia de Administración	Martes 04.11.08	5.00 pm
3.Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Martes 04.11.08	5.00 pm
4.Gerencia de Servicios Municipales	Viernes 07.11.08	5.00 pm
5.Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano	Jueves 06.11.08	5.00 pm
6.Gerencia de Rentas	Viernes 07.11.08	5.00 pm
7. Asesoría Jurídica	Martes 11.11.08	5.00 pm

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

8. Secretaria General	Martes 11.11.08	5.00 pm
9. Imagen Institucional	Martes 11.11.08	5.00 pm

5. Recomendaciones

- a. Priorización de objetivos estratégicos del PDI:** Antes de iniciar la planificación operativa es conveniente definir la prioridad de objetivos estratégicos institucionales para el ejercicio 2009. Esta priorización habría de coordinarse con la Alcaldía, los regidores que están participando en el proceso y la gerencia municipal. Siendo su connotación básicamente política, el orden de prioridad es determinante para que las gerencias puedan alinear sus objetivos específicos y acciones en torno a ellas. Para el caso y conciliando con la normatividad aplicada a la Fase de Programación Presupuestaria, los objetivos estratégicos priorizados se convierten en los objetivos a los cuales contribuir en el período 2009.
- b. Promover el uso de indicadores de resultados:** en perspectiva de la aplicación gradual de la gestión por desempeño en la municipalidad y de una cultura orientada a resultados, es conveniente introducir en la planificación operativa, indicadores razonables que puedan representar criterios de medición de los logros a nivel de actividades y proyectos que cada gerencia realiza.¹
- c. Para la culminación del PDI:** incorporar los aspectos que faltan como contenido, especialmente lo referente a las acciones (Programas, proyectos) y las pautas de implementación y monitoreo en base a un sistema de indicadores previamente construidos. Es recomendable también que el PDI impulse la generación de otras herramientas de gestión como la programación multianual cuyas recomendaciones y algunas pautas se encuentran en la Guía elaborada por la consultoría.

Noviembre 2008

¹ Ver la Directiva N°006-2007-EF/76.01 sobre "Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público"

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ANEXO N° 3

**FORMATO PARA ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

EJEMPLO: EJE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO SOCIAL

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

CESPREDEC	COMUNIDAD	PROYECTO	ACTIVIDAD	AREA	NOMBRE DEL PROCESO	Monto de Inversión	Estado de avance	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Tiempo estimado (Solo ejecución de obra en meses)	Saldo de Balance 2009
1					Promover el Desarrollo Social en la Municipalidad Provincial de Huarmey								
1	1				Contribuir para un adecuado servicio de salud en las zonas rurales de la Provincia de Huarmey								
1	1	1			Aun no han sido aprobado proyectos en este objetivo								
1	2				Contribuir a mejorar los niveles de nutrición de los sectores mas afectados por la pobreza y extrema pobreza								
1	2	1			Construcción del comedor popular en el sector Pacaysito (EP)	11.766,67	perfil	11.766,67	-	-	-	0,58	-
1	2	1	1		Elaboración del Perfil Básico	11.766,67		11.766,67				0,58	
1	2	1	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	1	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	1	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	1	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	2			Construcción del comedor popular Las Zorras (EP)	11.433,33	perfil	11.433,33	-	-	-	0,58	-
1	2	2	1		Elaboración del Perfil Básico	11.433,33		11.433,33				0,58	
1	2	2	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	2	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	2	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	2	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	3			Construcción del comedor en el asentamiento humano Santo Domingo (EP)	11.600,00	perfil	11.600,00	-	-	-	0,58	-
1	2	3	1		Elaboración del Perfil Básico	11.600,00		11.600,00				0,58	
1	2	3	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	3	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	3	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	3	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	4			Construcción de local multiusos en P.V.H.U. San Genaro (EP)	11.333,33	perfil	11.333,33	-	-	-	0,58	-
1	2	4	1		Elaboración del Perfil Básico	11.333,33		11.333,33				0,58	
1	2	4	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	4	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	4	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	4	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	5			Construcción de local para Club de Madres del Asentamiento Humano La Victoria (EP)	12.100,00	perfil	12.100,00	-	-	-	0,58	-
1	2	5	1		Elaboración del Perfil Básico	12.100,00		12.100,00				0,58	
1	2	5	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	5	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	5	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	5	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	6			Construcción del comedor popular San Pedro del Puerto de Huarmey (EP)	11.666,67	perfil	11.666,67	-	-	-	0,58	-
1	2	6	1		Elaboración del Perfil Básico	11.666,67		11.666,67				0,58	
1	2	6	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	6	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	6	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	6	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	7			Construcción de local de pescadores en el Asentamiento Humano Puerto Huarmey (EP)	11.766,67	perfil	11.766,67	-	-	-	0,58	-
1	2	7	1		Elaboración del Perfil Básico	11.766,67		11.766,67				0,58	
1	2	7	1	1	Requerimiento							0,10	
1	2	7	1	2	Deriva requerimiento a GIDU							0,40	
1	2	7	1	3	Elabora Perfil Básico							0,08	
1	2	7	1	4	Disponibilidad Presupuestal							0,08	
1	2	8			Mejoramiento de la Infraestructura física del comedor popular del Asentamiento Humano La Victoria	11.887,00	ejecucion	-	11.887,00	-	-	6,20	-
					Ejecución de Obra								
					Etapa Operativa	11.887,00			11.887,00			3,00	
					Supervisión de Obra								
1	2	8	1	1	Ejecución de obras Tra. Quincena							0,50	
1	2	8	1	2	Supervisión de Obra								
1	2	8	1	3	Pago por Avance de obra (1ra. Quincena) -(Si es que excede el Adelanto)							1,00	
1	2	8	1	4	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena								
1	2	8	1	5	Supervisión de Obra								
1	2	8	1	6	Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena) -(Si es que excede el Adelanto)								
1	2	8	1	7	Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena								
1	2	8	1	8	Supervisión de Obra								
1	2	8	1	9	Pago por Avance de obra (4ta. y 5ta. Quincena) -(Si es que excede el Adelanto)								
1	2	8	1	10	Ejecución de obras 6ta. Quincena							0,50	
1	2	8	1	11	Supervisión de Obra								
1	2	8	2		Liquidación de obra							3,20	
1	2	8	2	1	Presentación de Expediente de Liquidación de Obra							2,00	
1	2	8	2	2	Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra							0,57	
1	2	8	2	3	Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra							0,40	
1	2	8	2	4	Pagos pendientes, Devolución de Carta Fianza o Fondo de Garantía (retención)							0,23	
1	2	9			Mejoramiento del Local Comunal del Centro Poblado María Cristina, Provincia de Huarmey	192.010,00	ejecucion	-	96.005,00	96.005,00	-	5,20	-
1	2	9	1		Ejecución de Obra								
					Etapa Operativa	177.010,00			88.505,00	88.505,00		2,00	
					Supervisión de Obra	15.000,00			7.500,00	7.500,00			
1	2	9	1	1	Ejecución de obras Tra. Quincena							0,50	
1	2	9	1	2	Supervisión de Obra								
1	2	9	1	3	Pago por Avance de obra (1ra. Quincena)								
1	2	9	1	4	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena							1,00	
1	2	9	1	5	Supervisión de Obra								
1	2	9	1	6	Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena)								
1	2	9	1	7	Ejecución de obras 4ta. Quincena							0,50	
1	2	9	1	8	Supervisión de Obra								
1	2	9	2		Liquidación de obra							3,20	
1	2	9	2	1	Presentación de Expediente de Liquidación de Obra							2,00	
1	2	9	2	2	Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra							0,57	
1	2	9	2	3	Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra							0,40	
1	2	9	2	4	Devolución de Carta Fianza o Fondo de Garantía (retención)							0,23	
1	2	10			Programa del Vaso de Leche	283.384,00		70.846,00	70.846,00	70.846,00	70.846,00		-
1	2	11			Programas de Complementación Alimentaria	10.146,00		2.536,50	2.536,50	2.536,50	2.536,50		-

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

ANEXO N° 4

MATRIZ DE PLAZOS Y TIEMPOS

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE TIEMPO PROYECTOS > 1'200,000.00 - CON ADELANTO - POR CONCURSO

Etapa	Area	Pasos	Cod. DP	Acción	Tiempo (días)	Tiempo (meses)	Acumulado (meses)	Montos	Recursos	Capacidad	Unidades	Observaciones
Planificación	Planeamiento	1		Determinación de prioridades								
	Planeamiento		1.1	Determinación de prioridades	15	0,50	0,50					
		2		Elaboración del Perfil Básico								
	Población		2.1	DP01	Requerimiento							
	Alcaldía		2.2	DP01	Deriva requerimiento a GIDU	3	0,10	0,60				
	SGOP		2.3	DP01	Elabora Perfil Básico	12	0,40	1,00				
	PPRI		2.4	DP08	Disponibilidad Presupuestal	2,5	0,08	1,08				
		3			Elaboración del Perfil de Pre Inversión > 1'200,000							
	GIDU		3.1	DP02	Elabora los TDR para contratación del Consultor	3	0,10	1,18				
	Administración - Logística		3.2	DP06	Selección consultoría para elaborar Perfil de Pre Inversión	17	0,57	1,75				
Consultor		3.3	DP02	Elabora el Perfil de Pre Inversión	24	0,80	2,55					
OPI		3.4	DP10	Viabilización del PPI	3	0,10	2,65					
Administración-Presupuesto		3.5	DP07	Pago por la Elaboración del Perfil de Pre Inversión	7	0,23	2,88					
Inversión		4		Elaboración del Expediente Técnico								
	GIDU		4.1	DP03	Elabora los TDR para contratación del Consultor	4	0,13	3,02				
	Administración- Logística		4.2	DP06	Selección consultoría para elaborar Expediente Técnico	17	0,57	3,58				
	Consultor		4.3	DP03	Presenta Borrador de Expediente Técnico	40	1,33	4,92				
	SGOP-GIDU-Gerencia Municipal		4.4	DP03	Agrueba Expediente Técnico y Ejecución de Obra	19	0,63	5,55				
	Administración-Presupuesto		4.5	DP07	Pago por la Elaboración del Expediente Técnico	7	0,23	5,78				
		5			Ejecución de Obra (5 meses)							
	GIDU		5.1	DP04	Solicita conformación del Comité Especial	3	0,10	5,88				
	Administración- Logística		5.2	DP06	Selección Contratista para Ejecución de Obra	17	0,57	6,45				
	Hito				Fecha de inicio de obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.3	DP07	Si hay adelanto por materiales 40% (con carta fianza)	7	0,23	6,68	40%			
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.4	DP07	Si hay adelanto directo 20% (con carta fianza)	7	0,23	6,92	20%			
	Contratista		5.5	DP04	Ejecución de obras 1ra. Quincena	15	0,50	7,42				
	SGOP		5.6	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.6	DP07	Pago por Avance de obra (1ra. Quincena)	7	0,23	7,65	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5.7	DP04	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena	30	1,00	8,65				
	SGOP		5.8	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.9	DP07	Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena)	7	0,23	8,88	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5.10	DP04	Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena	30	1,00	9,88				
	SGOP		5.11	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.12	DP07	Pago por Avance de obra (4ta. y 5ta. Quincena)	7	0,23	10,12	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5.13	DP04	Ejecución de obras 6ta. y 7ma. Quincena	30	1,00	11,12				
	SGOP		5.14	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.15	DP07	Pago por Avance de obra (6ta. y 7ma. Quincena)	7	0,23	11,35	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5.16	DP04	Ejecución de obras 8va. y 9na. Quincena	30	1,00	12,35				
	SGOP		5.17	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.18	DP07	Pago por Avance de obra (8va. y 9na. Quincena)	7	0,23	12,58	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5.19	DP04	Ejecución de obras 10ma. Quincena	30	1,00	13,58				
	SGOP		5.20	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración-Presupuesto		5.21	DP07	Pago por Avance de obra 10ma.	7	0,23	13,82	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
		6			Liquidación de obra							
	Contratista		6.1	DP05	Presentación de Expediente de Liquidación de Obra	60	2,00	15,82				
GIDU - SGOP		6.2	DP05	Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra	17	0,57	16,38					
Gerencia Municipal		6.3	DP05	Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra	12	0,40	16,78					
SGOP-Administración-Presupuesto		6.4	DP07	Devolución de Carta Fianza o Fondo de Garantía (retención)	7	0,23	17,02	10%				
	7			Transferencia patrimonial (si corresponde)			0,00					
Planeamiento / OPI		8		Monitoreo físico y financiero (macro) - permanente			0,00					
				TOTAL	510,5	17,02						

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE TIEMPO PROYECTOS < 1'200,000.00 - CON ADELANTO -POR CONCURSO

Etapa	Area	Pasos	Cod. DP	Acción	Tiempo (días)	Tiempo (meses)	Acumulado (meses)	Montos	Recursos	Capacidad	Unidades	Observaciones
Planificación	Planeamiento	1		Determinación de prioridades		0,5						
	Planeamiento		1,1	Determinación de prioridades	15	0,5	0,5					
		2		Elaboración del Perfil Básico		0,6						
	Población		2,1	DP01	Requerimiento							
	Alcaldía		2,2	DP01	Deriva requerimiento a GIDU	3	0,1	0,6				
	SGOP		2,3	DP01	Elabora Perfil Básico	12	0,4	1,0				
	PPRI		2,4	DP08	Disponibilidad Presupuesta	2,5	0,1	1,1				
		3			Elaboración del Perfil de Pre Inversión < 1'200,000		0,3					
	UF		3,1	DP02A	Elabora la Ficha	2	0,1	1,2				
	SGOP		3,2	DP02A	Aprobación de la Ficha	3	0,1	1,3				
OPI		3,4	DP10	Viabilización del PPI	3	0,1	1,4					
GIDU		3,5	DP02A	Deriva a elaboración del Expediente Técnico	2	0,1	1,4					
Inversión		4		Elaboración del Expediente Técnico		2,9						
	GIDU		4,1	DP03	Elabora los TDR para contratación del Consultor	4	0,1	1,6				
	Administración- Logística		4,2	DP06	Selección consultoría para elaborar Expediente Técnico	17	0,6	2,1				
	Consultor		4,3	DP03	Presenta Borrador de Expediente Técnico	40	1,3	3,5				
	SGOP-GIDU-Gerencia Municipal		4,4	DP03	Aprueba Expediente Técnico y Ejecución de Obra	19	0,6	4,1				
	Administración- Presupuesto		4,5	DP07	Pago por la Elaboración del Expediente Técnico	7	0,2	4,3				
		5			Ejecución de Obra (5 meses)		8,0					
	GIDU		5,1	DP04	Solicita conformación del Comité Especial	3	0,1	4,4				
	Administración- Logística		5,2	DP06	Selección Contratista para Ejecución de Obra	17	0,6	5,0				
	Hito				Fecha de inicio de obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,3	DP07	Si hay adelanto por materiales 40% (con carta fianza)	7	0,2	5,2	40%			
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,4	DP07	Si hay adelanto directo 20% (con carta fianza)	7	0,2	5,5	20%			
	Contratista		5,5	DP04	Ejecución de obras 1ra. Quincena	15	0,5	6,0				
	SGOP		5,6	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,6	DP07	Pago por Avance de obra (1ra. Quincena)	7	0,2	6,2	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5,7	DP04	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena	30	1,0	7,2				
	SGOP		5,8	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,9	DP07	Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena)	7	0,2	7,4	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5,10	DP04	Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena	30	1,0	8,4				
	SGOP		5,11	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,12	DP07	Pago por Avance de obra (4ta. y 5ta. Quincena)	7	0,2	8,7	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5,13	DP04	Ejecución de obras 6ta. y 7ma. Quincena	30	1,0	9,7				
	SGOP		5,14	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,15	DP07	Pago por Avance de obra (6ta. y 7ma. Quincena)	7	0,2	9,9	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5,16	DP04	Ejecución de obras 8va. y 9na. Quincena	30	1,0	10,9				
	SGOP		5,17	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,18	DP07	Pago por Avance de obra (8va. y 9na. Quincena)	7	0,2	11,1	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	Contratista		5,19	DP04	Ejecución de obras 10ma. Quincena	30	1,0	12,1				
	SGOP		5,20	DP04	Supervisión de Obra							
	SGOP-Administración- Presupuesto		5,21	DP07	Pago por Avance de obra 10ma.	7	0,2	12,4	15-35%			Si excede el adelanto otorgado
	6			Liquidación de obra		3,2						
Contratista		6,1	DP05	Presentación de Expediente de Liquidación de Obra	60	2,0	14,4					
GIDU - SGOP		6,2	DP05	Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra	17	0,6	14,9					
Gerencia Municipal		6,3	DP05	Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra	12	0,4	15,3					
SGOP-Administración- Presupuesto		6,4	DP07	Devolución de Carta Fianza o Fondo de Garantía (retención)	7	0,2	15,6	10%				
	7			Transferencia patrimonial (si corresponde)		0,0						
Planeamiento / OPI		8		Monitoreo físico y financiero (macro) - permanente		0,0						
				TOTAL	466,5	15,6						

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE TIEMPO PROYECTOS > 1'200,000.00 - SIN ADELANTO - POR CONCURSO

Etapa	Area	Pasos	Cod. DP	Acción	Tiempo (días)	Tiempo (meses)	Acumulado (meses)	Montos	Recursos	Capacidad	Unidades	Observaciones
Planificación	Planeamiento	1		Determinación de prioridades		0,5						
	Planeamiento		1,1	Determinación de prioridades	15	0,5	0,5					
		2		Elaboración del Perfil Básico		0,6						
	Población		2,1	DP01 Requerimiento								
	Alcaldía		2,2	DP01 Deriva requerimiento a GIDU	3	0,1	0,6					
	SGOP		2,3	DP01 Elabora Perfil Básico	12	0,4	1,0					
	PPRI		2,4	DP08 Disponibilidad Presupuestal	2,5	0,1	1,1					
		3		Elaboración del Perfil de Pre Inversión > 1'200,000		1,8						
	GIDU		3,1	DP02 Elabora los TDR para contratación del Consultor	3	0,1	1,2					
	Administración - Logística		3,2	DP06 Selección consultoría para elaborar Perfil de Pre Inversión	17	0,6	1,8					
	Consultor		3,3	DP02 Elabora el Perfil de Pre Inversión	24	0,8	2,6					
	OPI		3,4	DP10 Viabilización del PPI	3	0,1	2,7					
	Administración-Presupuesto		3,5	DP07 Pago por la Elaboración del Perfil de Pre Inversión	7	0,2	2,9					
Inversión		4		Elaboración del Expediente Técnico		2,9						
	GIDU		4,1	DP03 Elabora los TDR para contratación del Consultor	4	0,1	3,0					
	Administración- Logística		4,2	DP06 Selección consultoría para elaborar Expediente Técnico	17	0,6	3,6					
	Consultor		4,3	DP03 Presenta Borrador de Expediente Técnico	40	1,3	4,9					
	SGOP-GIDU-Gerencia Municipal		4,4	DP03 Aprueba Expediente Técnico y Ejecución de Obra	19	0,6	5,6					
	Administración-Presupuesto		4,5	DP07 Pago por la Elaboración del Expediente Técnico	7	0,2	5,8					
		5		Ejecución de Obra (5 meses)		7,6						
	GIDU		5,1	DP04 Solicita conformación del Comité Especial	3	0,1	5,9					
	Administración- Logística		5,2	DP06 Selección Contratista para Ejecución de Obra	17	0,6	6,5					
	Hto			Fecha de inicio de obra								
	Contratista		5,3	DP04 Ejecución de obras 1ra. Quincena	15	0,5	7,0					
	SGOP		5,4	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,5	DP07 Pago por Avance de obra (1ra. Quincena)	7	0,2	7,2					
	Contratista		5,6	DP04 Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena	30	1,0	8,2					
	SGOP		5,7	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,8	DP07 Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena)	7	0,2	8,4					
	Contratista		5,9	DP04 Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena	30	1,0	9,4					
	SGOP		5,1	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,11	DP07 Pago por Avance de obra (4ta. y 5ta. Quincena)	7	0,2	9,7					
	Contratista		5,12	DP04 Ejecución de obras 6ta. y 7ma. Quincena	30	1,0	10,7					
	SGOP		5,13	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,14	DP07 Pago por Avance de obra (6ta. y 7ma. Quincena)	7	0,2	10,9					
	Contratista		5,15	DP04 Ejecución de obras 8va. y 9na. Quincena	30	1,0	11,9					
	SGOP		5,16	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,17	DP07 Pago por Avance de obra (8va. y 9na. Quincena)	7	0,2	12,1					
	Contratista		5,18	DP04 Ejecución de obras 10ma. Quincena	30	1,0	13,1					
	SGOP		5,19	DP04 Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto		5,20	DP07 Pago por Avance de obra 10ma.	7	0,2	13,4					Si Obra excede periodo anual se genera saldo de balance
		6		Liquidación de obra		3,2						
	Contratista		6,1	DP05 Presentación de Expediente de Liquidación de Obra	60	2,0	15,4					
GIDU - SGOP		6,2	DP05 Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra	17	0,6	15,9						
Gerencia Municipal		6,3	DP05 Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra	12	0,4	16,3						
SGOP-Administración-Presupuesto		6,4	DP07 Pago Final, Devolución de Fondo de Garantía (retención)	7	0,2	16,6	10%					
	7		Transferencia patrimonial (si corresponde)		0,0							
Planeamiento / OPI		8		Monitoreo físico y financiero (macro) - permanente		0,0						
				TOTAL	496,5	16,6						

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE TIEMPO PROYECTOS < 1'200,000.00 - SIN ADELANTO - POR CONCURSO

Etapa	Area	Pasos	Cod. DP	Acción	Tiempo (días)	Tiempo (meses)	Acumulado (meses)	Montos	Recursos	Capacidad	Unidades	Observaciones
Planificación	Planeamiento	1		Determinación de prioridades		0,5						
	Planeamiento	1,1		Determinación de prioridades	15	0,5	0,5					
		2		Elaboración del Perfil Básico		0,6						
	Población	2,1	DP01	Requerimiento								
	Alcaldía	2,2	DP01	Deriva requerimiento a GIDU	3	0,1	0,6					
	SGOP	2,3	DP01	Elabora Perfil Básico	12	0,4	1,0					
	PPRI	2,4	DP08	Disponibilidad Presupuestal	2,5	0,1	1,1					
		3		Elaboración del Perfil de Pre Inversión < 1'200,000		0,3						
	UF	3,1	DPO2A	Elabora la Ficha	2	0,1	1,2					
	SGOP	3,2	DPO2A	Aprobación de la Ficha	3	0,1	1,3					
OPI	3,4	DP10	Viabilización del PPI	3	0,1	1,4						
GIDU	3,5	DPO2A	Deriva a elaboración del Expediente Técnico	2	0,1	1,4						
Inversión		4		Elaboración del Expediente Técnico		2,9						
	GIDU	4,1	DP03	Elabora los TDR para contratación del Consultor	4	0,1	1,6					
	Administración-Logística	4,2	DP06	Selección consultoría para elaborar Expediente Técnico	17	0,6	2,1					
	Consultor	4,3	DP03	Presenta Borrador de Expediente Técnico	40	1,3	3,5					
	SGOP-GIDU-Gerencia Municipal	4,4	DP03	Aprueba Expediente Técnico y Ejecución de Obra	19	0,6	4,1					
	Administración-Presupuesto	4,5	DP07	Pago por la Elaboración del Expediente Técnico	7	0,2	4,3					
		5		Ejecución de Obra (5 meses)		7,6						
	GIDU	5,1	DP04	Solicita conformación del Comité Especial	3	0,1	4,4					
	Administración-Logística	5,2	DP06	Selección Contratista para Ejecución de Obra	17	0,6	5,0					
	Hito			Fecha de inicio de obra								
	Contratista	5,5	DP04	Ejecución de obras 1ra. Quincena	15	0,5	5,5					
	SGOP	5,6	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,6	DP07	Pago por Avance de obra (1ra. Quincena)	7	0,2	5,7					
	Contratista	5,7	DP04	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena	30	1,0	6,7					
	SGOP	5,8	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,9	DP07	Pago por Avance de obra (2da. y 3ra. Quincena)	7	0,2	7,0					
	Contratista	5,10	DP04	Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena	30	1,0	8,0					
	SGOP	5,11	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,12	DP07	Pago por Avance de obra (4ta. y 5ta. Quincena)	7	0,2	8,2					
	Contratista	5,13	DP04	Ejecución de obras 6ta. y 7ma. Quincena	30	1,0	9,2					
	SGOP	5,14	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,15	DP07	Pago por Avance de obra (6ta. y 7ma. Quincena)	7	0,2	9,4					
	Contratista	5,16	DP04	Ejecución de obras 8va. y 9na. Quincena	30	1,0	10,4					
	SGOP	5,17	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,18	DP07	Pago por Avance de obra (8va. y 9na. Quincena)	7	0,2	10,7					
	Contratista	5,19	DP04	Ejecución de obras 10ma. Quincena	30	1,0	11,7					
	SGOP	5,20	DP04	Supervisión de Obra								
	SGOP-Administración-Presupuesto	5,21	DP07	Pago por Avance de obra 10ma.	7	0,2	11,9					Si Obra excede periodo anual se genera Saldo de Balance
		6		Liquidación de obra		3,2						
	Contratista	6,1	DP05	Presentación de Expediente de Liquidación de Obra	60	2,0	13,9					
	GIDU - SGOP	6,2	DP05	Evaluación del Expediente de Liquidación de Obra	17	0,6	14,5					
	Gerencia Municipal	6,3	DP05	Aprobación del Expediente de Liquidación de Obra	12	0,4	14,9					
SGOP-Administración-Presupuesto	6,4	DP07	Devolución de Fondo de Garantía (retención)	7	0,2	15,1	10%					
	7		Transferencia patrimonial (si corresponde)		0,0							
Planeamiento / OPI	8		Monitoreo físico y financiero (macro) - permanente		0,0							
			TOTAL		452,5	15,1						

MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL

MATRIZ DE TIEMPO PROYECTOS < 1'200,000.00 - CON ADELANTO - POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA

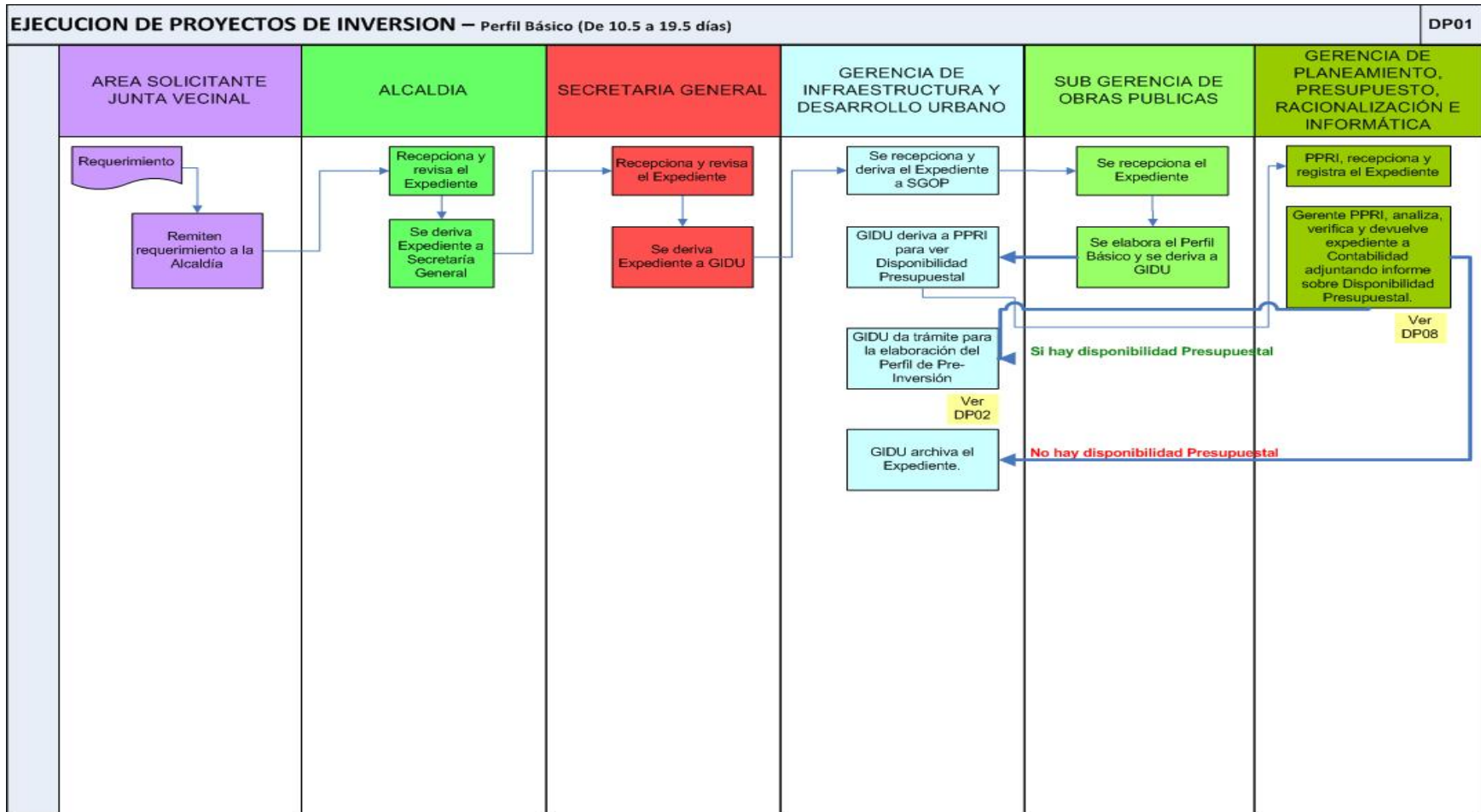
Etapa	Area	Pasos	Cod. DP	Acción	Tiempo (días)	Tiempo (meses)	Acumulado (meses)	Montos	Recursos	Capacidad	Unidades	Observaciones
Planificación		1		Determinación de prioridades		0,500						
	Planeamiento	1,1		Determinación de prioridades	15	0,50	0,50					
		2		Elaboración del Perfil Básico		0,58						
	Población	2,1	DP01	Requerimiento								
	Alcaldía	2,2	DP01	Deriva requerimiento a GIDU	3	0,10	0,60					
	SGOP	2,3	DP01	Elabora Perfil Básico	12	0,40	1,00					
	PPRI	2,4	DP08	Disponibilidad Presupuestal	2,5	0,08	1,08					
		3		Elaboración del Perfil de Pre Inversión < 1'200,000		0,57						
	UF	3,1	DPO2A	Elabora la Ficha	2	0,07	1,15					
	SGOP	3,2	DPO2A	Aprobación de la Ficha	3	0,10	1,25					
	OP1	3,4	DP10	Viabilización del PPI	3	0,10	1,35					
	GIDU	3,5	DPO2A	Deriva a elaboración del Expediente Técnico	2	0,07	1,42					
Administración-Presupuesto	3,5	DP07	Pago por la Elaboración del Perfil de Pre Inversión	7	0,23	1,65						
Inversión		4		Elaboración del Expediente Técnico		2,90						
	GIDU	4,1	DP03	Elabora los TDR para contratación del Consultor	4	0,13	1,78					
	Administración-Logística	4,2	DP06	Selección consultoría para elaborar Expediente Técnico	17	0,57	2,35					
	Consultor	4,3	DP03	Presenta Borrador de Expediente Técnico	40	1,33	3,68					
	SGOP-GIDU-Gerencia Municipal	4,4	DP03	Aprueba Expediente Técnico y Ejecución de Obra	19	0,63	4,32					
	Administración-Presupuesto	4,5	DP07	Pago por la Elaboración del Expediente Técnico	7	0,23	4,55					
		5		Contratación de Servicios y/o Adquisición de Materiales		1,27						
	SGOP			SGOP elabora requerimientos de alquiler de equipos y adquisiciones de materiales y suministros	2	0,07	4,62					
	Administración-Logística			Administración recibe requerimientos de alquiler de equipos y adquisición de materiales y suministros.	1	0,03	4,65					
	Administración-Logística			Administración evalúa contenido del requerimiento y solicita costos y precios referenciales en el mercado.	1	0,03	4,68					
	Gerencia Municipal			Se define conformación de comité especial para contrataciones y adquisiciones	2	0,07	4,75					
	Comité			Comité elabora TDRs, para concurso de contrataciones y adquisiciones, incluyendo precios referenciales.	2	0,07	4,82					
	Administración-Logística			Convocatoria y desarrollo del Concurso.	6	0,20	5,02					
	Administración-Logística			Recepción de cotizaciones y desarrollo de cuadro comparativo								
	Comité			Elección de ganadores de concurso	2	0,07	5,08					
	Administración-Logística			Convocatoria a empresas (ganadoras) para suscripción de contrato								
	Contratista o Proveedor			Contratista solicita Adelanto de materiales contra carta fianza o retención de fondo de garantía	1	0,03	5,12					
	SGOP			SGOP verifica solicitud y deriva trámite a Administración	1	0,03	5,15					
	Administración-Presupuesto			Pago de Adelanto	7	0,23	5,38					
	Contratista o Proveedor			Proveedor envía materiales o servicios	5	0,17	5,55					
	SGOP			SGOP verifica entregas y da curso para el pago de servicios o materiales	1	0,03	5,58					
	Administración-Presupuesto			Pago por Servicios o Adquisiciones	7	0,23	5,82					
		5		Ejecución de Obra (5 meses)		6,17						
	GIDU	5,1	DP04	Solicita conformación del Comité Especial	3	0,10	5,92					
	Administración-Logística	5,2	DP06	Selección Contratista para Ejecución de Obra	17	0,57	6,48					
	Hto			Fecha de inicio de obra								
	Contratista	5,5	DP04	Ejecución de obras 1ra. Quincena	15	0,50	6,98					
	SGOP	5,6	DP04	Supervisión de Obra								
	Contratista	5,7	DP04	Ejecución de obras 2da. y 3ra. Quincena	30	1,00	7,98					
	SGOP	5,8	DP04	Supervisión de Obra								
	Contratista	5,10	DP04	Ejecución de obras 4ta. y 5ta. Quincena	30	1,00	8,98					
	SGOP	5,11	DP04	Supervisión de Obra								
Contratista	5,13	DP04	Ejecución de obras 6ta. y 7ma. Quincena	30	1,00	9,98						
SGOP	5,14	DP04	Supervisión de Obra									
Contratista	5,16	DP04	Ejecución de obras 8va. y 9na. Quincena	30	1,00	10,98						
SGOP	5,17	DP04	Supervisión de Obra									
Contratista	5,19	DP04	Ejecución de obras 10ma. Quincena	30	1,00	11,98						
SGOP	5,20	DP04	Supervisión de Obra									
	7		Transferencia patrimonial (si corresponde)		0,00							
Planeamiento /OP1	8		Monitoreo físico y financiero (macro) - permanente		0,00							
			TOTAL		359,5	11,98						

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

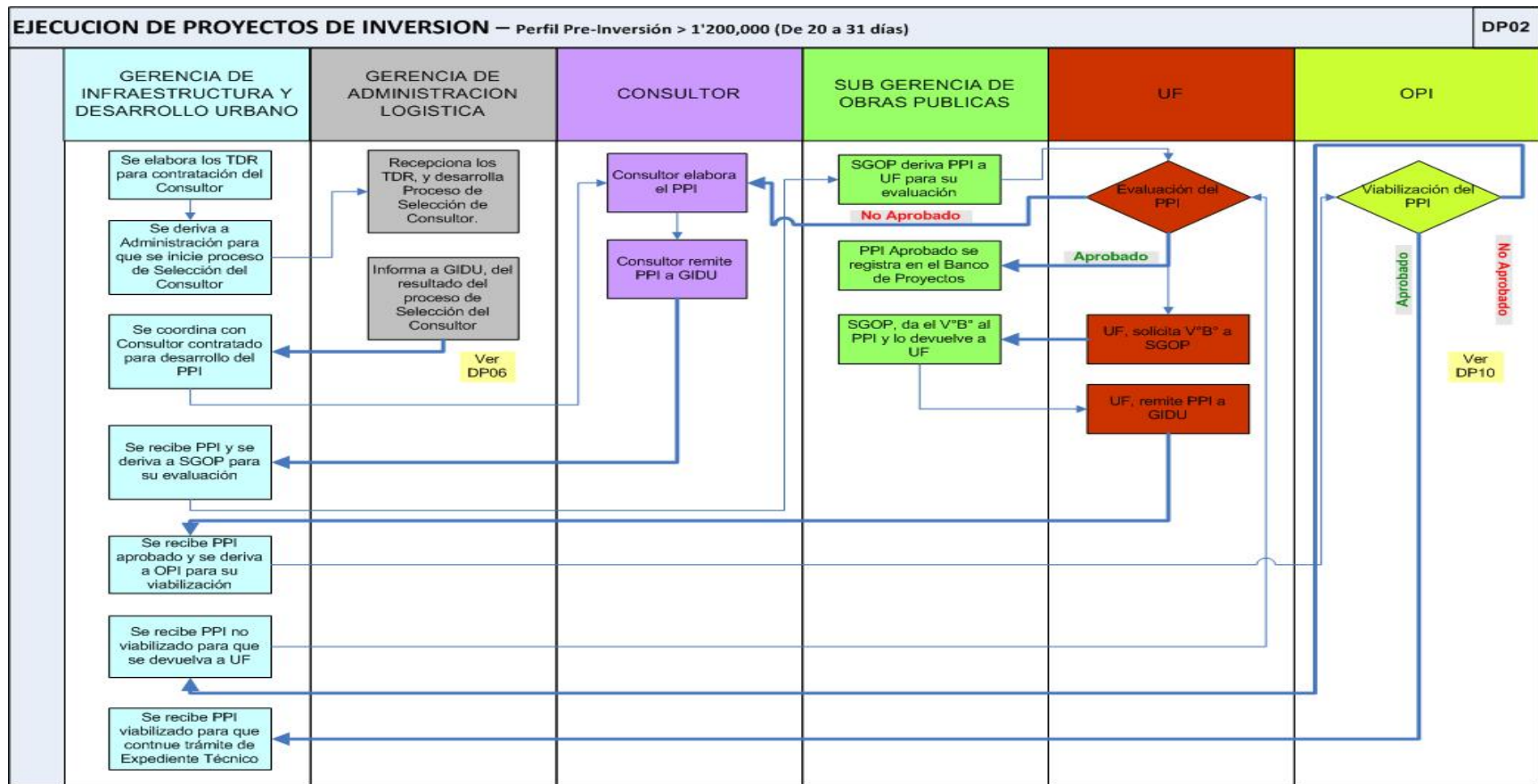
ANEXO N° 5

**DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE PROCESOS DE LOS PROYECTOS DE
INVERSIÓN**

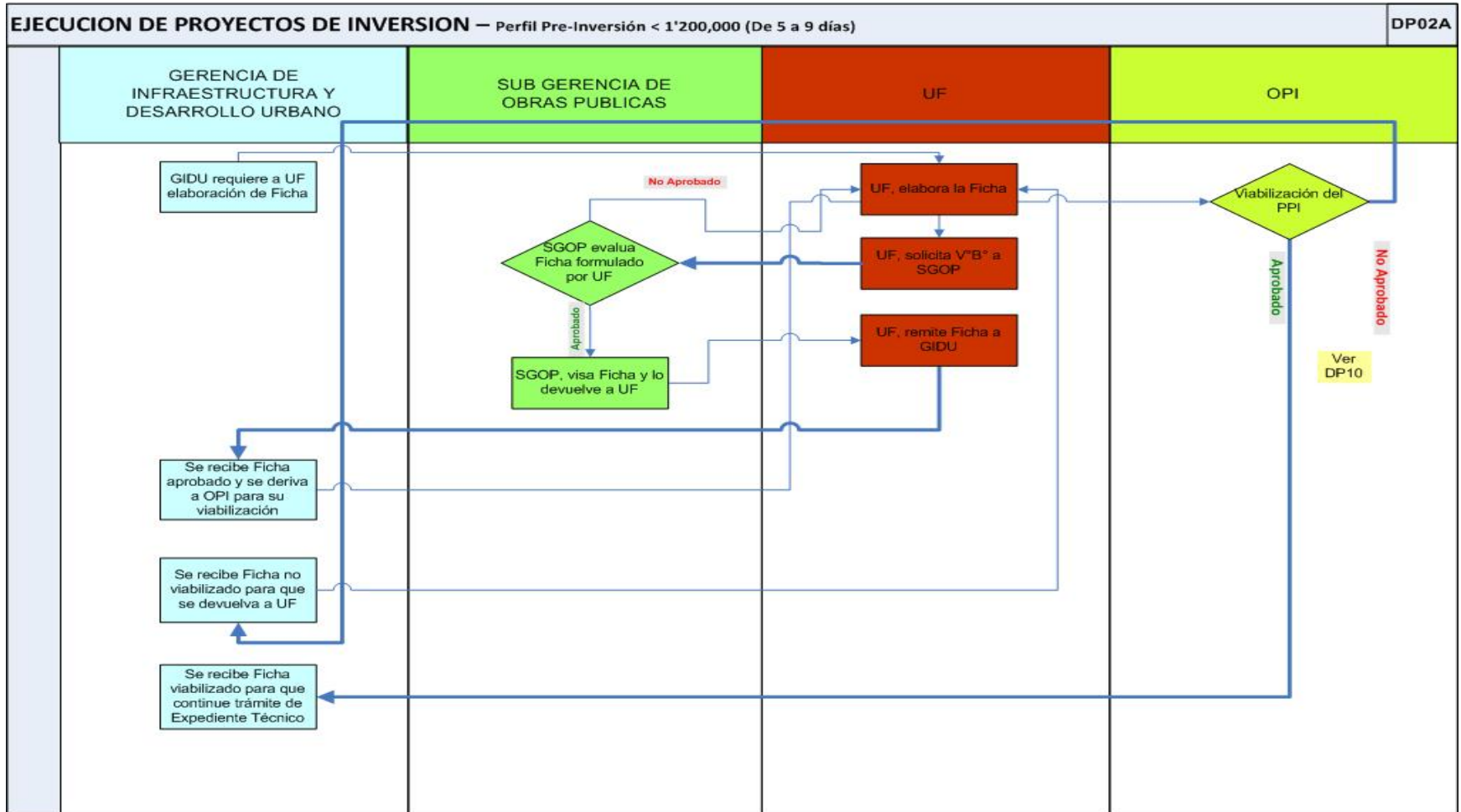
MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL



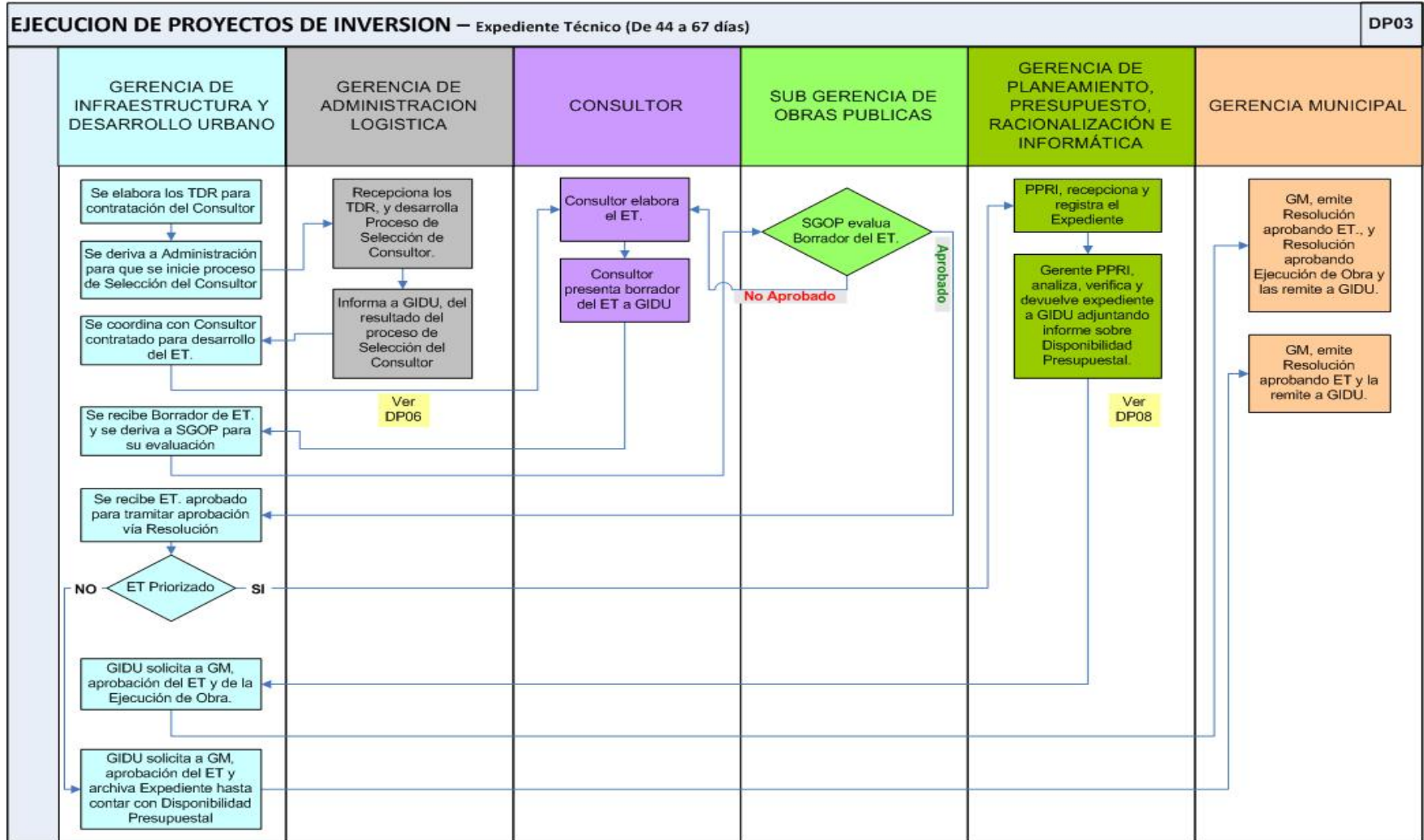
MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL



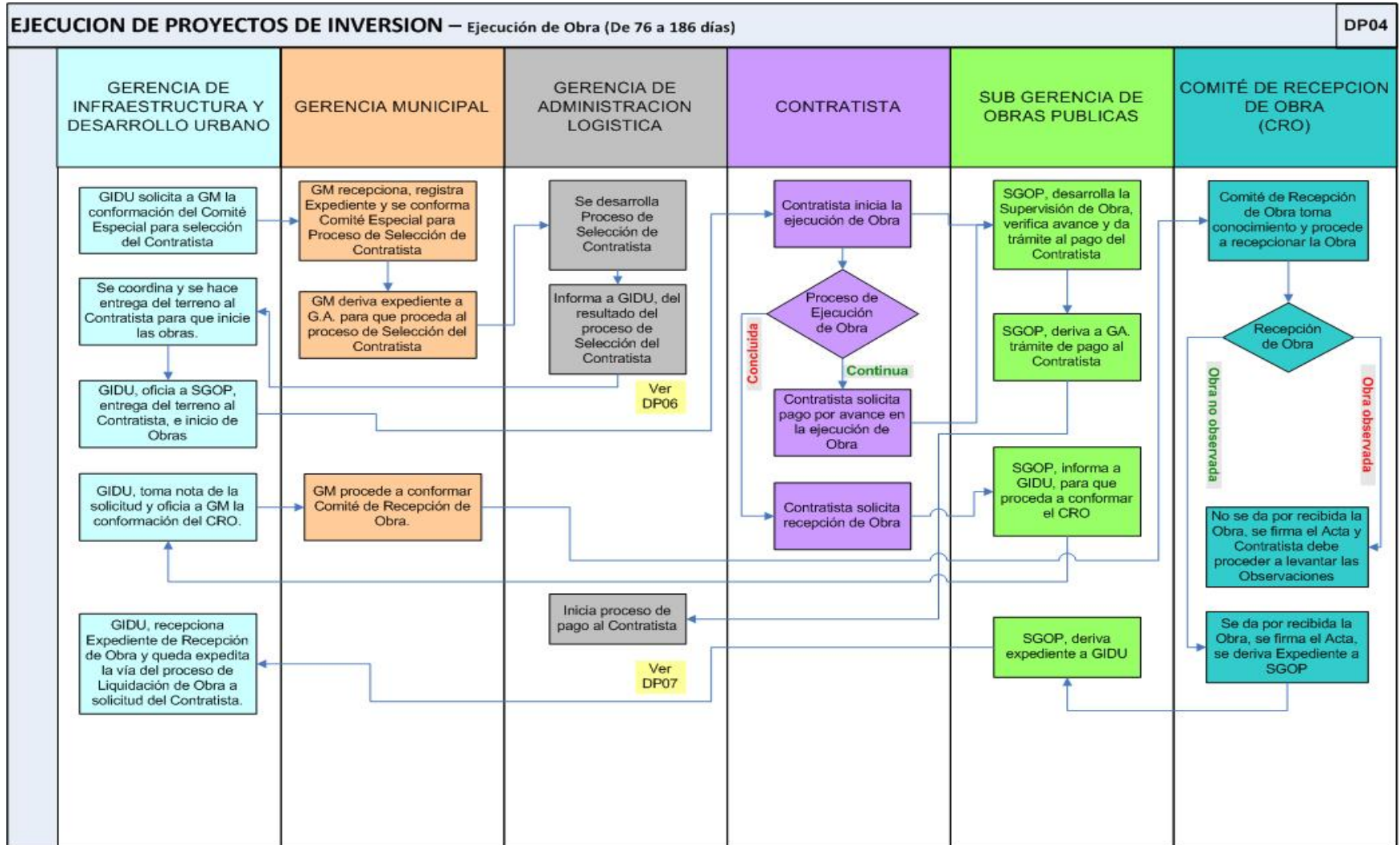
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL**



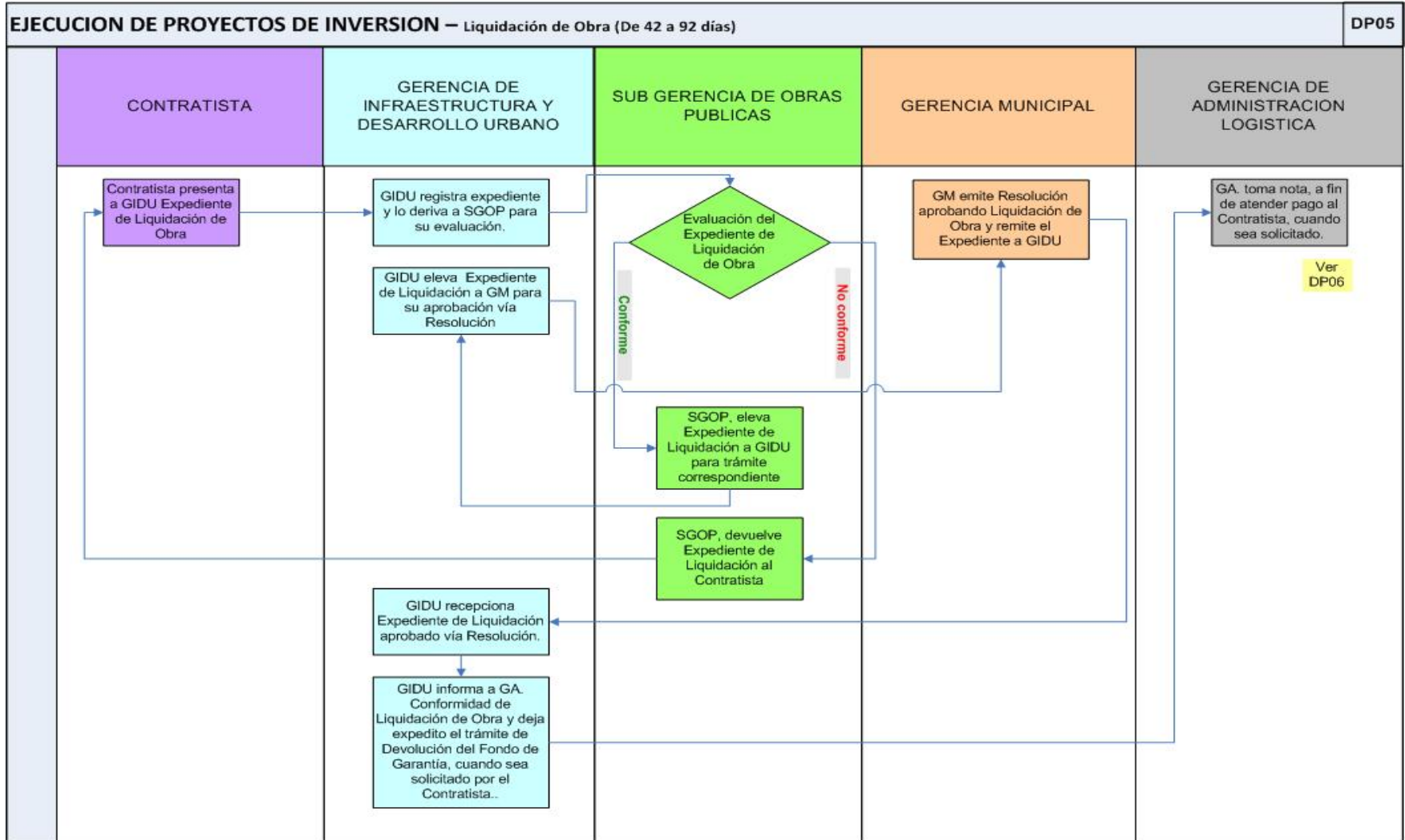
MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL



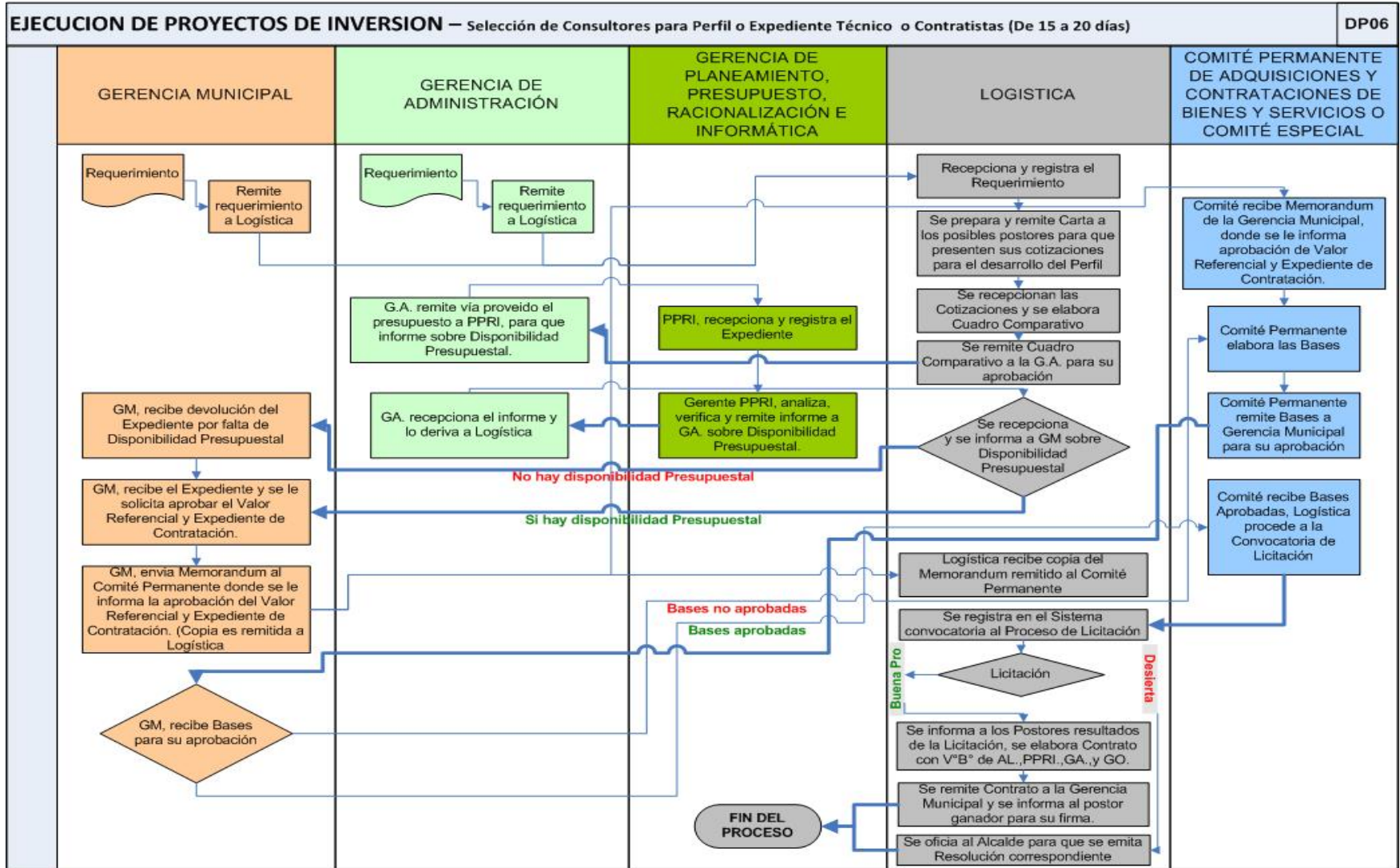
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL**



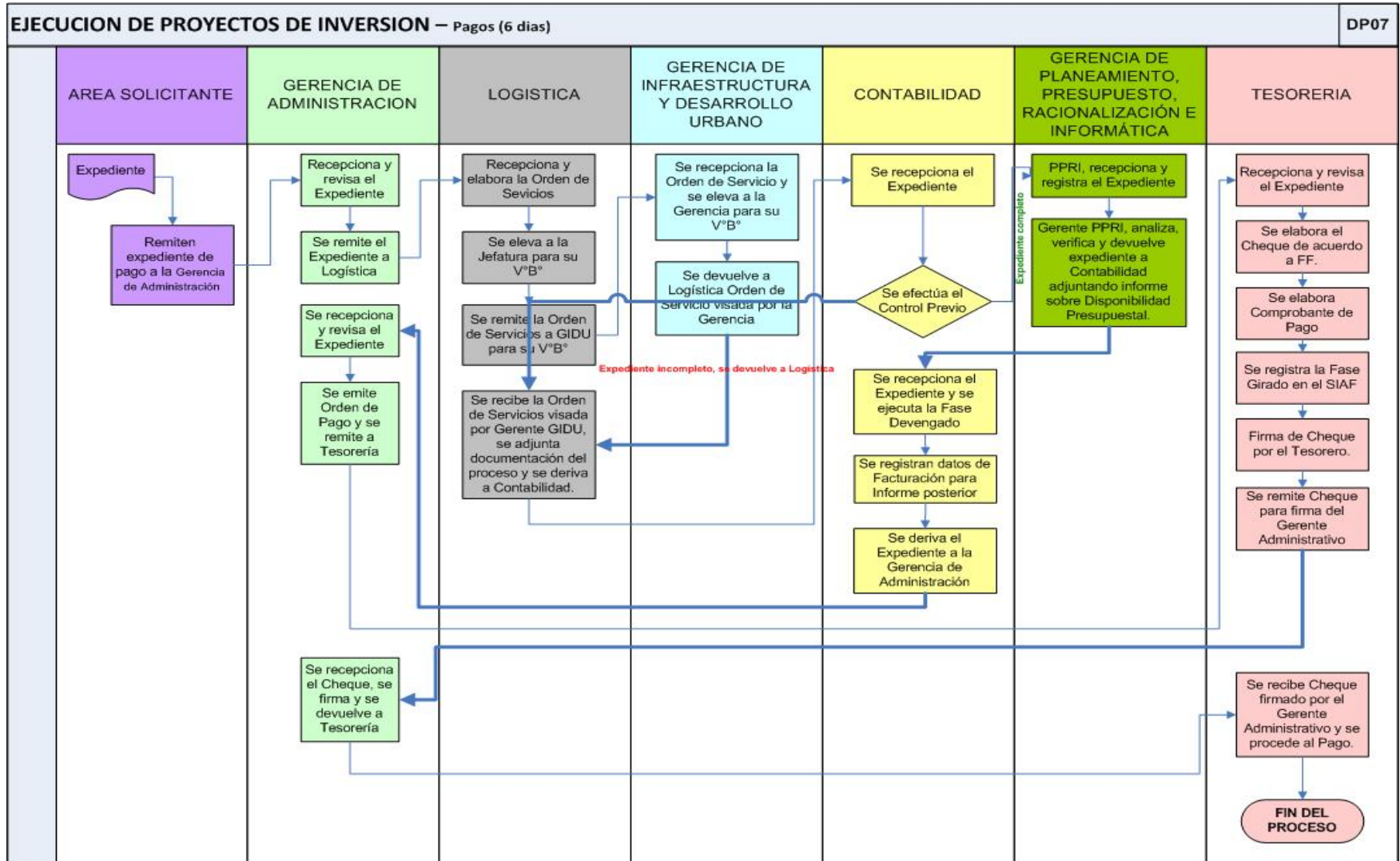
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL**



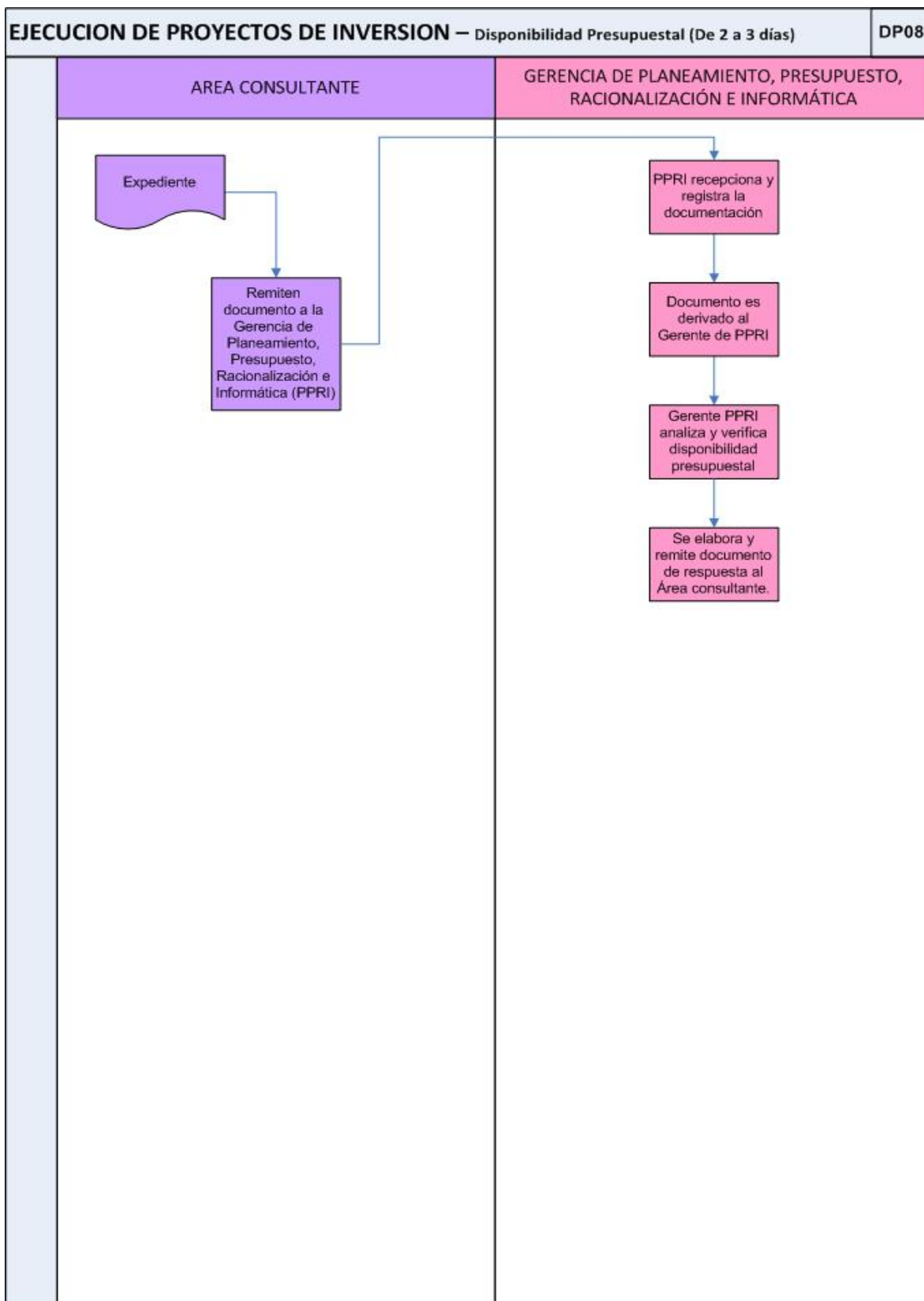
**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL**



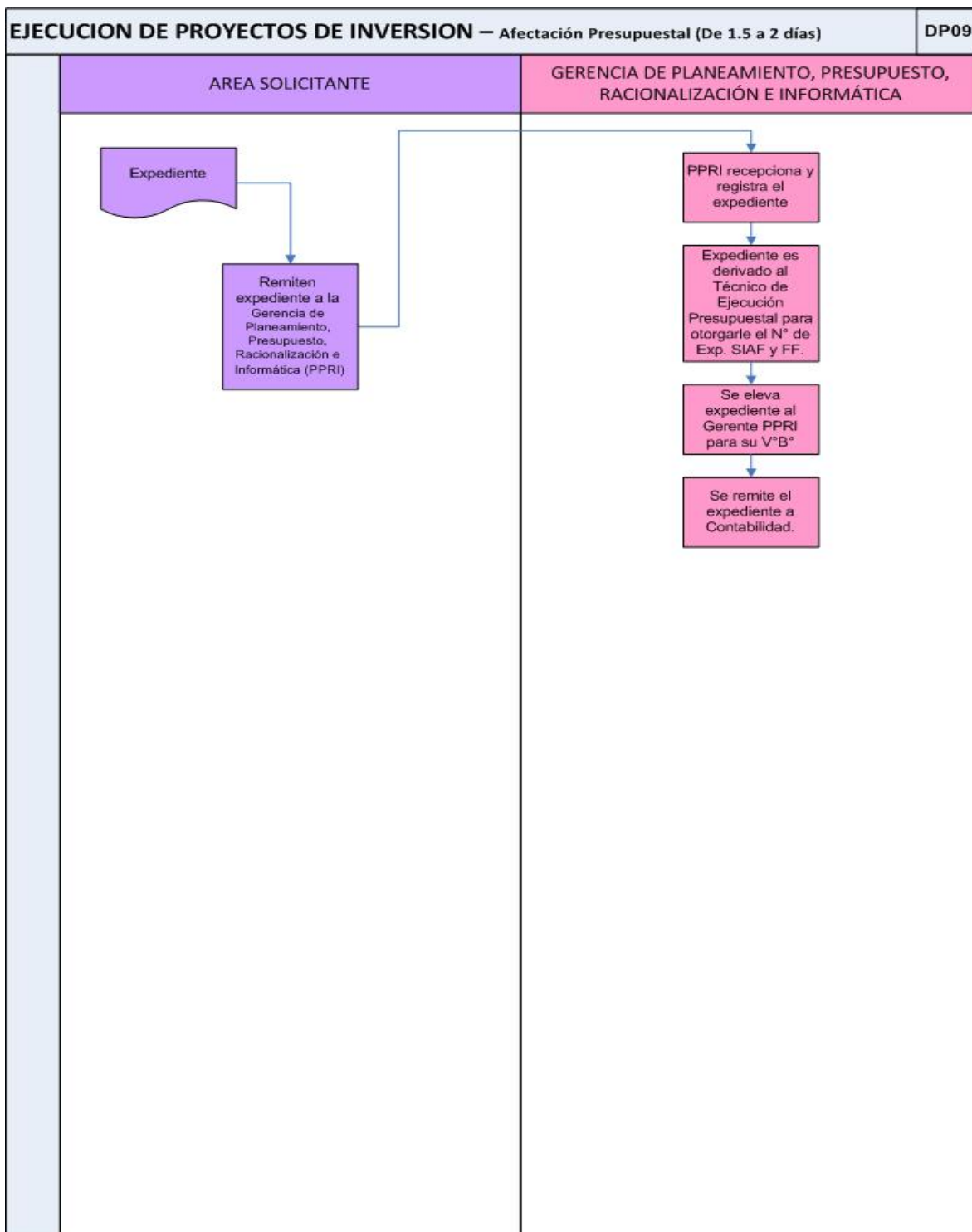
MANUAL OPERATIVO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO INSTITUCIONAL



**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**



**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**



**MANUAL OPERATIVO
PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO
INSTITUCIONAL**

