"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Resolución de Secretaría de Descentralización

N°013-2016-PCM/SD

Lima, 24 MAY 2016

VISTO:

El Informe N° 082-2016-PCM/SD-OGI de la Oficina de Gestión de Inversiones; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley de la Mancomunidad Municipal, aprobada por Ley N° 29029 y sus modificatorias, se estableció el marco jurídico para el desarrollo de las relaciones de asociatividad municipal previstas en el artículo 124° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, a fin de promover la creación de Mancomunidades Municipales orientadas a la prestación conjunta de servicios o ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos, teniendo como principios, entre otros, al de la Integración Local que se constituye en base para la interacción regional y nacional, pudiendo dicha articulación municipal ser económica, social, fiscal, cultural y política;

Que, conforme a las normas descritas y al Reglamento de la Ley de la Mancomunidad Municipal, aprobado por Decreto Supremo N° 046-2010-PCM, se constituye un Registro de Mancomunidades Municipales a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, el cual otorga personería jurídica de derecho público a la Mancomunidad Municipal una vez que es inscrita en el mismo, a través de Resolución de la Secretaría de Descentralización;

Que, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias, corresponde a la Secretaría de Descentralización promover la integración regional y local y su fortalecimiento, supervisar el desarrollo de plataformas regionales de competitividad que permitan el desarrollo de los Gobiernos Regionales y Locales y administrar el Registro de Mancomunidades Municipales, siendo la Oficina de Gestión de Inversiones de la Secretaría de Descentralización la competente para apoyar en la administración de dicho Registro;

Que, a través del Informe de Vistos, la Oficina de Gestión de Inversiones en base a la evaluación del funcionamiento del Registro de Mancomunidades Municipales producido a mérito de la Encuesta General de Mancomunidades Municipales aprobada por Resolución de Secretaría de Descentralización N° 053-2015-PCM/SD y su modificatoria, establece que existen diversas Mancomunidades Municipales conformadas entre el 2008 a diciembre del 2015 que no se encuentran funcionando en la actualidad debido a una serie de aspectos relacionados a sus limitadas capacidades de gestión política, técnica, administrativa y financiera de las propias Municipalidades que las conforman y que en el tiempo no solo limita el funcionamiento del Registro de Mancomunidades Municipales sino la propia legitimidad institucional de las mismas, conforme a las normas citadas;

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Que, ante ello, y en tanto las Mancomunidades Municipales, en el marco del principio de Integración Local antes citado y de los fines que persigue conforme a Ley, coadyuva a la atención de aquellas competencias propias de la Secretaría de Descentralización asociadas al fortalecimiento de la integración y la supervisión del desarrollo de plataformas regionales de competitividad, la Oficina de Gestión de Inversiones ha elaborado una propuesta de Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales, el mismo que comprende el diseño de un conjunto de medidas debidamente planificadas y articuladas entre sí para ser ejecutadas de manera estratégica a fin de permitir incorporar cambios sustanciales en el manejo, control, seguimiento y monitoreo de la gestión institucional de las Mancomunidades Municipales así como del fortalecimiento del registro administrado por la Secretaría de Descentralización;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 29029, Ley de la Mancomunidad Municipal, modificada por la Ley N° 29341; el Reglamento de la Ley de la Mancomunidad Municipal aprobado por Decreto Supremo N° 046-2010-PCM; el Reglamento del Registro de Mancomunidades Municipales aprobado por Resolución de Secretaría de Descentralización Nº 228-2010-PCM/SD; y en uso de las atribuciones dispuestas por el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo Nº 063-2007-PCM y sus modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- APROBAR el Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales – DEMMU-, el mismo que en Anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2º.- APROBAR el Cronograma General de Ejecución del DEMMU para el año 2016, el mismo que en Anexo forma parte integrante de la presente Resolución, encargándose a la Oficina de Gestión de Inversiones y a la Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental según corresponda, su debido cumplimiento.

PCM SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN OFICINA DE GESTIÓN DE INVERSIONES V°B°

Artículo 3º.- ENCARGAR a la Oficina de Gestión de Inversiones el seguimiento y monitoreo en la implementación del DEMMU que se aprueba por el mérito de la presente Resolución, formulando los cronogramas generales anuales de ejecución del DEMMU para su posterior aprobación.

Artículo 4º.- DISPONER la publicación de la presente Resolución de Secretaría de Descentralización en el Diario Oficial El Peruano; asimismo, la presente Resolución y su anexo serán publicadas en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros: http://www.pcm.gob.pe., al día siguiente de su aprobación.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS · República del Perú · Secretaría de Descentralización

MARIANA ESTHER MENDOZA FISCALINI
Secretaria de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros

PCM Presidencia del Consejo de Ministros

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN PCM V°B°

PLAN DE ACCION PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES

Anexo
Resolución de Secretaría de Descentralización N° 13-2016-PCM/SD

Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales - DEMMU

Punto 1 Antecedentes

La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros es el órgano encargado de conducir el proceso de Descentralización, coordinar y articular la Política General de Gobierno con los Gobiernos Descentralizados, brindando asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades en gestión a los Gobiernos Regionales y Locales, así como conducir la inversión regional. De acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias, corresponde que la Secretaría de Descentralización promueva la integración regional y local y su fortalecimiento, supervise el desarrollo de plataformas regionales de competitividad que permitan el desarrollo de los Gobiernos Regionales y Locales y administre el Registro de las Mancomunidades Municipales creadas por el mérito de la Ley de la Mancomunidad Municipal, aprobada por Ley Nº 29029 y sus modificatorias, a través de la Oficina de Gestión de Inversiones.

Para el año 2015, la Secretaría de Descentralización, en el marco de la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado"; en particular la **Actividad: Fortalecer las capacidades de integración económica territorial**; y de la **Acción: Fortalecer el Registro de Mancomunidades Municipales y el seguimiento de su funcionamiento,** lleva a cabo un proceso de evaluación y análisis situacional de las Mancomunidades Municipales inscritas hasta el 2015 a fin de que pueda plantear como resultado final, las acciones de intervención orientadas a fortalecer sus capacidades de gestión en la ejecución de inversiones y servicios públicos mancomunados, acordes con los informes de viabilidad que sustentan su reconocimiento como Mancomunidades Municipales.

Como resultado de dicho trabajo, se determinó que un conjunto de Mancomunidades Municipales conformadas entre los años 2008 al 2010 no cumplió con adecuar su registro a lo dispuesto por la Resolución de Secretaría de Descentralización Nº 228-2010-PCM/SD.

Asimismo, se verificó que, al 2015, otro número significativo de Mancomunidades Municipales conformadas entre los años 2011 al 2014 no actualizaron el registro de sus Consejos Directivos -como correspondía- por el hecho de haberse renovado sus autoridades municipales que asumieron su cargo a partir de Enero del 2015, situación que en definitiva limita no solo el funcionamiento del Registro de Mancomunidades Municipales sino de la propia representatividad institucional de aquellas que se encuentran en dicha condición, además de no contarse con una Base de datos actualizada del Registro.

A partir de los resultados obtenidos, a fines del 2015 y a través de la Resolución de Secretaría de Descentralización N° ____-2015-PCM/SD se aprueba la realización de la Encuesta General de Mancomunidades Municipales teniendo como objetivo la actualización de datos del Registro y contar con mayor información relativa al funcionamiento de las Mancomunidades Municipales en los aspectos de la gestión institucional, estratégica, de inversiones y desarrollo de capacidades. Asimismo, se contempla la identificación de una Cartera de Proyectos de Inversión Intermunicipales y de Servicios Públicos mancomunados que permitan a la Secretaría de Descentralización, implementar en adelante un Banco de Proyectos y Servicios de Mancomunidades Municipales a fin de que se convierta en una herramienta técnica con la generación de datos relacionados a los proyectos priorizados por cada Mancomunidad y facilitar la gestión, seguimiento y monitoreo posterior de su ejecución.

En base a los resultados alcanzados en la Encuesta General, se diseña un plan de trabajo con implementación de acciones y recomendaciones que comprenda acciones de mejora conducentes al Fortalecimiento de las Mancomunidades Municipales y que se expresa en el presente documento técnico.

Punto 2 Enfoque del DEMMU

La elaboración del **Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales – DEMMU** corresponde al diseño de un instrumento técnico que comprende en su estructura un conjunto de acciones debidamente planificadas y articuladas entre sí y que en la medida de ser desarrolladas; de manera estratégica, permita incorporar cambios sustanciales en el manejo, control, seguimiento y monitoreo de la gestión institucional de las Mancomunidades Municipales a través del Registro a cargo de la Secretaría de Descentralización.

Punto 3 Objetivo del DEMMU

Desarrollar un conjunto de acciones y medidas identificadas y priorizadas para contribuir con el desarrollo sostenido de las Mancomunidades Municipales a efectos de que logren sus finalidades; acciones y medidas a ser ejecutadas en forma programática por la Secretaría de Descentralización a través de la Oficina de Gestión de Inversiones para su posterior seguimiento y evaluación.

Punto 4. Componentes Principales

El DEMMU contempla cinco (05) Componentes en cada uno de los cuales se determina la necesidad de plantear acciones específicas:

- Con relación al marco normativo de Mancomunidades Municipales (en adelante MMs).
- Con relación al funcionamiento del Registro de MMs.
- Con relación a la fundamentación técnica de viabilidad de la conformación de las MMs.
- Con relación a la gestión de las Inversiones intermunicipales y prestación de servicios públicos mancomunados.
- Con relación al Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de las MMs.

PCM SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE INVERSIONES V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL MARCO NORMATIVO PARA MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 1	**Revisión y ajustes al Marco Normativo sobre Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 el Estado ha producido un amplio marco normativo relacionado al proceso de descentralización y dentro del mismo, el relacionado al tema de la asociatividad municipal y específicamente a las MMs, habiéndose dado avances significativos en el desarrollo de las iniciativas intermunicipales a nivel nacional. Si bien es cierto, existe un marco legal que regula los aspectos legales, técnicos y administrativos; de la revisión y análisis del mismo respecto al contexto actual del desarrollo del país, se evidencian una serie de aspectos que requieren ser reajustados. El problema central radica en que el marco normativo de MMs se encuentra desactualizado y desfasado respecto a otras normas siendo su aplicación de manera parcial lo cual incide en un mejor desarrollo y funcionamiento de las MMs.
Causas principales	• Normatividad desfasada y desactualizada. • Falta de vinculación con otras normas de nivel sectorial. • Desconocimiento por MMs de la normatividad vigente. • Aplicación parcial de las normas relativas al tema de las MMs.
Actuaciones preliminares adoptadas	• Se cuenta con una Matriz de Análisis e identificación de ajustes y modificatorias a las normas respectivas: Ley N° 29029 y Ley N° 29341, Decreto Supremo N° 046 -2010-PCM, Resolución Secretaría Descentralización N° 228-2010-PCM-SD y normas sectoriales , que servirá de base para la formulación de los proyectos normativos.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Formular los proyectos normativos para ajustar el marco normativo vigente sobre las MMs que permita impulsar un mayor desarrollo en los tres niveles de gobierno a partir de la simplificación de procedimientos administrativos y de una mejor promoción de mecanismos orientados a la gestión de inversiones intermunicipales y prestación de los servicios públicos mancomunados.
Pasos a seguir	• Evaluar la priorización para la atención de las propuestas normativas a ser formuladas • Diseñar los ajustes normativos, formulando las propuestas legislativas y reglamentarias del caso, elevándose a las instancias correspondientes para su aprobación
Beneficios esperados	• Mayor flexibilidad y simplificación de procedimientos técnicos y administrativos para la conformación de nuevas MMs. • MMs con mayor acceso a mecanismos técnico-normativos para un mejor desarrollo y funcionamiento respecto a la gestión institucional así como de la gestión de inversiones intermunicipales y de servicios públicos mancomunados en beneficio de sus poblaciones.

PCM SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN OFICINA DE GESTIÓN DE INVERSIONES V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL MARCO NORMATIVO PARA MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 2	**Implementación de un Banco Normativo para Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 el Estado ha producido un amplio marco normativo relacionado al proceso de descentralización y dentro del mismo, el relacionado al tema de la asociatividad municipal y específicamente aquel vinculado con el funcionamiento administrativo, económico y de inversiones de las MMs, habiéndose dado con ello algunos avances de éxito en el desarrollo de las iniciativas intermunicipales a nivel nacional. Este marco legal que comprende los aspectos legales, técnicos y administrativos y que debe ser atendido no solamente por las MMs sino también por las entidades de los tres niveles de gobierno, sin embargo, no es suficientemente conocido y manejado. En ese sentido, el problema central radica en que el marco normativo de MMs no se encuentra debidamente difundido a nivel nacional existiendo desconocimiento respecto a su aplicabilidad lo cual incide en un mejor desarrollo y funcionamiento de las mismas.
Causas principales	• Desconocimiento en general por parte de las MMs y las entidades de los tres niveles de gobierno sobre la normatividad vigente en la materia • Poca difusión de normas sectoriales relacionadas a las MMS. • Falta de integración de normas relacionadas al funcionamiento de las MMs en los tres niveles de gobierno.
Actuaciones preliminares adoptadas	• Se cuenta con una versión preliminar del Banco Normativo para ser objeto de evaluación y actualización a partir de las modificaciones que puedan producirse conforme a la Acción Específica 1
Soluciones planteadas como Acción Específica	Actualizar e implementar un Banco de Normas relativas a las MMs para ser difundidas y utilizadas adecuadamente a fin de mejorar los niveles de aplicabilidad y cumplimiento.
Pasos a seguir	• Actualizar la versión preliminar del Banco Normativo existente, teniendo en cuenta las normas de carácter nacional, sectorial, regional y locales relacionadas al tema de las MMs. • Ordenar y diseñar el Banco de Normas para su posterior difusión pública a través de los medios de comunicación físicos y virtuales por parte de la Secretaría de Descentralización.
Beneficios esperados	• Mayor acceso a información sistematizada sobre normas por parte de las MMs. • MMs pueden contar con una herramienta útil para optimizar sus niveles de gestión institucional.

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 3	**Implementación del Directorio Institucional de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 se han conformado e incorporado al Registro de MMs un total de 183 MMse que cuentan con información de carácter institucional y técnica sustentada principalmente en la documentación presentada a la Secretaría de Descentralización. En el periodo referido se han dado en la mayoría de los casos renovación de sus Consejos Directivos, de autoridades políticas y de profesionales sin que se cuente en forma integral con información actualizada y sistematizada que permita articular y coordinar acciones institucionales con las MMs de todo el país. A partir de lo señalado anteriormente, para la Secretaría de Descentralización es importante contar con información institucional de las MMs en un Directorio que consigne datos importantes para realizar los contactos institucionales correspondientes.
Causas principales	• Falta de información institucional actualizada y sistematizada en la Secretaría de Descentralización respecto a las MMs. • Bajo nivel de articulación y coordinación intergubernamental
Soluciones planteadas como Acción Específica	Elaborar un Directorio Institucional de las MMs para su difusión pública entre los tres niveles de gobierno y facilitar las acciones de coordinación y articulación interinstitucional.
Pasos a seguir	• Revisar la información existente en el Registro de MMs sobre datos institucionales de las MMs conformadas e inscritas. • Comunicaciones de coordinación con MMs para verificación y certificación de datos institucionales. • Registro y sistematización de datos para organizar Directorio de MMs.
Beneficios esperados	• Mayor nivel de comunicación, coordinación y articulación institucional con las MMs. • Optimización de los niveles de gestión institucional de las MMs.

V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 4	Sistematización del Registro con Aplicativo Informático para el Registro de Mancomunidades Municipales
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 se han conformado e incorporado al Registro de MMs un total de 183 MMs que cuentan con información de carácter institucional y técnica sustentada principalmente en la documentación presentada a la SD-PCM. Hasta el 2015 la Secretaría de Descentralización ha venido contando con un registro manual en fichas individuales donde se inscriben los asientos registrales de las modificaciones que a nivel administrativo realizan las MMs y en base a los mismos se lleva el control respectivo. Sin embargo, teniendo en cuenta el volumen de MMs inscritas y la dinámica administrativa al interior de las mismas que incide en la emisión de actos registrales, el contar con un registro físico o manual de MMS y carecerse de un registro automatizado se constituye en un riesgo latente para la administración eficiente y segura del Registro de MMS y el contenido de la data inserta en dicho Registro.
Causas principales	• No se cuenta con data e información relacionada al Registro debidamente sistematizada. • Carencia de sistema de control y seguimiento del Registro. • Registros manuales sin respaldo de control de la información referida a las MMs
Actuaciones preliminares adoptadas	Se encuentra en construcción la implementación de un Aplicativo Básico y que implica el traslado de la información manual del Registro de MMs
Soluciones planteadas como Acción Específica	Implementar un Aplicativo informático del Registro de MMs en un segundo nivel de diseño que permita servir de base para la construcción de una Plataforma Base de información relativa a las MMs, con acceso público y de operadores de las MMs.
Pasos a seguir	• Implementación operativa del Aplicativo desarrollado en el 2015. • Transferencia de información registral manual de las MMs con mayor confiabilidad y resguardo de la data existente. • Planteamiento del diseño del Aplicativo en un segundo nivel de desarrollo.
Beneficios esperados	• Mayor acceso a información sistematizada en el Registro de las MMs. • MMs integradas al Sistema de Información que implemente la SD-PCM.

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 5	**Diseño e Implementación de una Plataforma Virtual informativa de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 se han conformado e incorporado al Registro de MMs un total de 183 MMs que cuentan con información de carácter institucional y técnica sustentada principalmente en la documentación presentada a la SD-PCM. La SD-PCM dentro de su portal web incluye información relativa a las MMs pero de nivel básico y principalmente a la publicación de las normas vigentes, Resoluciones Secretariales, información general y conceptual sobre el tema. Sin embargo, la misma es de orden general y no concentra mayor información de interés para la gestión de MMs, además de que al no contarse con un Registro sistematizado, de igual forma la data no es de fácil manejo y actualización interna.
Causas principales	• No se cuenta con un portal web actualizado y especializado para el tema de las MMs que sirva como herramienta informativa para el uso virtual y de libre acceso público. • Portales web de distintas entidades con información dispersa relacionada a MMs no permite su fácil acceso. • Desconocimiento de la información técnica, normativa, administrativa, de interés institucional para las MMs. • Portal web de la SD-PCM con información desactualizada.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Diseñar e implementar una Plataforma virtual articulada al Registro de MMs que incorpore toda la información relativa a la gestión descentralizada de MMs y se constituya en base para brindar información integral sobre el funcionamiento de las MMs y de soporte para el desarrollo de capacidades institucionales de las Municipalidades conformantes de las MMs.
Pasos a seguir	• Realizar el diseño y desarrollo de la plataforma virtual. • Articular con el área orgánica correspondientes de la PCM para la integración de la Data e información a generarse en una plataforma virtual.
Beneficios esperados	• MMs cuentan con mayor acceso a información sistematizada en el Registro de las MMs. • MMs integradas al Sistema de Información que implemente la SD-PCM.

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 6	Diseño e Implementación de un Programa de Actualización Registral de Mancomunidades Municipales
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 se cuenta con el marco normativo que regula los temas relacionados a la asociatividad municipal, la integración económica territorial a través de los mecanismos de las MMs. Si bien es cierto, existe un marco legal que regula el funcionamiento de las MMs y su inscripción en el registro administrativo a cargo de la SD-PCM, en el 2015 se ha llegado a determinar que existen diversas MMs conformadas entre los años 2008 al 2010, que no cumplieron con adecuar su registro a lo dispuesto por la Resolución de Secretaría de Descentralización Nº 228-2010-PCM/SD. Asimismo, existe otro número significativo de MMs conformadas entre los años 2011 al 2014 que al 2015 no actualizaron el registro de sus Consejos Directivos -como correspondía- por el hecho de haberse renovado sus autoridades municipales que asumieron su cargo a partir de Enero del 2015, situación que limita no solo el funcionamiento del Registro de MMs sino de la propia representatividad institucional de las mismas.
Causas principales	• Desconocimiento por MMs de la normatividad vigente. • Desinterés institucional y político a nivel de las autoridades municipales conformantes de las MMs para impulsar su desarrollo. • Falta de recursos para garantizar el debido funcionamiento y operatividad de las MMs. • El cumplimiento de objetivos institucionales de las MMs no se vienen cumpliendo debido al alto grado de inoperatividad de las mismas.
Actuaciones preliminares adoptadas	Se ha diseñado un Programa de Actualización Registral de MMs
Soluciones planteadas como Acción Específica	Implementar un programa de actualización registral de las MMs que previamente esté articulado a los ajustes y modificatorias legales sobre el marco legal que regula su funcionamiento y que permita validar su inscripción en el Registro y a la vez revertir la inscripción de aquellas que no se encuentran en funcionamiento actual.
Pasos a seguir	• Realizar propuesta de Programa de Actualización Registral estableciendo los mecanismos y procedimientos que regulen dicho proceso. • Convocar, difundir y asistir a las MMs interesadas en participar en el proceso de actualización registral.
Beneficios esperados	• Mayor flexibilidad y simplificación de procedimientos técnicos y administrativos para la conformación de MMs. • Las MMs contarán con mayor acceso a mecanismos técnico-normativos para su desarrollo y funcionamiento respecto a la gestión de inversiones y servicios públicos.

COMPONENTE	CON RELACIÓN A LOS INFORMES DE VIABILIDAD DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 7	**Revisión y simplificación de Informes Técnicos de Viabilidad para conformación y sostenibilidad de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 el Estado ha producido un amplio marco normativo relacionado al proceso de descentralización y dentro del mismo, el relacionado al tema de la asociatividad municipal y específicamente a las MMs, habiéndose dado avances significativos en el desarrollo de las iniciativas intermunicipales a nivel nacional. Si bien es cierto al 2015 se cuentan con más de 183 MMs, un número significativo de ellas no tienen mayor avance en su desarrollo y por ende, verificando sus informes técnicos se determina que los mismos no están debidamente fundamentados en los aspectos técnicos y solamente se han estructurado en contenidos de orden general, sin incidir en aspectos más ligados al tema de inversiones intermunicipales, lo cual conlleva a realizar una evaluación y ajustes al marco normativo que regula dichos procedimientos.
Causas principales	• Informes técnicos presentados sin la mayor fundamentación relacionada a las inversiones de integración intermunicipal y de servicios públicos a prestarse en forma mancomunada. • Los informes técnicos que sustentan la viabilidad de la conformación de MMs se presentan para cumplimiento de la formalidad administrativa.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Plantear modificatorias al marco normativo que regula procedimientos y documentos de carácter técnico que permitan simplificar el contenido de los informes técnicos de viabilidad de las MMs.
Pasos a seguir	• Realizar la revisión de Informes técnicos de viabilidad y sostenibilidad de las MMs a fin de determinar el grado de cumplimiento de objetivos, metas y acciones propuestas que sustentan su conformación como Entidad Pública.
Beneficios esperados	• Mayor flexibilidad y simplificación de procedimientos técnicos y administrativos para la conformación de MMs. • Las MMs contarán con mayor acceso a mecanismos técnico-normativos para su desarrollo y funcionamiento respecto a la gestión de inversiones y servicios públicos.

V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DE INVERSIONES INTERMUNICIPALES Y SERVICIOS PÚBLICOS MANCOMUNADOS
ACCIÓN ESPECIFICA 8	**Diseño e Implementación de un Banco de Proyectos y Servicios Públicos de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	A partir de la conformación de las diversas MMs en el país, uno de los requisitos técnicos para fundamentar su creación radica en la priorización de inversiones y servicios públicos mancomunados que de forma planificada corresponde ser planteados por las MMs. Sin embargo, en un gran porcentaje de las mismas no se cuenta con dicha información. Lo anteriormente señalado se refleja parcialmente en los resultados de la Encuesta General de Mancomunidades Municipales que ha permitido determinar que alrededor de un 20% de las MMs han identificado y priorizado Carteras de Proyectos inversiones intermunicipales; y en menor grado, Carteras de Servicios Públicos a partir de lo cual se pueda planificar y gestionar recursos para llevar a cabo los estudios previos y desarrollo de proyectos así como gestionar recursos para su ejecución lo cual limita en gran parte el desarrollo y funcionamiento de un gran porcentaje de las MMs y por ende, incide en el incumplimiento de los objetivos por los cuales fueron conformadas e inscritas en el Registro a cargo de la SD-PCM.
Causas principales	• Carencia de listado priorizado de proyectos de inversión y de servicios públicos en los informes técnicos de viabilidad de las MMs. • No contar con planes de desarrollo económico territorial en el ámbito geográfico de las MMs y que estén articulados a planes de desarrollo local y regional. • Falta de capacidades técnicas en las MMs no permite priorizar proyectos. • Falta de recursos financieros para ejecución de inversiones.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Diseñar e implementar un Banco de Proyectos de Inversión intermunicipales y de servicios públicos mancomunados de las MMs a partir de la identificación y priorización de una Cartera de Proyectos y Servicios Públicos para lograr un mayor desarrollo y participación de las MMs de forma articulada con sus planes de desarrollo y en concordancia con sus Informes técnicos de viabilidad.
Pasos a seguir	• Levantamiento de data de Banco de Proyectos del SNIP. • Levantamiento de información para el desarrollo de la acción respectiva.
Beneficios esperados	• Mayores niveles de participación de las MMs en la planificación y ejecución de proyectos de inversión y la prestación de servicios públicos mancomunados. • Mejora de la capacidades técnicas de las MMs para el desarrollo de proyectos de inversión. • Mayor nivel de articulación intergubernamental para la ejecución de proyectos y de servicios públicos.

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN DIRECCIÓN DE INVERSIONES Y CONCESIONES V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DE INVERSIONES INTERMUNICIPALES Y SERVICIOS PÚBLICOS MANCOMUNADOS
ACCIÓN ESPECIFICA 9	Revisión de Programas y Fondos de promoción para el cofinanciamiento de inversiones de Mancomunidades Municipales
Descripción del Problema	A partir de la conformación de las diversas MMs en el país, uno de los requisitos técnicos para fundamentar su creación radica en la priorización de inversiones y servicios públicos mancomunados que de forma planificada les corresponde plantear; sin embargo, en un gran porcentaje de las mismas no se cuenta con información debidamente fundamentada. Los resultados de la Encuesta General de Mancomunidades Municipales muestran bajos niveles de participación en las convocatorias. Asimismo, alrededor de un 20% de las MMs han identificado y priorizado Carteras de Proyectos inversiones intermunicipales y en menor grado Carteras de Servicios Públicos, a partir de lo cual se pueda planificar y gestionar recursos para llevar a cabo los estudios previos y desarrollo de proyectos así como gestionar recursos para su ejecución, lo cual no se viene dando y limita el desarrollo de un gran porcentaje de las MMs y por ende, incide en el cumplimiento de los objetivos por los cuales fueron conformadas e inscritas en el Registro a cargo de la SD-PCM. Por otro lado, el Gobierno Nacional ha creado diversos Fondos de Inversión para el cofinanciamiento de proyectos de inversión, tal es el caso del FONIPREL y entre los cuales se considera a las MMs, con recursos para elaboración de estudios de preinversión, elaboración de expediente técnicos y ejecución de los proyectos, evidenciándose también un bajo nivel de participación de MMs lo que refleja debilidades en sus capacidades técnicas y operativas para la adecuada gestión de inversiones intermunicipales.
Causas principales	• Carencia de listado priorizado de proyectos de inversión y de servicios públicos en los informes técnicos de viabilidad de las MMs. • No contar con planes de desarrollo económico territorial en el ámbito geográfico de las MMs y que estén articulados a planes de desarrollo local y regional. • Falta de capacidades técnicas en las MMs no permite priorizar proyectos. • Falta de recursos financieros para ejecución de inversiones.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Realizar una evaluación conjunta con los órganos competentes del Ministerio de Economía y Finanzas sobre el nivel de participación de las MMs en el FONIPREL y otros Fondos Concursables y Programas promovidos por el Gobierno Nacional.
Pasos a seguir	• Coordinaciones institucionales con los órganos competentes del Ministerio de Economía y Finanzas y los Sectores Ministeriales para contar con data de los niveles de participación de las MMs en las convocatorias de los Fondos promovidos por el Gobierno Nacional.
Beneficios esperados	• Mayores niveles de participación de las MMs para participar en la gestión de recursos de cofinanciamiento para proyectos de inversión.

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE INVERSIONES V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 10	**Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento a la gestión de inversiones de las Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Entre el 2008 al 2015 se han conformado e incorporado al Registro de MMs un total de 183 MMs las mismas, reconociéndose como entidades con personería jurídica de derecho público, facultadas a ejercer funciones y competencias en el marco de la ejecución de inversiones y prestación de servicios públicos mancomunados. Una evaluación actual sobre el nivel de funcionamiento de las MMs es que existe un gran porcentaje que no se encuentran funcionando y otras, solo de manera parcial y limitada, siendo una de las causas principales la falta de capacidades técnicas para llevar una adecuada gestión institucional de forma planificada que les permita cumplir con los objetivos para las cuales fueron creadas. Lo anteriormente señalado se refleja en los resultados de la Encuesta General de Mancomunidades Municipales, donde se evidencia la problemática señalada y en donde al consultárseles sobre el tema, requieren ser capacitados para impulsar su desarrollo, con mayor asistencia técnica a sus autoridades y equipos técnicos que les permita optimizar su capacidad de gestión en torno a la ejecución de proyectos en sus respectivos ámbitos territoriales.
Causas principales	• Carencia de recursos humanos con experiencia en la gestión de inversiones locales. • Falta de recursos financieros para mejorar capacidades de su organización en temas ligados a inversión pública. • Poca participación de los niveles del Gobierno Nacional (Sectores) y de Gobierno Regional y Municipalidades Provinciales en el apoyo y desarrollo de capacidades en temas ligados a inversiones, gestión descentralizada.
Actuación preliminar adoptada	Se ha formulado una propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento para su implementación.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Desarrollar un Programa Piloto de Asistencia Técnica y Acompañamiento a la gestión de las Mancomunidades Municipales de las Zonas Sur y Oriente del país, en aspectos temáticos ligados a la gestión de inversiones y ejecución de proyectos así como de servicios públicos mancomunados, que pueda servir de base para la construcción de un programa estructurado a nivel nacional.
Pasos a seguir	• Diseñar las acciones de intervención institucional en procesos de asistencia técnica según la demanda de Líneas Temáticas. • Coordinar con Sectores Ministeriales y entidades involucradas con el desarrollo de capacidades para articular las acciones de asistencia técnica dirigidas a las MMs.
Beneficios esperados	• Mejora de la capacidades técnicas de las MMs para el desarrollo de proyectos de inversión. • Mayor nivel de articulación institucional entre los tres niveles de gobierno para la ejecución de proyectos y de servicios públicos intermunicipales por parte de las MMs. • Mayor acceso a programas y acciones de desarrollo de capacidades institucionales con prioridad en temas relativos a la gestión y funcionamiento de MMs.

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 11	**Organización de Encuentros Descentralizados de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	Del total de MMs inscritas en el Registro al 2015 y como resultado de la Encuesta General se ha determinado que si bien existe un número significativo de MMs que no han logrado mayores avances en su desarrollo, también existen experiencias significativas de gestión en otras MMs que han obtenido el apoyo de entidades y fuentes cooperantes para ejecutar una serie de actividades y proyectos con resultados favorables que le han dado sostenibilidad a su funcionamiento. Lo anteriormente señalado tiene que ver con temas de experiencias en gestión y buenas prácticas, principalmente en la gestión de inversiones y que por ende, resulta importante que sirvan de referencia para ser replicadas por otras MMs y para lo cual es indispensable que se promuevan eventos nacionales que convoquen no solo la participación de dichas MMs sino de las instancias del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y Locales involucrados con la integración económica territorial. Considerando que al año 2015 se da inicio a un nuevo período gubernamental municipal con autoridades políticas y equipos técnicos distintos, al renovarse los Consejos Directivos de las MMs, resulta importante que se programen y organicen los eventos referidos para fortalecer sus capacidades institucionales.
Causas principales	• Carencia de acciones en desarrollo de capacidades institucionales organizadas a nivel descentralizado con la participación de las MMs del país para abordar su problemática. • Débil nivel de articulación intergubernamental para la organización y cofinanciamiento de dichas acciones.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Organizar encuentros territoriales con las MMs de las Zonas Norte, Sur, Centro y Oriente del país para analizar la problemática actual respecto a su funcionamiento y a la gestión de inversiones de integración económica, intercambiando experiencias y buenas prácticas identificadas.
Pasos a seguir	• Planificar, diseñar, organizar y desarrollar eventos de carácter descentralizado con participación de especialistas sectoriales en formulación de proyectos de inversión pública y servicios públicos para mejorar sus capacidades institucionales. • Planificar, diseñar, organizar, desarrollar e institucionalizar encuentros de intercambio de experiencias exitosas y buenas prácticas en la gestión de MMs en el país.
Beneficios esperados	• Mejora de la gestión institucional de las MMs • Mejora de la capacidades técnicas de funcionarios y autoridades municipales a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas.

PCM · SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN · SECRETARÍA DE GESTIÓN DE INVERSIONES · V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 12	**Diseño y desarrollo de herramientas útiles para la gestión de Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	La SD-PCM dentro de su portal web incluye información relativa a las MMs, pero de nivel básico y principalmente referido a la difusión de las normas vigentes, Resoluciones de Secretaría de Descentralización, información general y conceptual sobre el tema. Sin embargo, este portal no concentra mayor información de interés para la gestión de MMs. Por otro lado, a nivel de Sectores Ministeriales y de otras entidades públicas y privadas, si bien es cierto cuentan con Portales Institucionales desarrollados con información diversa y en algunos casos cuentan con herramientas e instrumentos útiles para la gestión institucional, en algunos casos no están debidamente difundidos y en otros no están adecuados a temas relacionados a la asociatividad intermunicipal ni de integración económica local, lo cual constituye una limitante para el desarrollo de las MMs.
Causas principales	• Carencia de instrumentos y herramientas técnicas diseñadas para el manejo y utilización de las MMs. • Portal web de la SD-PCM sin el diseño adecuado que sirva de base para desarrollar capacidades de manera virtual.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Diseñar y desarrollar una serie de herramientas orientadas al desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional en aspecto temáticos de inversiones locales intermunicipales así como la gestión de servicios públicos.
Pasos a seguir	• Identificar las necesidades de instrumentos técnicos que requieran desarrollarse para facilitar la transferencia de conocimientos relacionados a líneas temáticas de desarrollo de capacidades.
Beneficios esperados	• Mayor acceso y manejo a herramientas técnicas orientadas al desarrollo de capacidades técnicas de las MMs. • Mejora de capacidades institucionales para el funcionamiento efectivo de las MMs.

V°B°

COMPONENTE	CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES
ACCIÓN ESPECIFICA 13	**Lanzamiento de Publicación sobre Experiencias de gestión de las Mancomunidades Municipales**
Descripción del Problema	El desarrollo de las MMs en el país presenta distintos niveles de avance y en algunos casos es significativo, como es el caso de MMs que han obtenido beneficios de recursos para ejecutar proyectos de inversión y que constituyen experiencias exitosas en torno a la gestión institucional. No obstante, en muchos casos existe un grado de desconocimiento público, no solo por parte de las entidades de los tres niveles de gobierno sino de la propia ciudadanía respecto a información de carácter institucional que en los últimos años no ha sido debidamente difundida ni publicitada por el propio Estado.
Causas principales	• Carencia de documentos difundidos por el Estado con relación a la gestión eficiente de las MMs. • Información desactualizada en portales web de los tres niveles de gobierno respecto a la integración económica territorial. • Poca articulación interinstitucional para intercambio de información institucional.
Soluciones planteadas como Acción Específica	Diseñar y difundir una publicación por distintos medios de comunicación que permita mostrar los avances y buenas prácticas de gestión a nivel de Mancomunidades Municipales con énfasis en la ejecución de inversiones locales y experiencias similares bajo el enfoque de integración económica territorial.
Pasos a seguir	• Recopilar y sistematizar las experiencias de Buenas Prácticas desarrolladas por Mancomunidades Municipales con relación a la ejecución de Inversiones intermunicipales y de prestación de servicios públicos mancomunados que sirvan de modelo de gestión para promoverlas a nivel de otras MMs.
Beneficios esperados	• Mayores niveles de difusión sobre las experiencias de gestión a nivel de MMs. • Producir permanentemente material publicitario y de difusión en los medios de comunicación sobre el tema de MMs. • Mayores oportunidades para la difusión y replica de experiencias exitosas de gestión intermunicipal.

PCM SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN DIRECCIÓN DE INVERSIONES V°B°

Matriz de Acciones Específicas

COMPONENTE	ACCION ESPECIFICA	RESPONSABLES COORDINACIÓN	PERIODO	METAS
CON RELACIÓN AL MARCO NORMATIVO PARA MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	1. REVISIÓN Y AJUSTES AL MARCO NORMATIVO SOBRE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM Asesoría Jurídica PCM Alta Dirección PCM	II TRIMESTRE 2016 (formulación)	01 Matriz de análisis de Normas vigentes 03 Propuestas de Normas modificatorias (Ley y Reglamento de Mancomunidades Municipales, Reglamento de Funcionamiento del Registro de MMs)
	2. IMPLEMENTACIÓN DE UN BANCO NORMATIVO PARA MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	II TRIMESTRE 2016 (formulación) III TRIMESTRE (Difusión)	01 Banco de Normas documentado para incorporación en Portal Web de la SD-PCM
CON RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	3. IMPLEMENTACION DEL DIRECTORIO INSTITUCIONAL DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	II TRIMESTRE 2016 (formulación) III TRIMESTRE 2016 (Difusión)	01 Directorio Institucional difundido a nivel nacional vía portal web de la SD-PCM
	4. SISTEMATIZACION DEL REGISTRO CON APLICATIVO INFORMÁTICO PARA EL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	II- III TRIMESTRE 2016 (formulación) III Y IV TRIMESTRE (Implementación)	01 Aplicativo desarrollado e incorporado al Registro de Mancomunidades Municipales a Cargo de SD-PCM
	5. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL INFORMATIVA DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	III-IV TRIMESTRE (formulación)	01 Plataforma web diseñada y desarrollada
	6. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN REGISTRAL DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	III-IV TRIMESTRE (implementación)	01 documento técnico legal para aprobación de SD-PCM

Matriz de Acciones Específicas

COMPONENTE	ACCION ESPECIFICA	RESPONSABLES COORDINACIÓN	PERIODO	METAS
CON RELACIÓN A LOS INFOMES DE VIABILIDAD DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	7. REVISIÓN Y SIMPLIFICACION DE INFORMES TÈCNICOS DE VIABILIDAD PARA CONFORMACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	II SEMESTRE 2016 (formulación)	01 propuesta técnico legal desarrollada para evaluación y aprobación de SD-PCM
CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DE INVERSIONES INTERMUNICIPALES Y SERVICIOS PÚBLICOS MANCOMUNADOS	8. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE BANCO DE PROYECTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	III-IV TRIMESTRE 2016 (formulación)	01 Banco de Proyectos diseñado y sistematizado para incorporación en Plataforma virtual de MMs.
	9. REVISIÓN DE PROGRAMAS Y FONDOS DE PROMOCIÓN PARA EL COFINANCIAMIENTO DE INVERSIONES DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM Sectores Ministeriales	III TRIMESTRE 2016	01 propuesta técnico legal desarrollada para evaluación y aprobación de SD-PCM
CON RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	10. PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN DE INVERSIONES DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Of. Desarrollo de Capac. y Art. Intergubernam. Despacho SD-PCM	II TRIMESTRE (formulación) III-IV TRIMESTRE 2016 (implementación sujeta a disponibilidad de recursos financieros)	01 propuesta técnico legal desarrollada para evaluación y aprobación de SD-PCM
	11. ORGANIZACIÓN DE ENCUENTROS DESCENTRALIZADOS DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	III - IV TRIMESTRE 2016 (implementación sujeta a disponibilidad de recursos financieros)	01 propuesta técnica articulada a Programa de Asistencia Técnica para evaluación y aprobación de SD-PCM
	12. DISEÑO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	III - IV TRIMESTRE 2016 (formulación)	01 propuesta técnica desarrollada para evaluación y aprobación de SD-PCM
	13. LANZAMIENTO DE PUBLICACIÓN SOBRE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES	Oficina de Gestión de Inversiones Despacho SD-PCM	IV TRIMESTRE 2016 (formulación)	01 propuesta técnica desarrollada para evaluación y aprobación de SD-PCM

V°B°

Cronograma General de Ejecución del DEMMU para el 2016

Nro. Acción	ACCIONES ESPECIFICAS A EJECUTARSE	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
01	REVISIÓN Y AJUSTES AL MARCO NORMATIVO SOBRE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES (*)								
02	IMPLEMENTACIÓN DE BANCO NORMATIVO PARA MANCOMUNADES MUNICIPALES (**)								
03	IMPLEMENTACION DEL DIRECTORIO INSTITUCIONAL DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
04	SISTEMATIZACION DEL REGISTRO CON APLICATIVO INFORMÁTICO PARA EL REGISTRO DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
05	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL INFORMATIVA DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
06	DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN REGISTRAL DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES (***)								
07	REVISIÓN Y SIMPLIFICACION DE INFORMES TÈCNICOS DE VIABILIDAD PARA CONFORMACION Y SOSTENIBILIDAD DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
08	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE BANCO DE PROYECTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
09	REVISIÓN DE PROGRAMAS Y FONDOS DE PROMOCIÓN PARA EL COFINANCIAMIENTO DE INVERSIONES DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
10	PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN DE INVERSIONES DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES (****)								
11	ORGANIZACIÓN DE ENCUENTROS DESCENTRALIZADOS DE MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
12	DISEÑO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								
13	LANZAMIENTO DE PUBLICACION SOBRE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE LAS MANCOMUNIDADES MUNICIPALES								

(*) A la fecha de aprobación del DEMMU, se cuenta con una matriz de Análisis e identificación de ajustes y modificatorias a las normas correspondientes.

(**) A la fecha de aprobación del DEMMU, se cuenta con una versión preliminar del Banco Normativo

(***) A la fecha de aprobación del DEMMU, se cuenta con el diseño del Programa de Actualización Registral

(****) A la fecha de aprobación del DEMMU, se cuenta con una propuesta de Programa de Asistencia Técnica y Acompañamiento

Formulación y Desarrollo Acción

Evaluación y Aprobación

Ejecución / Implementación

Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
SECRETARIA DE DESCENTRALIZACION
FIRMA: 13 MAY 2016
HORA: 09:32 am

INFORME N° 082-2016-PCM/SD-OGI

PARA : **MARIANA ESTHER MENDOZA FISCALINI**
Secretaria de Descentralización

DE : **IVAN JAMES TOVALINO YAPIAS**
Especialista de la Oficina de Gestión de Inversiones

ASUNTO : Aprobación de propuesta del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales.

FECHA : Lima, 12 Mayo del 2016

I. ANTECEDENTES

La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros es el órgano encargado de conducir el proceso de Descentralización, coordinar y articular la Política General de Gobierno con los Gobiernos Descentralizados y en donde uno de sus ejes estratégicos está relacionado con la Inversión Descentralizada y la Integración Económica Territorial, dentro del cual las Mancomunidades Municipales juegan un rol estratégico para el desarrollo territorial a través de la ejecución de inversiones locales y prestación de servicios públicos mancomunados que beneficien a sus poblaciones.

Desde el año 2010, la Secretaría de Descentralización a través de la Oficina de Gestión de Inversiones administra el Registro de Mancomunidades Municipales, el mismo que a Diciembre del 2015 cuenta con 182 Mancomunidades Municipales a nivel nacional.

PCM SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN OFICINA DE GESTIÓN DE INVERSIONES V°B°

Para el año 2015 la Secretaría de Descentralización a través de la Oficina de Gestión de Inversiones ejecutó el **Proyecto N° 00059541** "Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado", **Actividad: 1.2**.: Fortalecer las capacidades de integración económica territorial; **Acción 1.2.2.** Fortalecer el Registro de Mancomunidades Municipales y el seguimiento de su funcionamiento, realizándose una Consultoría que dentro de sus metas comprendió el trabajo de evaluación y análisis situacional de las Mancomunidades Municipales inscritas en el Registro a fin de plantear acciones de intervención orientadas a fortalecer sus capacidades de gestión en la ejecución de inversiones y servicios públicos mancomunados, acordes con los informes de viabilidad que sustentan su reconocimiento como Mancomunidades Municipales.

Como resultado de dicha Consultoría, a fines del 2015 se propone la implementación de una serie de recomendaciones y acciones orientadas a fortalecer el Registro de Mancomunidades Municipales así como al mayor impulso al funcionamiento de las Mancomunidades Municipales, sobre la base de dicha consultoría se propone el Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales para su posterior implementación por parte de la Secretaría de Descentralización.

II. ANÁLISIS

La propuesta técnica del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales referida en el punto anterior se sustenta en lo siguiente:

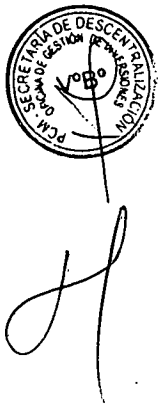
1. A partir de la evaluación realizada en el 2015 con relación al funcionamiento del Registro de Mancomunidades Municipales, se determinó que existe un significativo número de Mancomunidades Municipales conformadas entre el 2008 a diciembre del 2015 que no se encuentran funcionando en la actualidad debido a una serie de aspectos relacionados a sus limitadas capacidades de gestión política, técnica, administrativa y financiera de las propias Municipalidades que las conforman y que en el tiempo han incidido en sus niveles de operatividad sin reflejar mayores avances en su desarrollo actual, lo cual nos hace ver que los objetivos para lo cual fueron creadas y reconocidas no se están cumpliendo.

2. Dentro de las principales conclusiones del diagnóstico realizado, se propone la elaboración de la propuesta del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales que en síntesis comprende el diseño de un instrumento técnico que incluye un conjunto de medidas debidamente planificadas y articuladas entre sí para ser ejecutadas de manera estratégica a fin de permitir incorporar cambios sustanciales en el manejo, control, seguimiento y monitoreo de la gestión institucional de las Mancomunidades Municipales con el debido fortalecimiento del Registro administrado por la Oficina de Gestión de Inversiones.

3. La propuesta técnica del referido Plan se ha desarrollado sobre la base de 04 puntos principales:

   a) Antecedentes
   b) Objetivos
   c) Finalidad
   d) Componentes del Plan, que considera las acciones de desarrollo referidas a 05 aspectos:
      - Con relación al marco normativo de Mancomunidades Municipales.
      - Con relación al funcionamiento del Registro de Mancomunidades Municipales.
      - Con relación a la fundamentación técnica de viabilidad de la conformación de las Mancomunidades Municipales.
      - Con relación a la gestión de las Inversiones intermunicipales y prestación de servicios públicos mancomunados.
      - Con relación al Fortalecimiento de Capacidades de las Mancomunidades Municipales.

      Dentro de los Componentes señalados, se han planteado 13 Acciones de Desarrollo, las mismas que han sido desarrolladas en Fichas Técnicas y Matrices específicas por cada Componente, en las cuales se describe la naturaleza del problema central y las causas que lo generan, a partir de lo cual se identifican la Acciones de Desarrollo, los objetivos y resultados esperados con su implementación, en cada caso.
   e) Cronograma de ejecución del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales a ejecutarse durante el año 2016 y que se prevé desarrollarlas para su respectiva evaluación y aprobación, según corresponda en cada caso.



III. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

En el marco de las actividades programadas por la Oficina de Gestión de Inversiones y relacionadas al fortalecimiento de las Mancomunidades Municipales inscritas en el Registro administrado por la Secretaría de Descentralización, la propuesta técnica del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales constituye un importante

instrumento de gestión y que para su debida ejecución requiere contar con un nivel de aprobación institucional por parte de la Secretaría de Descentralización.

Conforme a lo señalado, se recomienda que la propuesta del Plan de Acción para el Desarrollo Sostenido de las Mancomunidades Municipales referido sea aprobada mediante Resolución de la Secretaría de Descentralización del referido a fin de programar e implementar su ejecución por parte de la Oficina de Gestión de Inversiones.

Es cuanto tengo que informar a usted,

Atentamente,

IVAN JAMES TOVALINO YAPIAS
Especialista
Oficina de Gestión de Inversiones

NOTA: Se adjunta documento de la propuesta del Plan y Proyecto de Resolución SD-PCM.

Visto el informe que antecede, elévese a la Secretaría de Descentralización para su conocimiento y fines, al encontrarlo conforme en todos sus extremos.

Lima, 12 Mayo del 2016

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN
OFICINA DE GESTIÓN DE INVERSIONES

JOSÉ LUIS MONTALVO MEJÍA
Jefe de la Oficina de Gestión de Inversiones
Secretaría de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros

PCM Presidencia del Consejo de Ministros

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN

Instructivo

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES

Resolución de Secretaría de Descentralización
N° 015-2016-PCM/SD

Lima, Mayo de 2016

CONTENIDO

Acrónimos y abreviaturas 3

Presentación 4

1. Marco Conceptual 6

2. Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales 12
2.1. Definición del Diagnóstico de Capacidades Institucionales 12
2.2. Objetivos del Diagnóstico 13

3. Pasos para su aplicación 14
Paso 1: Desarrollo de actividades preparatorias 14
Paso 2: Definición del problema y del servicio crítico asociado 15
Paso 3: Identificación de competencias, funciones y atributos 16
Paso 4: Precisión de los componentes del Diagnóstico 21
Paso 5: Recojo y sistematización de evidencias 23
Paso 6: Análisis y valoración 24
Paso 7: Formulación del informe y propuesta de mejora 26

Anexos
Anexo 1: Propuesta de Cuadro de Valoración 28
Anexo 2: Ficha de sistematización de evidencias 36
Anexo 3: Guías de entrevistas 39
Anexo 4: Formato de inspección de campo del equipamiento e infraestructura 53
Anexo 5: Cuadro comparativo de resultados del Diagnóstico de Capacidades Institucionales por año 54
Anexo 6: Glosario de términos 56

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

APAFAS	Asociaciones de padres y madres de familia
CDA	Cuadro de Atribuciones
CDR	Cuadro de responsabilidades
CONEI	Consejo educativo institucional
COPALE	Consejo participativo local de educación
COPARE	Consejo participativo regional de educación
GR	Gobierno Regional
ICI	Índice de capacidades institucionales
LOGR	Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
LOM	Ley Orgánica de Municipalidades
MD	Municipalidad Distrital
MP	Municipalidad Provincial
OPI	Oficina de Programación e Inversiones
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEL	Proyecto Educativo Local
PEMP	Proyecto Educativo de Mediano Plazo
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PER	Proyecto Educativo Regional
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PMRS	Plan de Manejo de Residuos Sólidos
POI	Plan Operativo Institucional
SD-PCM	Secretaría de Descentralización de la PCM

PRESENTACIÓN

Un Estado Moderno y Descentralizado debe estar orientado al servicio de las personas. En este marco, sus esfuerzos han de concentrarse en la mejora en la prestación de los servicios públicos, que constituye también una demanda y expectativa ciudadana. Pese a los avances en términos de la transferencia de funciones y el incremento de recursos presupuestarios, los Gobiernos Regionales y Locales, principales actores del proceso de descentralización, requieren fortalecer sus capacidades institucionales para gestionar de manera eficiente y eficaz las funciones asumidas producto del proceso de descentralización.

En este contexto, la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, en su calidad de ente rector en la conducción del proceso de descentralización, pone a disposición de las entidades públicas de los niveles de gobierno regional y local, el presente Instructivo: "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales", que se constituye en una herramienta metodológica que contribuye al fortalecimiento institucional regional y local.

Esta herramienta, desarrollada inicialmente por el Programa ProDescentralización de USAID y aplicada y adoptada por diversos gobiernos descentralizados de la Amazonía[1], permite, a partir de una estimación o índice numérico, que las entidades públicas realicen por sí mismas la medición de sus capacidades institucionales y conozcan el estado en el que se encuentran al momento de su aplicación.

Además, con base a dichos resultados, los gobiernos descentralizados pueden identificar las acciones de fortalecimiento de capacidades necesarias para que, en el marco del cumplimiento de las funciones que les corresponden en el ámbito de sus competencias, pueda atender las necesidades y expectativas de la ciudadanía a través de la prestación de servicios públicos de calidad en sus respectivos territorios.

De esta forma, el Instructivo "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" contribuye a:

- Fortalecer la función de monitoreo y evaluación que le corresponde a cada entidad.
- Formular e implementar planes para el fortalecimiento de capacidades institucionales en función a las necesidades de cada entidad.
- Generar espacios de diálogo y articulación interna entre autoridades y servidores públicos y a nivel de estos últimos entre sí.

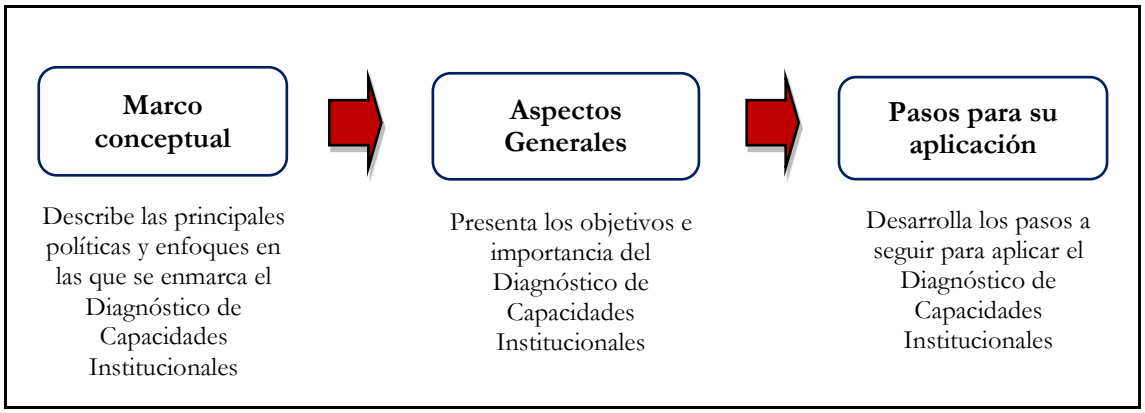
[1] Entre el 2013 y 2015, 30 gobiernos descentralizados (5 gobiernos regionales y 25 gobiernos locales) de la Amazonía, han aplicado esta herramienta metodológica. De todos ellos, 11 la han adoptado como herramienta de medición del desempeño institucional y aprobado su aplicación de manera periódica: MP de Condorcanqui y MD de Río Santiago en Amazonas (setiembre, 2015); MP de Tambopata, MD de Inambari y MD de Las Piedras en Madre de Dios (setiembre, 2015); GR de San Martín (diciembre, 2015) y MP de Lamas, MD de Cuñumbuqui, MD de Zapatero, MD de Tabalosos y MD de Barranquita en San Martín (noviembre 2015).

– Promover la articulación intergubernamental e interinstitucional y con la sociedad civil como estrategia clave para una mejor prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

El desarrollo de esta herramienta metodológica recoge el nuevo enfoque de capacidades institucionales contenido en el Documento de Trabajo: "Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada", aprobado mediante Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM, y contribuye a la implementación de la "Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos orientado a resultados", aprobada mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM, aportando así al cumplimiento del objetivo de alcanzar el nuevo modelo de Estado moderno, descentralizado, inclusivo y eficiente, orientado al ciudadano.

La aplicación del Instructivo: "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales", que incorpora los enfoques territorial, de género e interculturalidad, permitirá a los Gobiernos Regionales y Locales, a partir de sus realidades económicas, sociales y culturales, medir sus capacidades institucionales y adoptar las medidas necesarias para su fortalecimiento, contribuyendo a que estos niveles de gobierno garanticen una mejor prestación de los servicios públicos y por ende, un mayor bienestar de la población.

A fin de que los Gobiernos Regionales y Locales conozcan y apliquen el contenido de este instructivo, se ha estructurado el mismo de la siguiente manera:



Se incluyen como anexos las guías de ayuda y formatos para la aplicación de la herramienta.

Es importante señalar que, con la aplicación de esta herramienta en los niveles descentralizados de gobierno, podrá proyectarse su implementación a nivel del Gobierno Nacional; tarea que deberá desarrollarse en el marco de las funciones rectoras de los ministerios, a fin de precisar las responsabilidades que les corresponden a cada nivel de gobierno en la prestación de los servicios públicos.

Agradeciendo al Programa ProDescentralización de USAID por este importante insumo, desde la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros esperamos que el presente Instructivo sea de valiosa utilidad para afianzar la institucionalidad regional y local y que sume a aquellos esfuerzos metodológicos que

coadyuvan a tener un mejor conocimiento de las capacidades institucionales, haciendo posible su fortalecimiento.

Mariana Mendoza Fiscalini
Secretaria de Descentralización

1. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección, se presentan brevemente las políticas y enfoques que sustentan la aplicación del Instructivo "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales", como una herramienta que facilitará contar con una línea de base de referencia para elevar el desempeño de las entidades públicas y puedan así garantizar la mejor prestación de los servicios públicos en beneficio de la población.

a. Política de modernización de la gestión pública

La apuesta por la modernización de la gestión pública en el Perú se sustenta, principalmente, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013[2], y su correspondiente Plan de Implementación para el período 2013-2016, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM[3], en los que se señala la necesidad de avanzar en la construcción de un Estado moderno que responda de manera eficiente y eficaz a las demandas ciudadanas.

De acuerdo a la referida Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el Estado que se espera construir debe tener las siguientes características:

- Estar orientado al ciudadano; se expresa en una gestión pública en los tres niveles de gobierno en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.
- Ser eficiente; debe satisfacer las necesidades de la población al menor costo posible, haciendo uso racional de sus recursos, y manteniendo un estándar de calidad que maximice el bienestar social.
- Ser abierto; es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.
- Ser inclusivo; con sus acciones genera igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, cerrando las brechas existentes.
- Ser unitario y descentralizado; El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

Este modelo de Estado Moderno, al servicio de la ciudadanía requiere que las entidades públicas de los tres niveles de gobierno observen en el desarrollo de sus funciones los siguientes objetivos específicos:

[2] Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 9 de enero de 2013.
[3] Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 18 de mayo de 2013.

- Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, cuyo análisis, diseño, aprobación, implementación, evaluación y mejora se alcanza promoviendo el debate y la participación ciudadana.
- Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para prestar servicios públicos de calidad.
- Implementar la gestión pública orientada a resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios para los ciudadanos y empresas, y promoviendo la simplificación administrativa en todas las entidades públicas
- Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación, diálogo y concertación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para el desarrollo de servicios públicos con estándares de calidad en beneficio del ciudadano, fomentando la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- Asegurar la transparencia, participación, vigilancia y colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas, promoviendo el gobierno electrónico a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, consolidando propuestas de gobierno abierto.
- Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos, y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión, promoviendo un sistema de recursos humanos que asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para las funciones que desempeñan.

En el marco de esta Política, el Instructivo: "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" permitirá que las entidades públicas, mediante su aplicación conozcan y valoren por sí mismas el estado actual de sus capacidades institucionales, a fin de que puedan adoptar las acciones necesarias para el fortalecimiento de dichas capacidades y así alcanzar los objetivos específicos señalados y alinearse al proceso de modernización de la gestión pública.

b. Enfoque de gestión pública descentralizada

El proceso de descentralización, iniciado en el Perú en el año 2002, generó expectativas y oportunidades para mejorar el acceso y la provisión de los servicios públicos por parte de los gobiernos descentralizados para contribuir a la plena vigencia de los derechos de las personas, reduciendo las brechas de desigualdad. Así, la Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del capítulo XIV del título IV sobre descentralización, aprobada en marzo de 2002, y la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización (LBD), que forman parte sustancial del marco general de la reforma descentralista y de la gestión descentralizada, establecen que:

- La descentralización es una forma de organización democrática que acerca el Estado a la población y una política permanente de carácter obligatorio, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral del país y una oportunidad para mejorar los servicios que se brindan a la población.

- Su objetivo es el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder por los tres niveles de gobierno.

Por tanto, al ser la descentralización una de las principales reformas del Estado peruano, hizo necesario incorporar un nuevo enfoque orientado al Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los servicios públicos, tal como se estableció en el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009, aprobado mediante Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios públicos prestados a la ciudadanía.

Dicho Plan[4] consideraba que:

- Producto de la transferencia de competencias y funciones, los gobiernos descentralizados asumen responsabilidades compartidas con el Gobierno Nacional en la prestación de bienes y servicios públicos.
- Para el ejercicio de las competencias y funciones transferidas, se hace necesario una reforma en los roles que le tocaba cumplir a cada nivel de gobierno, en sus relaciones, y en los arreglos institucionales necesarios para la prestación de bienes y servicios públicos de calidad.
- La gestión descentralizada necesita identificar claramente el ciclo de producción de los servicios públicos, señalando procesos de responsabilidad compartida, roles por cada nivel de gobierno y recursos necesarios para cumplir con dichos roles.
- Los Ministerios cumplen un rol rector, cuyo ejercicio requiere considerar los intereses generales del Estado y la heterogeneidad de realidades (regionales y locales) existentes en el país, por tanto, el enfoque debe ser territorial y no sectorial; lo que implica un cambio progresivo en la gestión de los servicios públicos.
- El desarrollo de la Gestión Descentralizada a través de Comisiones Intergubernamentales y aplica herramientas como Convenios de Gestión y de Delegación, y otros que se establezcan por concertación de las partes involucradas

Conforme a este nuevo enfoque, el eje de la descentralización administrativa se ha desarrollado significativamente, desde que, a propósito de las competencias y funciones ya transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, se ha incidido en el fortalecimiento institucional para su ejercicio, conforme al enfoque actual, traduciéndose en resultados. Ello ha sido posible desde que, a partir de la implementación del "Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias y Funciones Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales con enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos" aprobado por Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM, se han podido identificar debilidades y deficiencias en el ejercicio de las funciones por parte de los Gobiernos Regionales en determinadas materias y como ellas se vienen traduciendo en servicios públicos efectivos a la población. Así, se ha avanzado en concertar con los Sectores y Gobiernos Regionales en el diseño e implementación de acciones de mejora continua para optimizar la calidad de los servicios públicos evaluados sobre la base de los "Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios

[4] Decreto Supremo N°047-2009-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 24 de julio de 2009.

Públicos" aprobados por la Secretaría de Descentralización a través de la Resolución de Secretaría de Descentralización N° 009-2015-PCM/SD del 14 de mayo de 2015.

Como actuación complementaria, se ha impulsado también el funcionamiento de los espacios de articulación intergubernamental para que, precisamente, puedan atender los procesos de mejora continua antes descritos. Así, se viene impulsando no solamente el funcionamiento efectivo de las Comisiones Intergubernamentales descritas en el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM sino además se viene promoviendo la constitución de grupos de trabajo sectorial e intergubernamental con los Gobiernos Regionales como espacios técnicos operativos para el diseño de Acciones de Mejora Continua que serán objeto de validación por las Comisiones Intergubernamentales.

Sin perjuicio de ello, es menester reconocer que estos espacios de coordinación política y articulación intergubernamental e interinstitucional en funcionamiento requieren ser fortalecidos a fin de contar con entidades sólidas y fortalecidas que cumplan con las funciones que se les han transferido de manera eficiente y eficaz y puedan así prestar servicios públicos de calidad para la ciudadanía.

En ese marco, la Secretaría de Descentralización, en su calidad de conductor del proceso de descentralización, ha establecido pautas específicas, contenidas en la "Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientado a resultados", aprobada mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM[5], para contar con procesos delimitados, articulados y concertados entre los tres niveles de gobierno para la prestación de los servicios públicos, que han sido denominados "modelos específicos". Por tanto, el diseño e implementación de estos modelos, que deberán construirse para cada servicio público cuya prestación sea de responsabilidad compartida por los tres niveles de gobierno, será un insumo para definir las necesidades de fortalecimiento de capacidades que requieren las entidades públicas a fin de garantizar la eficiente prestación y mejoramiento continuo de servicios públicos.

c. Enfoque de Capacidades Institucionales

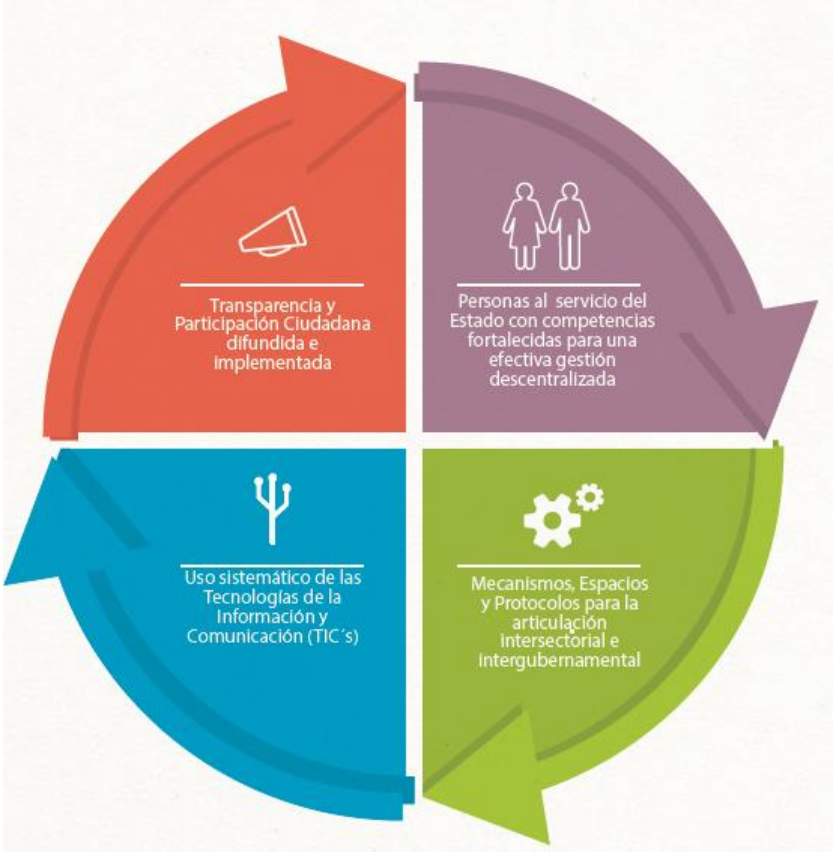
A partir del Documento de Trabajo: "Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada", aprobado mediante Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM[6], la Secretaría de Descentralización establece un nuevo enfoque de capacidades institucionales. Dicho enfoque no solamente mira a las personas que integran la institución sino a la institución misma, por lo que considera necesario tanto el fortalecimiento de las competencias personales de los servidores públicos como el dotar de legitimidad a la actuación de las entidades públicas en la generación de valor público a través de la prestación de servicios públicos a la ciudadanía con enfoque territorial.

Para ello, parte de considerar a las capacidades institucionales como el "conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos

[5] Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 22 de enero de 2016.
[6] Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 18 de enero de 2016.

territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos". Además, contempla cuatro componentes que deben estar presentes en toda entidad pública orientada a resultados para el ejercicio de la gestión descentralizada, los cuales son:

- Mecanismos, espacios y protocolos para la articulación intergubernamental e intersectorial.
- Personas al servicio del Estado con competencias fortalecidas para una efectiva gestión descentralizada.
- Transparencia y participación ciudadana difundida e implementada.
- Uso sistémico de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).



Fuente: Elaboración Propia: ODCRYM 2014

El diagnóstico de dichos componentes, permitirá conocer la demanda de capacitación en cada caso específico, permitiendo elaborar y proponer un conjunto de acciones de mejora continua adecuadas a las necesidades identificadas y destinadas a optimizar las capacidades institucionales existentes a fin de elevar progresivamente la calidad en la gestión de los servicios públicos descentralizados, y satisfacer de forma adecuada las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

De ese modo, tanto el gobierno nacional como los gobiernos regionales y locales, principales actores de la gestión descentralizada de los servicios públicos, deben ser lo suficientemente capaces y competentes para cumplir sus roles y funciones de planificación, producción normativa, ejecución, participación ciudadana, y supervisión y control.

d. Enfoque de género

El enfoque de género es "una herramienta de análisis que nos permite examinar la realidad y las relaciones sociales teniendo en cuenta los roles socialmente asignados a mujeres y a hombres, así como sus múltiples identidades, las oportunidades de acceso y control de los recursos y el grado de poder que ejercen en la sociedad"[7].

En ese sentido, debe ser asumido en la gestión pública como un eje transversal que nos ayude a examinar las implicancias que tiene, para hombres y mujeres, cualquier acción pública, en todas las áreas y niveles de gobierno y para orientar el accionar del Estado a cerrar las brechas existentes en el acceso a oportunidades y el ejercicio de derechos entre hombres y mujeres, respetando y reconociendo sus diferentes necesidades y expectativas.

e. Enfoque de interculturalidad

El Perú al ser un país culturalmente diverso requiere que el Estado represente y reconozca dicha diversidad, y asegure que los servicios públicos que presta se adecuen a esta realidad.

El enfoque de interculturalidad es un "marco de análisis y de acción que se basa en el reconocimiento y la valoración positiva de las diferencias culturales, con el objetivo de construir relaciones recíprocas y equitativas entre los diferentes grupos étnico-culturales"[8], que debe ser transversal y orientar el accionar en la gestión pública.

De esta manera, supone que el Estado cuente con servicios públicos adecuados a las diferencias culturales existentes en la ciudadanía y libres de discriminación, que le permitan: i) cumplir con el respeto del derecho la identidad cultural y a la no discriminación, ii) garantizar el acceso a servicios públicos por parte de toda la ciudadanía sin distinción, iii) generar percepciones y actitudes positivas en la población, iv) incrementar los niveles de confianza y v) cumplir con los objetivos de la Reforma y Modernización del Estado.

[7] Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004 – 2012/MIMP, y Conceptos Fundamentales para la Transversalización del Enfoque de Género (2014).

[8] Ministerio de Cultura (2014). "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos".

2. EL DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES: UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA

2.1. Definición

El "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" es una herramienta flexible que permite determinar las capacidades institucionales existentes en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno para que, en el marco del cumplimiento de las funciones que les corresponden en el ámbito de sus competencias, puedan atender las necesidades y expectativas de la ciudadanía a través de la prestación de servicios públicos de calidad en sus respectivos territorios.

Para determinar las capacidades institucionales que posee una entidad, se establece un índice numérico denominado Índice de Capacidades Institucionales (ICI), cuya estimación requiere de:

- La participación y compromiso de autoridades y servidores públicos de la entidad, así como de la colaboración de representantes de la sociedad civil.
- La identificación del ciclo de producción o cadena de valor de los servicios públicos, determinando las competencias y funciones que corresponden a cada entidad, según el nivel de gobierno al que pertenece.
- El recojo y sistematización de evidencias por cada uno de los elementos que se considerarán para medir el cumplimiento de las competencias y funciones que le corresponden a cada entidad. Las evidencias pueden ser cualitativas o cuantitativas, y pueden provenir de fuentes secundarias (documentos, portales web, bases de datos, etc.) y primarias (entrevistas, *focus group*, observación o inspección *in situ*, entre otros).

Por tanto:

¿Qué es el diagnóstico de capacidades institucionales?	¿Qué NO es el diagnóstico de capacidades institucionales?
Es un ejercicio de estimación de las capacidades institucionales existentes en una entidad pública, en el ámbito del cumplimiento de sus competencias y funciones señaladas en el marco legal.	No es una auditoría que aprueba o desaprueba el estado situacional de las capacidades institucionales de una entidad, ni una supervisión o evaluación a los funcionarios y servidores con miras a determinar responsabilidades funcionales.
Se basa en una escala de valoración numérica a partir de evidencias (fuentes primarias y secundarias) del cumplimiento de las competencias y funciones de una entidad pública con orientación a resultados.	No es una encuesta de percepción. La información que sustenta el diagnóstico es detallada y fundamentada en evidencias verificables.
Ofrece información para el monitoreo y autoevaluación a partir de una línea base y una estrategia de fortalecimiento de capacidades, a la medida de cada entidad, para el mejor cumplimiento de las funciones.	No busca establecer comparaciones respecto a otras entidades. La metodología está diseñada para estimar una medición *ad hoc* de las capacidades institucionales de cada entidad, de acuerdo a estándares y particularidades propias.

¿Qué es el diagnóstico de capacidades institucionales?	¿Qué NO es el diagnóstico de capacidades institucionales?
Se orienta a la mejora continua, al logro de resultados y al servicio de la población; esto es, a elevar progresivamente la calidad en la prestación de los servicios públicos para la ciudadanía.	No es un diagnóstico de capacidades institucionales "hacia adentro" que termina en las fronteras internas de la institución. Los resultados de la medición de las capacidades se validan en términos de la capacidad de respuesta a las necesidades y demandas ciudadanas a través de la provisión de servicios públicos de calidad.

2.2. Objetivos del Diagnóstico

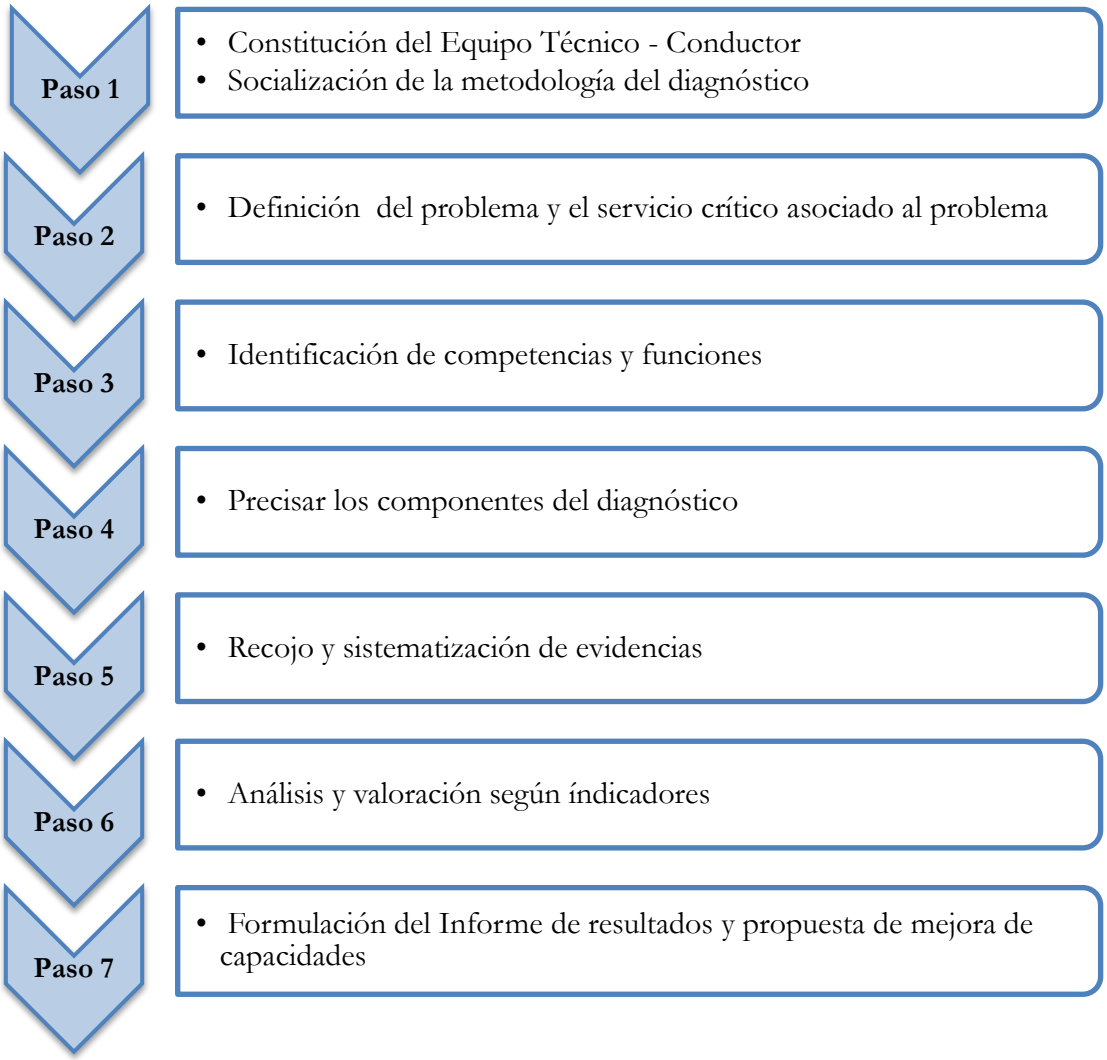
La aplicación del "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" tiene por objetivos:

- Determinar las capacidades institucionales existentes en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno para que, en el marco del cumplimiento de las funciones que les corresponde en el ámbito de sus competencias, puedan atender la demanda de la población en sus territorios.
- Fortalecer la función gerencial de monitoreo y evaluación en las entidades públicas a partir de la definición del estado situacional de sus capacidades institucionales (línea de base).
- Formular e implementar planes de fortalecimiento de capacidades institucionales, *ad hoc*, para superar debilidades y fortalecer potencialidades, bajo una lógica de mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio de las personas.
- Generar espacios de diálogo y articulación interna entre el nivel político (autoridades) y técnico (servidores públicos), y entre las distintas unidades orgánicas.
- Contribuir a la articulación intergubernamental del Estado y con la sociedad civil organizada para la prestación eficiente de servicios públicos a la ciudadanía.

De esta manera, la herramienta "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" permite que las entidades conozcan su situación actual en términos institucionales y, a partir de ello, diseñen sus planes y estrategias de mejora, para que estén en condiciones de brindar servicios efectivos a la población, optimizando -de manera continua- el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

3. PASOS PARA SU APLICACIÓN

El "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" se aplica considerando los siguientes pasos:



Paso 1: Desarrollo de actividades preparatorias

Se consideran, principalmente, dos actividades:

- La constitución del Equipo Técnico – Conductor encargado de orientar el diagnóstico de capacidades institucionales, la misma que debe ser reconocida formalmente mediante resolución de la alta dirección o del titular del pliego. Se recomienda que dicho equipo esté integrado por: gerente general, gerente de planificación y presupuesto, jefe o responsable de recursos humanos, y gerente o responsable del órgano encargado de la prestación del servicio.

- La implementación de un taller de socialización de la herramienta, a fin de que el Equipo Técnico – Conductor conozca y maneje los conceptos y formatos necesarios para aplicar el "Diagnóstico de las Capacidades Institucionales" en su entidad.

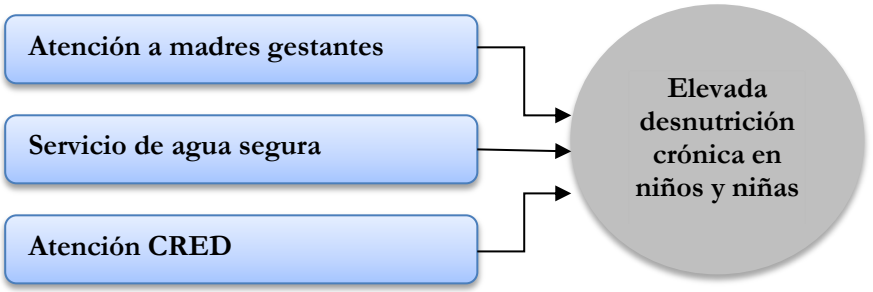
Paso 2: Definición del problema y del servicio crítico asociado

El Equipo Técnico – Conductor , sobre la base del diagnóstico socioeconómico territorial que dispone[9], define el problema o problemática que afecta a la población y luego precisa el servicio público crítico que contribuye a la resolución de dicho problema y que deberá ser priorizado[10].

Así, por ejemplo, en determinado territorio se podría definir como problema central "*la desnutrición crónica infantil*" y como servicio crítico asociado el *"Control del crecimiento y desarrollo del niño y niña menor de 5 años – CRED"*. Otro problema podría ser *"el incremento de enfermedades en la población por vectores ambientales"* y el servicio crítico asociado "*la gestión integral de residuos sólidos"*.

Cualquiera sea el problema central y el servicio público asociado a ella, el diagnóstico debe considerar la medición de las capacidades institucionales en función a dicho problema y al servicio público identificado. De esta manera, la aplicación de la herramienta dará como resultado el estado actual o las condiciones institucionales existentes para brindar el servicio priorizado, y permitirá plantear las acciones necesarias para mejorar las capacidades y la prestación del o de los servicios.

Ejemplo: Problema central y servicio crítico asociado



En este ejemplo, la aplicación del Diagnóstico de Capacidades Institucionales, permitirá que la entidad conozca, por ejemplo, si está cumpliendo con las funciones que le han sido asignadas o transferidas en materia de salud y, específicamente, con aquellas que inciden directamente en la lucha contra la desnutrición crónica infantil.

[9] El diagnóstico territorial se encuentra principalmente en el Plan de Desarrollo Local Concertado o el Plan Estratégico Institucional, siempre que se encuentren debidamente actualizados.

[10] En el marco de la Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM, "Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos orientada a Resultados", la identificación y priorización de los servicios públicos debe ser promovida desde los ministerios, en su calidad de entidades rectoras en el ámbito sectorial de su competencia, y concertada con los gobiernos regionales y locales a través de las Comisiones Intergubernamentales (CIG), en las cuales estos últimos deberán participar activamente.

Paso 3: Identificación de competencias, funciones y atributos

Definido el problema y el servicio crítico asociado, a continuación se identificará el ciclo de producción[11] del mismo, definiendo las competencias compartidas entre los niveles de gobierno y las funciones o responsabilidades que les corresponden a cada uno de ellos, hasta la entrega del servicio a la población.

Es preciso señalar que, para efectos de la aplicación del "Diagnóstico de Capacidades Institucionales", se tomará en cuenta las funciones generales que cumplen los Gobiernos Regionales y Locales de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente, incorporándose los componentes del enfoque de capacidades institucionales en el desarrollo de las funciones generales[12], las cuales se señalan a continuación:

- Función de planificación: se entenderá que está siendo cumplida en la medida que la institución ejecute acciones concretas, de manera directa o por contratación, para diseñar o actualizar políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional o local de manera concertada y participativa. Ello, con la finalidad de ponerlos en práctica de manera articulada con la planificación de mediano plazo (multianual) y la planificación operativa (anual) vinculada a los Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA).

- Función normativa: se considerará que está siendo cumplida en la medida que la institución apruebe planes, políticas, programas, presupuestos y otros instrumentos de gestión, que cuenten con legitimidad social, con normas de alcance regional o local, y se orienten a regular y mejorar la calidad de los servicios de su competencia.

- Función de promoción de la participación: se entenderá que está siendo cumplida en la medida que la institución incentive y apoye las actividades del sector privado -nacional o extranjero- orientadas a impulsar el uso sostenible de los recursos, y adopte los instrumentos necesarios para tal fin, así como para la mejor prestación de los servicios a su cargo. Del mismo modo, se considerará que se cumple esta función si la entidad promueve la participación ciudadana y la transparencia, a través de espacios y mecanismos que involucren la activa participación de la sociedad civil en la gestión pública; sea, mejorando su capacidad de diálogo, consulta, rendición de cuentas, análisis de las peticiones ciudadanas y fomento de la vigilancia ciudadana.

- Función administrativa-ejecutiva: se considerará que se está cumpliendo cuando, en el marco de los sistemas administrativos nacionales, la institución organice, dirija y ejecute los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas de forma que garantice la mejor entrega de bienes y servicios públicos a la población, que están bajo su competencia.

[11] De acuerdo a lo establecido en la "Directiva para el Desarrollo de la Gestión Descentralizada de los Servicios Públicos orientada a Resultados" aprobada mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM, , la definición del ciclo de producción por servicio público, definiendo competencias compartidas entre niveles de gobierno, se denomina "Modelo específico".

[12] Artículo 15° de la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 277863; Artículo 45° de la Ley de Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 y el Artículo 73° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972.

- Función de supervisión y control: se considerará que se está cumpliendo cuando la institución fiscaliza la gestión administrativa, el cumplimiento de las normas, los planes, los resultados y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil. Además cuando se realiza una rendición de cuentas o acciones de supervisión, evaluación y control en base a los resultados alcanzados con relación a lo planificado.

Posteriormente, por cada función, se deberán definir atributos o descriptores pertinentes que serán empleados para la medición de las capacidades institucionales existentes por cada entidad. Estos descriptores deberán considerar la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad como elementos transversales en el proceso de diagnóstico.

A partir de la identificación de competencias, funciones y atributos o descriptores, según sea el caso, se empieza a construir el Cuadro de Valoraciones que servirá de base para el desarrollo del diagnóstico. A continuación, se presentan ejemplos referenciales de cuadros de valoración incluyendo propuestas de descriptores o atributos.

Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Regional

Sector: Educación
Problema central: Bajo nivel de aprendizaje de niños y niñas en comprensión lectora y lógico matemática
Servicio público crítico: Educación básica regular primaria

Gobierno		Gobierno Regional de San Martín
Sector		Educación
Problema priorizado		Logros de aprendizajes priorizados: Comprensión lectora y lógico matemática
Competencia	**Funciones Principales**	**Atributos / Descriptores**
"Gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo." (Art. 10; LOGR, Competencias compartidas)	**Planeamiento**	
	Formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región. (, Inc. a y b, Art. 47°, LOGR)	Diseño participativo y articulado del proyecto educativo regional y local (PER y PEL), en el marco de la gestión descentralizada
		POI incorpora compromisos asumidos como parte de comisiones intergubernamentales
		PER identifica brechas de género y propone estrategias de cierre
		PER propone acciones con pertinencia intercultural
	Normativa y reguladora	
	Formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región. (, Inc. a Art. 47 °; LOGR)	Aprobación del PER, PEL y PEMR
		Dispositivos aprobados que promueven la igualdad de género en educación
		Dispositivos aprobados que promueven la pertinencia intercultural
	Promoción de la participación	
	Fortalecer en concordancia con los Gobiernos Locales, a las instituciones educativas, promoviendo su autonomía, capacidad de innovación y funcionamiento democrático, así como la articulación intersectorial y la pertenencia a redes, con participación de la sociedad. (, Inc. s; Art. 47°, LOGR)	Conformación de COPARE, COPALE y CONEI, con participación de sociedad civil
		Instancias participativas con mujeres en niveles de decisión.
		Promoción para que las APAFAS participen en la supervisión de la gestión educativa.
		Promoción de la inversión privada

	Administrativa ejecutiva	
	Diseñar e implementar las políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los Gobiernos Locales. (Inc. m, Art. 47°, LOGR)	Ejecución del presupuesto anual con criterios de equidad.
		Ejecución del POI
		Resultados de logros educativos ECE
		Rendimiento escolar registran cierre de brechas
		Rendimiento escolar registran cierre de brechas en ámbitos urbano y rural
	Supervisión y control	
	Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia educativa y apoyar las acciones de evaluación y medición que desarrolla el Ministerio de Educación (…) (, Inc. p, Art. 47°, LOGR)	Monitoreo de Avances del PER, PEL, PEMP, POI, PIA, en el marco de los compromisos asumidos en las comisiones intergubernamentales
		Monitoreo de Avances según género
		Monitoreo de Avances según ámbitos urbano y rural
		Presentación de logros y resultados en las Rendiciones de cuenta

Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Local Provincial

Sector: Salud
Problema central: "Elevada desnutrición crónica en niños y niñas"
Servicio público crítico: Control de crecimiento y desarrollo del niño y la niña menor de 5 años

Gobierno		Municipalidad Provincial de Maynas
Sector priorizado		Salud
Problema priorizado		Elevada desnutrición Crónica Infantil
Competencia	**Funciones**	**Atributos / Descriptores**
"Gestionar la atención primaria de la salud, así como construir y equipar postas médicas, botiquines y puestos de salud en los centros poblados que los necesiten, en coordinación con las municipalidades distritales, centros poblados y los organismos regionales y nacionales pertinentes" (LOM, Competencias compartidas Art. 80°)	**Planeamiento**	
	El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos (LOM, Art. 9°) Aprobar, monitorear y controlar el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Desarrollo de Capacidades. (Inc. 1, 2 y 6, Art. 9°, LOM)	Estrategia de coordinación nacional, regional y local de DCI.
		Plan operativo, incorporando compromisos asumidos como parte de comisiones intergubernamentales
		POI identifica brechas de género y propone acciones de cierre.
		POI con acciones para reducir diferencias entre los ámbitos urbano y rural.
	Normativa y reguladora	
	Aprobar el régimen de administración de sus bienes y rentas, así como el régimen de administración de los servicios públicos locales. (Art. 29°, LOM)	Aprobación de planes municipales
		Aprobación de estrategia de coordinación regional-local de DCI.
		Dispositivos aprobados que promueven la igualdad de género en la salud.
		Dispositivos aprobados que promueven la pertinencia intercultural en los servicios de salud.
	Promoción de la participación	
	Los vecinos de una circunscripción municipal intervienen en forma individual y colectiva, en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal. (Art.111°, LOM)	Participación Ciudadana en formulación de estrategias regionales y locales de lucha contra la DCI
		Centros de Promoción de Vigilancia comunitaria con participación igualitaria de hombres y mujeres.
		Rendición de cuentas
	Administrativa ejecutiva	
	La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley Nº 27444. (Art. 26°, LOM)	Promoción de municipios saludables
		Implementación de estrategia de coordinación regional-local sobre DCI.
		Metas ejecutadas del POI según género, y ámbito rural y urbano
		Inversiones para la reducción de la desnutrición Crónica Infantil
	Supervisión y control	
	La prestación de los servicios públicos locales es fiscalizada por el Concejo Municipal y por los vecinos conforme a Ley. (Art. 31°, LOM)	Sistema de monitoreo y evaluación de la gestión de la desnutrición crónica infantil, en el marco de los compromisos asumidos en las comisiones intergubernamentales
		Sistema de monitoreo incluye desagregaciones según género, y ámbito urbano y rural
		Organizaciones sociales y/o privadas participan en vigilancia del cumplimiento de metas de reducción de DCI

Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Local Distrital

Sector: Ambiente
Problema central: Población con limitado acceso a servicios de limpieza, recolección, transporte y disposición final de Residuos sólidos"
Servicio público crítico: Limpieza pública

Gobierno		Gobiernos local distrital con población urbana menor a 5,000 habitantes
Sector priorizado		Ambiente
Problema priorizado		Población con limitado e inadecuado acceso a servicios de limpieza, recolección y transporte y disposición final de residuos sólidos.
Competencias	**Funciones**	**Atributos / Descriptores**
Proveer el servicio de limpieza pública determinando las áreas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de desperdicios (LOM, art. 80, numeral 3.1).	**Planeamiento**	
	Planificar la gestión integral de residuos sólidos, en el ámbito de su jurisdicción. (Art. 10°, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Ley N° 27314).	Formula el Plan de Desarrollo Concertado, alineado a políticas nacionales en materia ambiental
		Plan de Manejo de Residuos Sólidos
		Plan operativo institucional, incorporando compromisos asumidos como parte de comisiones intergubernamentales
		PEI identifica brechas de género y propone estrategias de cierre
		PEI identifica diferencias del servicio en los ámbitos urbano y rural y propone estrategias de atención.
	Normativa y reguladora	
	Aprobar el régimen de administración de sus bienes y rentas, así como el régimen de administración de los servicios públicos locales. (Art. 29°, LOM)	Aprobación del Plan de Manejo de Residuos Sólidos
		Aprobación de Programa Multianual de Inversiones
		Aprobación de ordenanza de arbitrios ratificada por la municipalidad provincial
		Dispositivos aprobados que promueven la pertinencia intercultural en la gestión de los servicios públicos.
	Promoción de la participación	
	Fomentar la participación de las personas, operadores y demás entidades que intervienen en el manejo de los residuos sólidos. (Art. 4°, LGRS).	Participación ciudadana en formulación de planes
		Participación ciudadana con igualdad de género e incluyendo a poblaciones del ámbito urbano y rural.
		Acceso a la información pública.
		Promueve la formalización de Segregadores de residuos sólidos.
	Administrativa ejecutiva	
	Proveer del servicio de limpieza pública determinando las áreas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de desperdicios. (Inc. 3.1, Art. 80°, LOM)	Ejecuta acciones de capacitación al personal técnico y operario.
		Se brinda servicio de barrido de calles y recolección de residuos sólidos.
		Incorporación de la igualdad de género en la contratación de personal para el servicio.
		Se realizan acciones conjuntas con gobierno regional en materia de gestión y manejo de residuos sólidos
		Cuenta con personal técnico y operario para la gestión y manejo de residuos sólidos.
		Cobro de arbitrios.
	Supervisión y control	
	Fomentar la generación, sistematización y difusión de información para la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión y el manejo de los residuos sólidos. (Inc. 12, Art. 4°, LGRS)	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de gestión y manejo de residuos sólidos.
		Sistema de monitoreo realiza desagregaciones del servicio según los ámbitos urbano y rural.
		Organizaciones sociales / privadas participan en la vigilancia del cumplimiento de metas de la gestión y manejo de residuos sólidos.

Recomendaciones a tomar en cuenta para la elaboración de los cuadros de valoración

- Una vez definido el problema crítico hay que asociarlo a las competencias del gobierno nacional, regional o local, según corresponda, y considerar acciones articuladas en el marco de la gestión descentralizada de los servicios.
- Precisar el contenido de cada una de las funciones, a partir de la revisión de las respectivas leyes y otros documentos normativos que regulan la prestación del servicio.
- Consignar aquellos atributos clave, mínimo dos, que mejor expresen el ejercicio de las funciones.

Se busca que el cuadro de valoraciones contenga aquellos aspectos claves que van a dar cuenta de las capacidades institucionales de la entidad para la prestación del servicio priorizado.

Paso 4: Precisión de los componentes del diagnóstico

Para la aplicación del Diagnóstico de Capacidades Institucionales, se consideran dos campos o secciones de análisis:

a. Capacidades instaladas

Este primer campo de análisis comprende aquellos aspectos vinculados a las condiciones físicas y competencias personales de las entidades del Estado, y considera tres componentes o elementos de análisis:

- Disponibilidad de personal: se mide si la entidad cuenta con un equipo técnico adecuado, en términos numéricos, para cumplir con las funciones que le han sido asignadas para la prestación del servicio público priorizado.
- Capacitación del personal: entendido como el nivel de conocimiento y destrezas que poseen los servidores públicos de la entidad para cumplir con sus funciones, tanto de aspectos relativos al servicio priorizado como de aquellos relacionados con la gestión pública en general (así, por ejemplo, competencias transversales como las referidas al enfoque para resultados, la modernización de la gestión pública, vocación de servicio, trabajo en equipo, entre otras)[13].
- Equipamiento e infraestructura adecuada: considera las instalaciones, el mobiliario y las tecnologías de información y comunicación disponibles para el cumplimiento de las funciones[14].

[13] En la lógica del fortalecimiento de capacidades institucionales, el primer componente con el que debe contar una entidad pública es un servicio civil con competencias personales fortalecidas (a nivel cognoscitivo, procedimental y actitudinal) para generar desempeños de alto rendimiento. Ver: SD-PCM (2016). Documento de Trabajo "Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada".

[14] El uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) es el cuarto componente definido en el marco del nuevo enfoque de capacidades institucionales establecido por la SD-PCM. Se considera indispensable en la medida que constituye un elemento integrador al interior de la entidad y al exterior, a nivel intergubernamental, interinstitucional, y con la sociedad.

En este caso, las evidencias o medios de verificación de los atributos o descriptores señalados se encontrarán, principalmente, en fuentes primarias (entrevistas, *focus group*, observación o inspección *in situ*, entre otros).

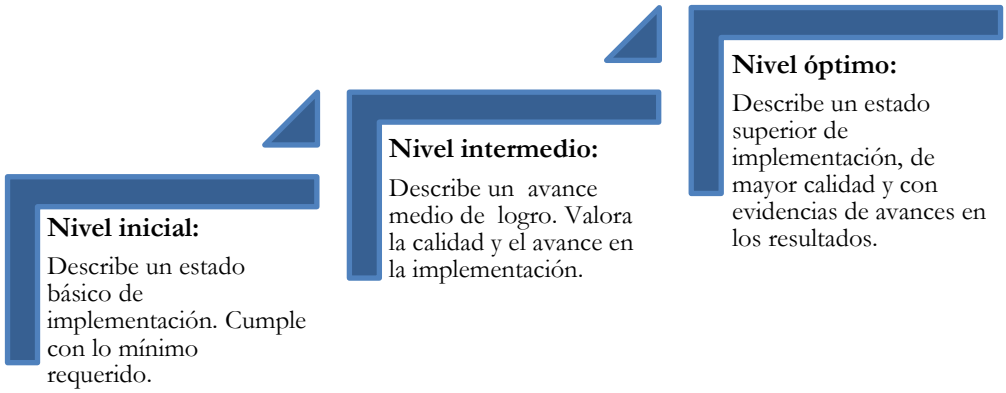
Ejemplo: Capacidades instaladas según atributos – Servicio de limpieza pública

Función	Atributo	Disponibilidad de personal	Personal capacitado	Equipamiento e Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada
Planificación	Plan de Manejo de Residuos Sólidos (PMRS)	**1.5**	**1.625**	**1.5**	**1.54**

b. Capacidades funcionales

En este segundo campo de análisis se recoge información que dé cuenta del estado de implementación o desarrollo de las cinco funciones generales establecidas en el marco legal vigente (planificación, normativa, promoción de la participación, administrativa-ejecutiva, y de supervisión y control), en base a cada uno de los atributos o descriptores identificados previamente.

Se identificarán descriptores o atributos por cada función bajo una lógica de mejora continua denominada "*continuum de la calidad*", que establece tres estadios o niveles de evolución y mejora de las capacidades, tal como se señala a continuación:



De esta forma, el Equipo Técnico - Conductor deberá formular tres proposiciones secuenciales de mejora, para cada atributo identificado, considerando que las capacidades de cada entidad, en términos del cumplimiento de las funciones que le corresponden, deben evaluarse partiendo de un nivel inicial o básico hasta un nivel óptimo o deseable por toda entidad.

Ejemplo: Elaboración del *continuum de la calidad* – Servicio de limpieza pública

Función	Indicador	Continuum de la calidad						Total
		Nivel inicial	Valor	Nivel intermedio	Valor	Nivel óptimo	Valor	
Planificación	Plan de Manejo de Residuos	PMRS elaborado y		PMRS aprobado, publicado y		PMRS cuenta con su programación		

Ejemplo: Elaboración del *continuum de la calidad* – Servicio de limpieza pública

Función	Indicador	Continuum de la calidad						Total
		Nivel inicial	Valor	Nivel intermedio	Valor	Nivel óptimo	Valor	
	Sólidos (PMRS)	aprobado		difundido		anual en el POI y presupuesto asignado.		
	Plan Operativo Institucional (POI)	POI elaborado y aprobado		POI elaborado contiene objetivos y acciones en materia de gestión integral de RS		POI incorpora el Programa Presupuestal Gestión Integral de RS y se cuenta con presupuesto en el PIA		

En este caso, las evidencias que respaldarán el valor asignado por cada atributo, de acuerdo al nivel en que se encuentre, estarán, principalmente, en fuentes secundarias: documentos (físicos y digitales), portales web, fotografías, videos, entre otros.

Ambas secciones o campos de análisis en conjunto dan como resultado un "Cuadro de Valoración", que será empleado durante la aplicación de la herramienta. En el Anexo 1, se presenta un ejemplo de Cuadro de Valoración.

Paso 5: Recojo y sistematización de evidencias

Durante este paso, se planifica y lleva a cabo el proceso de recojo de evidencias, a partir de fuentes de información secundarias (documentos, portales web, bases de datos, etc.) y primarias (entrevistas, *focus group*, observación o inspección *in situ*, entre otros).

Algunas recomendaciones para desarrollar este paso, se señalan a continuación:

- Realizar un ejercicio previo de identificación de la información con la que debería contar la entidad para garantizar el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas, a partir del Cuadro de Valoración.
- Establecer un plan o agenda de trabajo para el recojo de información, tanto de fuente secundaria como primaria.
- Sistematizar la información que constituye la evidencia del estado situacional de las capacidades instaladas y de funcionamiento de la entidad. En el Anexo 2, se presenta una ficha de sistematización de evidencias como propuesta.
- Considerar información desagregada por género y poblaciones con culturas diversas.
- En el caso de la información proveniente de fuentes primarias:

    - De realizar entrevistas: sostener una conversación previa con las personas a entrevistar a fin de explicarles los objetivos de desarrollar un Diagnóstico de Capacidades Institucionales y comprometerlos con el recojo de información. En el Anexo 3, se presentan Guías de entrevistas propuestas y una serie de recomendaciones específicas para la aplicación de las mismas.

- De realizar inspecciones en campo: en el caso de las capacidades instaladas (equipamiento, infraestructura, tecnologías de información), se sugiere recoger información a partir de un formato que permita verificar el estado de los elementos que se consideran en este campo de análisis. En el Anexo 4, se presenta una propuesta de ficha para la inspección.

– Se sugiere mantener la información archivada y en lugar accesible al constituir medios de verificación del estado situacional de las capacidades institucionales de la entidad.

Paso 6: Análisis y valoración

En este paso, y a partir de las evidencias con las que se cuenta, se procederá a asignar una valoración numérica a las capacidades instaladas y funcionales.

El análisis de la información recopilada y sistematizada, así como el valor numérico que se asigne a cada descriptor a partir de dicho análisis es responsabilidad del Equipo Técnico - Conductor. Para ello, tendrá en cuenta la siguiente "Escala de Valoración":

Escala de valoración

Rango de valores	¿Qué significa?
4	La institución ha logrado desarrollar aspectos clave y suficientes que le permiten alcanzar un **buen ejercicio o desempeño de la capacidad.**
[3 , 3.9]	La institución demuestra poseer la capacidad, **pero aún no está consolidada**, le corresponde desarrollar más aspectos para la consolidación.
[2 , 2.9]	El nivel de dominio de la **capacidad es básica**. La institución demuestra dominio inicial de los aspectos clave para el logro de la capacidad y tiene potencial para desarrollar los demás aspectos.
[1 , 1.9]	La institución **aún no posee la capacidad**. No ha desarrollado ningún aspecto clave relacionado a la capacidad.

Se recomienda, además, desarrollar dinámicas de discusión y consenso sobre la base de la evidencia obtenida, y la objetividad y profesionalismo de cada integrante del equipo.

A continuación, se detalla cómo realizar el análisis y valoración por cada campo o sección que comprende el Diagnóstico de Capacidades Institucionales:

a. Análisis y valoración de las capacidades instaladas

De acuerdo a lo señalado previamente, las capacidades instaladas comprenden el análisis de tres elementos: (i) disponibilidad de personal, (ii) personal capacitado y (iii) equipamiento e infraestructura. Al respecto:

– Los dos primeros elementos, la existencia de personal – contratado o nombrado - y el nivel de capacidades, deben analizarse de manera articulada; de forma que, si no existe personal no se continuará con la valoración en términos de capacidades.

- La variable "equipamiento e infraestructura adecuada" que hace referencia a ambientes de trabajo, mobiliario, equipos, tecnologías de información y comunicación, puede considerarse como independiente de los otros dos elementos que comprenden esta sección. Para recoger las evidencias correspondiente a esta variable, se sugiere realizar inspecciones de campo que permitan verificar: (i) el estado situacional de los ambientes de trabajo: comodidad para el personal, espacios, iluminación, ventilación, accesos y zonas de seguridad, nivel de contaminación, entre otros; (ii) la disponibilidad y grado de obsolescencia de los equipos y mobiliario, (iii) el nivel de acceso y uso de internet e información digital, aplicativos o programas, y (iv) la existencia de servicios de energía eléctrica, telefonía, agua, entre otros.

- Las evidencias para justificar las valoraciones a asignar a cada elemento que comprende esta sección provienen, principalmente, de entrevistas e inspecciones de campo a realizar por el Equipo Técnico - Conductor. Por tanto, las valoraciones asignadas deberán contar con evidencia suficiente que las justifique.

- Algunas situaciones que pueden presentarse son:

    - Puede existir un número suficiente de personal, pero con un nivel de capacidades limitado o puede existir un número mínimo de personas asignadas a cumplir con una función determinada, pero cuya competencia o capacidad es considerada adecuada u óptima.
    - En el caso de la variable "personal contratado", si se consigna uno (1), se entenderá que no existe personal para el ejercicio de la responsabilidad. Deberá tenerse en cuenta si la competencia demanda contar con personal permanente (puede ser de planta o nombrado por contrato) o si es suficiente con que sea contratado de manera eventual.

b. Análisis y valoración de las capacidades funcionales:

En esta parte se aplican los criterios establecidos en el "*continuum de la calidad*" (revisar Paso 4), que consiste en identificar y valorar la progresión de cada uno de los atributos establecidos para las funciones, según los tres niveles predefinidos: nivel inicial, nivel intermedio y nivel óptimo. En cada nivel se asignará un valor de acuerdo a lo siguiente:

- Con la información a la mano se analiza la progresión de cada atributo considerando la situación en la que se encuentra la entidad y comparándola de manera sucesiva con la descripción o proposición que se presenta en cada uno de los niveles o estadios: inicial, intermedio y óptimo, que le corresponda (observar la escalera presentada para el "continuum de la calidad" en el Paso 4).

- A cada valoración realizada le corresponderá una determinada evidencia o justificación, que deberá ser registrada por el Equipo Técnico - Conductor.

De cada una de las secciones (capacidades instaladas y capacidades funcionales) se obtendrá un promedio simple de las valoraciones asignadas por cada variable o elemento considerado en cada sección; y el promedio de ambos valores dará lugar al Índice de Capacidades Institucionales de cada entidad. A modo de ejemplo, se recomienda revisar el "Cuadro de Valoraciones" que se presenta en el Anexo 1.

En la medida que la aplicación del "Diagnóstico de Capacidades Institucionales" se realizaría anualmente, para mantener un registro de la evolución de las capacidades institucionales de la entidad, se sugiere construir un cuadro de análisis comparativo. En el Anexo 5, se presenta un modelo de cuadro comparativo de resultados por año.

Paso 7: Formulación del informe y propuesta de mejora

Concluido el análisis y valoración, y obtenido el Índice de Capacidades Institucionales, el Equipo Técnico - Conductor elaborará el informe de resultados del diagnóstico incluyendo la propuesta de mejora ad hoc al servicio priorizado. Para ello, se recomienda lo siguiente:

- El informe de resultados del diagnóstico se elabora a manera de informe ejecutivo, resumido y de fácil lectura por parte de las autoridades políticas y servidores públicos responsables de toma de decisiones en la entidad.
- La presentación de los resultados deberá concentrarse en las valoraciones asignadas por el Equipo Técnico – Conductor y las evidencias que sustentan dichas valoraciones, señalando debilidades a superar y las fortalezas por las cuales se deberá seguir apostando.
- El documento incluirá las recomendaciones de mejora –descripción de medidas, incluyendo acciones de fortalecimiento de capacidades (capacitación y asistencia técnica) que deberá emprender la entidad para mejorar el cumplimiento de sus funciones.

A continuación, se presenta una propuesta de estructura del informe:

Propuesta de estructura del informe

Índice	Contenido
1. Presentación	Breve presentación y objetivo del diagnóstico
2. Identificación y descripción del problema central (presentar indicadores), y del servicio crítico.	Se presenta y describe el problema central y los atributos asociados. Igualmente se describe de manera breve el estado situacional del servicio público a analizar.
3. Descripción del proceso productivo del servicio priorizado.	Se describe brevemente el ciclo de producción del servicio público.
4. Resultados del diagnóstico según función	Se presentan los resultados del diagnóstico de cada función y de acuerdo a los atributos y sus mediciones.
5. Resultados de la inclusión del enfoque de género e interculturalidad en el servicio	Se presentan los resultados de las valoraciones asignadas de acuerdo a la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en las distintas fuentes documentarias analizadas.
6. Conclusiones	Se realiza una breve descripción de las conclusiones derivadas del diagnóstico.
7. Propuesta de mejora: Acciones para el fortalecimiento de capacidades institucionales.	Se presenta una propuesta detallada de las estrategias y acciones de fortalecimiento de capacidades institucionales en torno al servicio público analizado.
8. Anexos, entre ellos el Cuadro	Como el Cuadro de Valoraciones consignando las valoraciones

Propuesta de estructura del informe

Índice	Contenido
de Valoraciones elaborado.	realizadas y la evidencia que las justifica; Lista de personas entrevistadas; otros.

El informe con los resultados y las recomendaciones de mejora debe ser presentado ante las autoridades y Alta Dirección, para su aprobación y posterior difusión a todos los funcionarios y funcionarias de la entidad.

La sesión de presentación del Informe debe culminar con el compromiso de implementación de las medidas de mejora propuestas y de otras que puedan recogerse de la reunión para que la herramienta cumpla con el propósito de su aplicación, es decir: contribuir en la mejora de las capacidades institucionales de la entidad.

ANEXOS

Anexo 1: Ejemplo de Cuadro de Valoraciones

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
Planeamiento		**3**	**2.8**	**3.67**	**3.16**		**3.20**		**2.95**		**2.43**	**2.86**	**3.01**
Diseñar políticas, prioridades, estrategias programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa (LOGR.Art.45, inc. b)	Plan Estratégico Institucional, (Artículo 45°, literal b, numeral 2, LOGR)	3	3	4	**3.33**	PEI incluye objetivos de reducción de la DCI	3.5	PEI con objetivos de reducción DCI.	3.5	PEI aprobado con objetivos de reducción DCI presentado y difundido a nivel interno y externo.	2.5	**3.17**	**3.25**
	Definición de estrategias específicas para la reducción de la DCI, (Artículo 10°, numeral 2, literal b, LOGR)	3	3	4	**3.33**	Existen estrategias específicas, con indicadores de desempeño para la reducción de la DCI	3.5	Estrategias específicas aprobadas cuentan con indicadores de desempeño y metas para el año	3.5	Estrategias específicas se ejecutan y cuentan con indicadores y metas presupuestadas y calendarizadas anualmente.	2.3	**3.10**	**3.22**
	Articulación de estrategias inter gubernamentales, (Artículo 49°, LBD)	3	2.5	3	**2.83**	Estrategias específicas involucran y articulan los esfuerzos del GR con los GLP y GLD	1.5	Existen propuestas de acciones comprometidas entre GR y GL para la reducción de la DCI	1.3	Acciones comprometidas se encuentran presupuestadas y se ejecutan y con responsabilidades definidas debidamente articuladas y sincronizadas.	1	**1.27**	**2.05**

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
	Plan de desarrollo de capacidades / equivalente, (DS N°09-2010-PCM, Reglamento del DL 1025.	3	2.3	4	**3.10**	Existe un plan de desarrollo de capacidades que involucra al personal vinculado a la DCI del GR y GL.	3.3	El plan de desarrollo de capacidades se encuentra presupuestado	2	Realizan la programación , calendarización y ejecución presupuestada del Plan de Desarrollo de Capacidades	2	**2.43**	**2.77**
	Plan operativo y presupuesto, (Artículo 10°, numeral 1, literal c, LOGR)	3	3.5	4	**3.50**	Existen actividades para la reducción de la DCI programadas y presupuestadas en POI, PIA	4	Se ha realizado la programación y asignación de presupuesto a las actividades DCI en el PIA.	4	Se ha realizado la programación, calendarización y ejecución presupuestada del POI y PIA.	3.5	**3.83**	**3.67**
	Inversiones públicas, (Artículo 10°, numeral 1, literal d, LOGR)	3	2.5	3	**2.83**	Existen PIP viables relacionados a la reducción de la DCI	3.4	Existen PIP viables relacionadas a la DCI presupuestados para el año en el PIA.	3.4	Se ha programado y calendarizado la ejecución de inversiones (PIP) relacionadas a la DCI en función del PIA.	3.3	**3.37**	**3.10**
	Enfoque de género					PEI o instrumento equivalente identifica brechas de género en materia de reducción de la DCI.		PEI o instrumento equivalente propone acciones para cierre de brechas en materia de reducción de la DCI.		PEI o instrumento equivalente y el POI incluyen acciones para cierre de brechas en DCI y se encuentran presupuestadas.			
	Pertinencia intercultural					instrumento de planificación estratégica identifica problemas		Instrumento de planificación estratégica incluye estrategias y		Estrategias y acciones para la reducción de la DCI con pertinencia intercultural cuentan			

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
						de salud y DCI con pertinencia intercultural		acciones para la reducción de la DCI con pertinencia intercultural		con responsables y presupuesto asignado.			
Normativa		**4**	**2.75**	**4**	**3.58**		**2.5**		**2.5**		**1.7**	**2.23**	**2.91**
Elaborando y aprobando normas de alcance regional, regulando los servicios de su competencia (LOGR.Art.45, inc. A)	Aprobación del PEI, (Artículo 15°, literal a, LOGR)	4	3	4	**3.67**	Existe ordenanza regional aprobada	3	Existe ordenanza regional aprobada y difundida	3	PEI aprobado incluye programación multianual de ejecución	2.5	2.83	**3.25**
	Estrategias específicas de reducción de la DCI aprobadas, (Artículo 10°, numeral 2, literal b, LOGR)	4	3	4	**3.67**	Existe dispositivo de aprobación	3	Existe dispositivo aprobado y difundido	3	Dispositivo aprobado señala mandatos específicos a Órganos Responsables que los ejecutan.	2.3	2.77	**3.22**
						Existen dispositivos (normas, políticas) aprobados que promueven la atención de la salud con enfoque de género.		Dispositivos (normas, políticas) que promueven enfoque de género se han difundido al interior del GR y en la población.		Dispositivos (normas, políticas) precisan responsables y recursos para su implementación.			
						Existen dispositivos (normas, políticas) orientados a la inclusión intercultural en la salud.		Dispositivos orientados a la inclusión interculturales han difundido al interior del GR y en la población.		Dispositivos (normas, políticas) precisan responsables y recursos para su implementación.			

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
	Ejercicio de rectoría regional en salud, (Artículo 9°,literal g, LOGR)	4	2	4	**3.33**	Existen directivas / dispositivos de aplicación de políticas / estrategias coordinadas con GL.	2	Existen directivas / dispositivos aprobados y difundidos en todo el departamento.	2	Existen directivas / dispositivos aprobados, difundidos y con reportes de aplicación que involucran acciones asumidas de los GLs.	1	1.67	**2.50**
	Aprobación de compromisos de articulación, (Artículo 49°, LBD)	4	3	4	**3.67**	Existen dispositivos de aprobación de los compromisos de articulación de acciones.	2	Dispositivos aprobados y difundidos	2	Dispositivos aprobados, presupuestados y difundidos por los niveles de gobierno que asumen compromisos de articulación.	1	1.67	**2.67**
Promoción de la participación		**3**	**2.15**	**3**	**2.72**		**3.25**		**2.15**		**2.15**	**2.52**	**2.62**
Participación ciudadana, alentando la concertación entre los intereses públicos y privados (LOGR. Art.10, literal h)	Participación ciudadana, (Artículo 8°, numeral 1, LOGR)	3	2.3	3	2.77	Existen políticas, estrategias y acciones de promoción de la participación ciudadana para la reducción de la DCI.	4	POI y PIA incluyen acciones de promoción de la participación ciudadana para la reducción de la DCI.	2.3	Organizaciones sociales participan activamente en el logro de objetivos y realizan vigilancia en temas de DCI	2.3	2.87	**2.82**
						Existen Instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 20% de participación de		Existen Instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 35% de participación de		Existen Instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 50% de participación de varones.			

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
						varones.		varones.					
						Las estrategias de promoción de la participación ciudadana identifican poblaciones de culturas diversas.		Las estrategias de promoción de la participación ciudadana incluyen acciones que favorezcan la participación de poblaciones de culturas diversas.		Estrategias de participación ciudadana de poblaciones interculturales cuentan con responsables y presupuesto para su implementación.			
	Rendición de cuentas, (Artículo 8°, numeral 2, LOGR)	3	2	3	2.67	Se realizan al menos una rendición de cuentas con enfoque de resultados	2.5	Rendición de Cuentas de acciones realizadas para la reducción de las DCI	2	Rendición de Cuentas por resultados en base a compromisos para la reducción de DCI	2	2.17	**2.42**
Administrativa y ejecutora		**2.8**	**2.3**	**2.4**	**2.50**		**2.66**		**2.52**		**2**	**2.39**	**2.45**
financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas	Servicio de control EDAS / IRAS, (Artículo 49°, numeral a, LOGR)	3	3	2	2.67	Prestación del servicios de atención de acuerdo a metas anuales	3	Ejecutan el 100% del presupuesto asignado	3	Ejecutan el 100% del presupuesto asignado y se cumplen las metas comprometidas	3	3.00	**2.83**

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
	Servicio de control de crecimiento CRED, (Artículo 49°, numeral a, LOGR)	3	3	3	3.00	Prestación del servicios de atención de acuerdo a metas anuales	3	Ejecutan el 100% del presupuesto asignado	3	Ejecutan el 100% del presupuesto asignado y se cumplen las metas comprometidas	3	3.00	**3.00**
	Servicios de control EDAS y CRED con enfoque de género					Registros de prestaciones de salud EDAS y CRED presentan desagregaciones según género		Reportes de salud consolidados presentan desagregaciones según género		Evaluaciones de los servicios EDAS y CRED verifican cierre de brechas según género.			
	Servicios de control EDAS y CRED prestados con pertinencia intercultural					Registros de prestaciones de salud EDAS y CRED presentan desagregaciones según ámbitos urbano y rural		Reportes de salud consolidados presentan desagregaciones según ámbitos urbano y rural.		Evaluaciones de los servicios EDAS y CRED verifican cierre de brechas entre los ámbitos urbano y rural.			
	Evaluación de agua segura, (Artículo 49°, numeral a, LOGR)	2	1	1	1.33	Se realizan acciones de control de agua segura conforme a estándares de calidad y salud	2	Se designan a unidades responsables del control de agua segura con presupuesto de funcionamiento	2	Elaboran reportes regionales mensuales de control de agua segura y proponen mejoras	1	1.67	**1.50**

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
	Promoción de prácticas saludables, (Artículo 49°, numeral a, LOGR)	3	2	3	2.67	Se han constituido municipios saludables con plan de acción y presupuesto asignado	2	Se promueve la creación de municipios saludables en la región	1.3	Se realizan acciones articuladas con los GL para promover prácticas saludables	1	1.43	**2.05**
	Inversiones para la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil, (Artículo 49°, numeral l, LOGR)	3	2.5	3	2.83	Se ejecutan proyectos de inversión pública en el marco de la estrategia de la DCI	3.3	Se ha ejecutado el 100% de proyectos de inversión orientados a la reducción de la DCI	3.3	Los proyectos ex post prestan servicios de calidad y son sostenibles	2	2.87	**2.85**
Supervisión y control		**3**	**2.25**	**3**	**2.75**		**2.9**		**2.75**		**2.75**	**2.80**	**2.78**
Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios fomentando la participación de la sociedad civil (LOGR.Art.45, inc. e)	Sistema de monitoreo de logros en la DCI, (Artículo 49°, numeral a, LOGR)	3	2	3	2.67	Sistema regional de monitoreo de logros de la DCI con reportes de cumplimiento	3.3	Se ha formulado una propuesta de sistema de monitoreo articulado (GR y GL) de la DCI	3	El sistema de monitoreo articulado (GR y GL) realiza reportes mensuales y propone medidas correctivas	3	3.10	**2.88**
	Organizaciones sociales / privadas participan en la vigilancia del cumplimiento de metas de la DCI, (Artículo 8°,	3	2.5	3	2.83	Las organizaciones sociales / privadas participan activamente en la reducción y vigilancia de cumplimiento de metas de la DCI	2.5	Existen organizaciones sociales / privadas capacitadas para promover la reducción y realizar vigilancia en DCI	2.5	Las organizaciones sociales /privadas realizan acciones y vigilancia de cumplimiento de metas de la DCI y proponen medidas correctivas	2.5	2.50	**2.67**

Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales							
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/ Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional	Total G+N
	numeral 1, LOGR)					Por lo menos el 20% de los/as integrantes de organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones		Por lo menos el 35% de los/as integrantes de organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones.		Por lo menos el 50% de los/as integrantes organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones.			
	Promedios	**3.16**	**2.45**	**3.21**	**2.94**		**2.90**		**2.57**		**2.21**	**2.56**	**2.75**

Anexo 2: Ficha de sistematización de evidencias

N°	Documento	Norma que la aprueba	Vigencia	Contenido asociado al problema crítico o servicio público
Función de planeamiento				
001	Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de …	Acuerdo de Concejo N°006-2013	Plan con vigencia desde el año 2013 al 2017.	▪ El diagnóstico identifica el problema crítico identificado de la DCI y consigna una tasa del 23% de niños y niñas menores de 5 años que son afectados. ▪ No se ha encontrado objetivos específicos relativos a la reducción de la DCI, sin embargo se proponen acciones de coordinación con el MINSA para afrontar el problema.
002	Plan Operativo Institucional 2014	No se ha identificado dispositivo o norma aprobatoria	Vigencia para el año 2014.	▪ Se incluye un proyecto de Vigilancia comunitaria para la DCI con recursos del Fondo de Incentivos Municipales. ▪ Se incluyen acciones de difusión para el tratamiento de agua insegura.
003	Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos			
004	Plan de Manejo de Residuos Sólidos			
005	Presupuesto Institucional de Apertura / Modificado			
006	Programas Presupuestales incluidos en el PIA			
007	Programación Presupuestaria Multianual			
008	Plan de Desarrollo de las Personas o documento equivalente			
009	Plan Operativo Institucional			
010	Plan de inversiones			
Función normativa				
001	Acuerdo de Concejo que aprueba el Plan de Desarrollo Local Concertado			

N°	Documento	Norma que la aprueba	Vigencia	Contenido asociado al problema crítico o servicio público
002	Acuerdo de Concejo que aprueba el Plan Estratégico Institucional			
003	Acuerdo de Concejo que aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura			
004	Resolución de Alcaldía que aprueba el Plan Operativo Institucional			
005	Ordenanza Municipal que aprueba el PIGARS			
006	Ordenanza Municipal que aprueba los arbitrios de limpieza pública			
006	Ordenanza Municipal que aprueba el Programa de Segregación en la fuente			
007	Convenios de cooperación / cofinanciamiento de proyectos			
008	Ordenanza que aprueba el proceso del Presupuesto Participativo			
Función de promoción de la participación				
001	Actas de los acuerdos del presupuesto participativo			
002	Actas de instalación de comités de participación			
003	Planes de trabajo del Comité de Gestión de Educación			
004	Link de transparencia en los portales web			
005	Actas de rendición de cuentas realizadas			
006	Registro de talleres de capacitación			
007	Reportes de vigilancia ciudadana			
008	Actas o documentos de cofinanciamiento de la población.			

N°	Documento	Norma que la aprueba	Vigencia	Contenido asociado al problema crítico o servicio público
Función administrativa y ejecutiva				
001	Ejecución del gasto por categorías presupuestales			
002	Ejecución del gasto según proyectos y productos			
003	Ejecución de ingresos según fuentes de financiamiento			
004	Evaluación de la ejecución presupuestaria			
005	Evaluación trimestral del POI			
006	Reportes del Banco de proyectos SNIP			
007	Reporte de INFOOBRAS			
008	Reportes de resultados ECE (censos estudiantiles)			
009	Reportes de resultados SIEN (estado nutricional de niños y niñas)			
010	Reportes del SIGERSOL (Gestión Integral RRSS)			
011	Reportes del INFOMIDIS			
012	Reporte ENDES			
013	Reportes de los Programas Presupuestales			
Función de supervisión y control				
001	Evaluación semestral del PIA			
002	Seguimiento y Evaluación trimestral del POI			
003	Reportes de comités de vigilancia			
004	Evaluación de avance del PEI			
005	Balance del plan anual de los Comités de Gestión (educación).			

Anexo 3: Guías de entrevista

Objetivo

Obtener información primaria para valorar los atributos establecidos en el Cuadro de Valoración, por cada función identificada.

Criterios de elaboración

- Las preguntas a ser incluidas en las guías de entrevistas deben permitir obtener información respecto a los atributos establecidos en el Cuadro de Valoraciones, tanto para las capacidades instaladas como para las capacidades funcionales; en especial, en aquellos casos en los cuales no se cuenta con evidencia documentaria suficiente para realizar la valoración.
- La información que puede ser valorada a partir de fuentes secundarias no requiere ser incluida en las guías de entrevista, a menos que sea necesario confirmar su validez.
- Recordar que las preguntas de entrevistas han de ser de fácil comprensión, directas y que en su totalidad no demande excesivo tiempo para el entrevistado. Un tiempo aconsejable de entrevista abarca entre 20 a 25 minutos de duración, durante los cuales se deben abordar aspectos cruciales de cómo se ejercen las funciones que le corresponden a la entidad en relación al servicio priorizado.

Recomendaciones

- Como pasos previos a la aplicación de las entrevistas, se sugiere:
    - Comprometer a la autoridad de la entidad o al servidor público de más alto nivel con el desarrollo y la importancia de realizar las entrevistas, en el marco de la aplicación del "Diagnóstico de Capacidades", y garantizar que el mismo nivel de compromiso y comprensión sobre el objetivo de las entrevistas sea transmitido a aquellas personas que serán entrevistadas
    - Prever que el ambiente donde se desarrollen las entrevistas sea adecuado y brinde confianza a las personas a ser entrevistadas.
    - Obtener información previa, de ser posible, respecto a la autoridad y servidores públicos a entrevistar (por ejemplo, experiencia previa, filiación política, estructura orgánica, etc.), y elaborar un listado de personas sugeridas a ser entrevistadas.
    - Obtener la mayor cantidad de información secundaria. De esta forma, la persona a aplicar la entrevista puede determinar si incluir una pregunta para validar la información o profundizar en el tema, o si ello ya no resulta necesario.
    - Elaborar guías de entrevista ad hoc para cada persona a ser entrevistada, según el rol que cumpla en el proceso de producción del servicio público: gerente, supervisores, operadores, personal de apoyo, etc. Cada uno tiene distinta perspectiva y conocimiento del servicio, por lo que resulta relevante obtener sus apreciaciones y contrastarlas al momento de establecer la valoración de cada una de las funciones.
    - Garantizar que las guías de preguntas o cuestionarios estén orientados a recoger la información que se necesita recopilar para poder valorar los distintos aspectos que implica el desarrollo de cada función.

- Evaluar contar con un equipo responsable de realizar las entrevistas compuesto por dos personas.

- Iniciar la aplicación de las entrevistas con la autoridad y el funcionario de más alto nivel en la entidad. Sería deseable contar, además, con la participación del responsable directo de la prestación del servicio.

- Se recomienda realizar las entrevistas en las oficinas de las y los funcionarios (en el horario que ellos indiquen) para facilitar el acceso y verificación de la información que sea identificada durante la entrevista. En ese sentido, se sugiere solicitar información documental (en físico o electrónica), de ser necesario, para sustentar las respuestas dadas por las personas entrevistadas.

- Tener cuidado en no inducir ni tratar de influir en forma alguna en las respuestas de las personas entrevistadas. Mantener, en todo momento, una actitud respetuosa y amigable, evitando cuestionamientos o juicios de valor respecto a las respuestas o la calidad de la información que brindarán las personas a ser entrevistadas.

- Las guías de entrevistas orientan el desarrollo de las mismas, pero son sujeto de modificación en el momento de su aplicación. Ello dependerá de las respuestas de las personas a ser entrevistadas, de la comprensión que se tenga del tema y del criterio de la persona a cargo de realizar las entrevistas.

- Antes de concluir la entrevista, la persona responsable deberá asegurarse que cuenta con la información necesaria para realizar la valoración de las funciones identificadas.

- Al finalizar las entrevistas, el equipo responsable de la aplicación de las mismas deberá reunirse para resumir y evaluar las respuestas dadas por las personas entrevistadas, en términos de suficiencia de información para la valoración, y acordar los próximos pasos.

Contenido

Se deberá aplicar, por lo menos, 4 guías de entrevistas:

- Entrevista a autoridades y alta dirección (Presidente Regional, alcalde o alcaldesa, secretario/a general del Concejo/Consejo, dirigentes o líderes de las organizaciones sociales).

- Entrevista a responsable de la oficina o gerencia relacionada directamente con la prestación del servicio público priorizado.

- Entrevista a responsable del área de planificación y presupuesto.

- Entrevista a líderes y lideresas de las organizaciones de la sociedad civil relacionados al área crítica y al servicio público priorizado.

A continuación se presentan cuatro propuestas correspondientes a las guías de entrevistas señaladas, y que pueden ser adaptadas en función a la problemática y el servicio público priorizado por cada entidad.

Guía de entrevista para autoridades políticas

Nombre del GR/GL:
Nombres y apellidos del entrevistado/a:
Cargo:
Fecha de la entrevista:
Tiempo estimado: 10 minutos

1.1	Desde su punto de vista ¿Cuáles son los 3 problemas más críticos que afectan a la población de su localidad? Indicar en orden de prioridad (tener en cuenta ICI)	1. 2. 3.
1.2	¿Qué acciones ha planificado, programado y/o ejecutado para intentar resolver estos problemas?	1. 2. 3.
1.3	¿Se han realizado acciones articuladas con el G.R / G.L.P / G.L.D para atender los problemas críticos? Indicar las principales:	1. 2. 3.
1.4	¿Cómo valora las relaciones institucionales con el G.R / G.L.P / G.L.D?	1. Sin importancia 2. Poca importancia 3. Mediana importancia 4. Importante 5. Muy importante
1.5	¿Se han desarrollado acciones para el fortalecimiento de capacidades de los servidores/as vinculadas a los servicios? Indicar los más importantes:	Si ( ) No ( ) 1.-… 2.-… 3.-…
1.6	¿Hay participación de la sociedad civil en alguna etapa de la gestión del servicio (en la planificación, en la evaluación, especificar)?	Si ( ) No ( )
1.7	¿Ha habido rendición de cuentas de resultados o de logros u otro mecanismo de información sobre la gestión descentralizada (área)?	Si ( ) No ( )
1.8	¿En breves palabras podría resumir su visión o situación deseada respecto a la educación en su territorio, para 5 años? ¿Cómo se imagina que debería ser?	
1.9	¿Por qué movimiento o partido político se presentó a las elecciones en las que resultó electo?	

Guía de entrevista para servidores responsables de la prestación del servicio público priorizado

Nombre del GR/GL:
Nombres del entrevistado/a:
Cargo:
Fecha de la entrevista:
Tiempo: 25 minutos

1. Planificación		
1.1	Total de personas que trabajan en la prestación del servicio … GR / GL **Gestión administrativa** / **Varón** Funcionarios/as Profesionales Técnico / auxiliar **Gestión directa del servicio** / **Varón** Directores/as de… ….. ……..	
1.2	¿Existe un plan o programa de perfeccionamiento de los/las prestadores del servicio?	Si ( ) No ( )
1.3	Este programa de perfeccionamiento está considerado en el POI	Si ( ) No ( )
1.4	¿Cuál es el grado de ejecución del Plan de perfeccionamiento? (%)	
1.5	Mencione 5 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño de los profesionales que brindan el servicio.	1. 2. 3. 4. 5.
1.6	En los 2 últimos años, ¿se ha ejecutado el total del presupuesto del plan de perfeccionamiento?	Si ( ) No ( )
1.7	¿Cuáles considera usted que son las razones por las que no se ha ejecutado el total del presupuesto del plan de perfeccionamiento?	…… …….
1.8	¿Cuentan actualmente con los instrumentos (procedimientos, guías, metodologías, o aplicativos informáticos) necesarios para preparar los planes en… (en el área que se trabaja (educación, salud o ambiente)?	1. Metodologías ( ) 2. Guías ( ) 3. Procedimiento ( ) 4. Software ( ) 5. Otros ( ) indicar
1.9	¿Cuál es su valoración respecto a la utilidad de estos instrumentos (los que existen) para preparar los planes… (área en la que se trabaja educación, salud, ambiente)?	1. No es útil 2. Es poco útil 3. Medianamente útil 4. Útil 5. De mucha utilidad
1.10	Mencione tres aspectos o temas claves para mejorar estos instrumentos	1. 2. 3.
1.11	¿Cuentan con el equipamiento necesario para cumplir con su trabajo?	Si ( ) No ( )
1.12	Si la respuesta es no, indique qué equipos claves estarían faltando	1. 2. 3.
1.13	¿Existe un plan estratégico regional / local? (en el área que están abordando salud, educación o ambiente)	Si ( ) No ( )
1.14	¿Cuál es su horizonte? (años)	
1.15	¿Cuándo fue elaborado y/o actualizado?	
1.16	¿Se ha presentado / difundido el plan estratégico local a los profesionales que trabajan en	Si ( )

	dicha área de la región / localidad?	No ( )
1.17	¿Existe un plan específico regional / local aprobado?	Si ( ) No ( )
1.18	¿Realizan acciones coordinadas con la Dirección Regional responsable o con el GL –lo que corresponda según él o la entrevistado/a-? Mencione las principales	1. 2. 3.
1.19	¿Realizan acciones coordinadas con otras unidades desconcentrada (por ejemplo en educación las UGEL y en salud red y micro red)? Mencione las principales	1. 2. 3.
1.20	¿Se cuenta con un Plan Multianual de Inversiones aprobado?	Si ( ) No ( )
1.21	¿Existen proyectos de inversión ligados a… (educación, salud o ambiente según corresponda) en el Plan multianual de inversiones?	Si ( ) No ( )
1.22	¿Se cuenta con un POI elaborado y vigente para el 2013?	Si ( ) No ( )
1.23	Si la respuesta es NO solicitar las razones por la que no se cuenta y que recomienda.	1. 2. 3.
1.24	¿El POI se encuentra presupuestado al 100%?	Si ( ) No ( )

2. Normativa reguladora

2.1 ¿Cuál es el estado de aprobación de los siguientes documentos?

Documento	No aprobado	Aprobado y publicado	Aprobado, publicado, difundido
Aprobación de planes: PEI			
Aprobación del Plan (educativo, salud o ambiente) de mediano plazo			
Aprobación de Modelo de gestión descentralizada (educación, salud o ambiente según corresponda)			
Aprobación del Plan curricular (solo para educación ver su símil en las otras áreas)			
Aprobación del Plan de perfeccionamiento del personal que trabaja en ese servicio (por ejemplo en educación: perfeccionamiento docente).			
Aprobación POI			
Aprobación del PIA			

3. Administrativa y ejecutiva

3.1 ¿Qué cantidad del personal que se indica ha sido capacitado en el último año?

Cargos / funciones	Varón	Mujer
Directores		
…..		
…..		
Otros vinculados al servicio		

3.2	Mencione 3 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño educativo de los docentes	1. 2. 3.

3.3 ¿Cuál es el nivel de cobertura de los servicios en ….. (educación, salud o ambiente según corresponda)? Indicar en %

Servicio de…	Zona urbana	Zona rural
Otros (indicar)		

3.4 ¿profesionales de los servicios cuentan con materiales necesarios para desarrollar su labor?

Valoración	Zonas urbanas	Zonas rurales
a. Muy insuficiente		
b. Insuficiente		
c. Medianamente		
d. Suficiente		

3.5 Si la respuesta es a, b o c: ¿Cuáles son los factores más relevantes por la que no cuentan con los materiales?	1. 2. 3.
3.6 ¿Podría proponer algunas acciones de mejora para que los profesionales cuenten con estos materiales?	1. 2. 3.
3.7 ¿Los Usuarios acceden oportunamente a los materiales provistos por el Estado? (educación textos escolares, salud vacunas por ejemplo)	Si ( ) No ( )
3.8 Si la respuesta es no ¿Puede indicar los factores más relevantes por las que no reciben sus materiales?	1. 2. 3. 4.
3.9 ¿Podría proponer algunas acciones de mejora para que los materiales lleguen oportunamente a los usuarios?	1. 2. 3.
3.10 ¿Qué inversiones se han ejecutado en la… (educación, salud o ambiente) en el año 2012?	1. 2. 3.
3.11 ¿Qué inversiones se han realizado en coordinación con la Dirección regional o la instancia desconcentrada? (por ejemplo en educación DRE / UGEL	1. 2. 3.

3.12 ¿Las Instituciones (educativas, salud…) cuentan con infraestructura?

Servicios … (educativos, salud o ambiente según corresponda)	Inadecuada	Medianamente adecuada	Adecuada
…			
….			
Otros (indicar)			

3.13 ¿Cuál es el grado de ejecución de los siguientes documentos? Indicar en %

Documento	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Plan específico (Educativo, salud, ambiental) Regional / local					
Plan (educativo, ambiente o salud) de mediano plazo					
Modelo de gestión descentralizada (educativa, salud, ambiental)					
Plan curricular (aplicable solo para educación)					
Plan de perfeccionamiento Profesional (docente en el caso de educación).					
POI relacionado al servicio (2012)					
PIA relacionado al servicio (2012)					

3.14 En caso los instrumentos de aplicación anual no hayan completado el 100% solicitar 3 factores claves que han incidido en mayor grado	1. 2. 3.

3.15 ¿El G.R/ GL –municipalidad- ha realizado acciones de mejora del entorno (educativo, salud o ambiental según corresponda) en la localidad?

Actividades en el 2014	**No**	**poco**	**frecuentemente**
Actividades deportivas			
Actividades culturales			
Acciones de seguridad ciudadana			
Programas de reducción de la violencia intrafamiliar			
Programas de acceso alimentario			
Otros según corresponda			

4. Supervisión y control

4.1 ¿Se cuenta con un instrumento / sistema de monitoreo de las actividades de los servicios?

Servicios…. (educativos, salud, ambiental según corresponda)	**No**	**Si**	**Adecuada**	**No adecuada**
…				
….				
Otros (indicar)				

4.2 ¿El personal encargado de monitoreo de los servicios ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año?	Si ( ) No ( )
4.3 Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el monitoreo de los servicios	1. 2. 3.

4.4 Se han realizado evaluaciones de los planes regionales o locales (específicos en educación, salud o ambiente)

Servicios…	**No**	**Si**	**Se han propuesto mejoras**	**Se han implementado las mejoras**
Evaluaciones del PEI. POI				
……- (p.e en educación Logros educativos en lógico matemático				
Otros (indicar)				

4.5	¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo?	Si ( ) No ( )
4.6	Los planes operativos para los servicios cuentan con indicadores de desempeño?	Si ( ) No ( )
4.7	Existen metas claramente definidas en la prestación de los servicios	Si ( ) No ( )
4.8	Se han implementado las Normas de Control Interno en los servicios	Si ( ) No ( )

4.9 Que normas de Control Interno se han implementado: indicar en %

Normas de Control Interno	**0-20**	**21-40**	**41-60**	**61-80**	**81-100**
Ambiente de control					
Evaluación de riesgos					
Actividades de control gerencial					
Información y comunicación					
Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento					

5. Promoción de la participación

5.1	Que organizaciones sociales / mixtas se encuentran involucradas en la gestión (según corresponda educativa, salud, ambiental) local: mencione	1. 2. 3. 4.
5.2	¿Se ha conformado alguna instancia de coordinación y/o consulta (p.e. en educación el COPARE/COPALE) con participación de la sociedad civil?	Si ( ) No ( )
5.3	¿Se ha difundido los instrumentos de planificación y gestión a dichas instancias en el departamento / localidad)	Si ( ) No ( )
5.4	¿Cuál es el grado de participación (vigilancia) de esas instancias en la gestión del servicio?	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Medianamente 4. Alto 5. Muy alto

5.5 Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar la participación de dichas instancias en la supervisión de la gestión descentralizada del servicio	1. 2. 3.

5.6 ¿Existen mecanismos de información de resultados de la gestión (educativa, salud, ambiental según corresponda) accesibles?

Mecanismos	**No**	**Si**
Información en el portal		
Rendición de cuentas de los directores a organizaciones de la sociedad civil		
Publicaciones de los resultados		
Otros (indicar)		

5.7 En los 2 últimos años, se han realizado capacitaciones a los miembros de la sociedad civil de las instancias de coordinación, consulta, vigilancia	Si ( ) No ( )
5.8 Que temas de capacitación considera claves para los miembros de la sociedad civil organizadas. Indique en orden de importancia	1. 2. 3.

Guía de entrevista para funcionarios de las oficinas o gerencias de planificación y presupuesto

Nombre del GR/GL:
Nombres del entrevistado/a:
Cargo:
Fecha de la entrevista:
Tiempo estimado: 25 minutos

1.	**PLANIFICACION**	
1.1	Total de personas que trabajan en la gerencia/oficina de planificación	Total varones: Total mujeres:
Tipo de cargos/ funciones que existen		

Cargos / funciones	Varón	Mujer
Gerencia		
Sub gerencia		
Técnico / auxiliar		

1.2	¿Existe un plan o programa de capacitación del personal?	Si ( ) No ( )
1.3	¿Cuál es el grado de ejecución del Plan de Capacitación? (%)	
1.4	¿Cuántas personas (desagregado por sexo) de la gerencia/oficina se han capacitado el último año?	Varones: Mujeres:
1.5	Mencione 5 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño de la gerencia / oficina de planificación y presupuesto.	1. 2. 3. 4. 5.
1.6	Existe un Plan de perfeccionamiento o de desarrollo de capacidades dirigido a los/las profesionales de la gerencia/oficina.	Si ( ) No ( )
1.7	El Plan de perfeccionamiento o de desarrollo de capacidades cuenta con un presupuesto aprobado	Si ( ) No ( )
1.8	En los 2 últimos años, ¿se ha ejecutado el total del presupuesto aprobado?	Si ( ) No ( )
1.9	¿Qué porcentaje considera que se ha ejecutado?	……..%
1.10	¿Cuentan actualmente con los instrumentos (procedimientos, guías, metodologías, o aplicativos informáticos) necesarios para preparar los planes (educativos, salud o ambiental según sea el caso?	6. Metodologías ( ) 7. Guías ( ) 8. Procedimiento ( ) 9. Software ( ) 10. Otros ( ) indicar
1.11	Cuál es su valoración respecto a la utilidad de estos instrumentos (los que existen) para preparar los planes (educativos, salud o ambiental según sea el caso)	1. No es útil 2. Es poco útil 3. Medianamente útil 4. Útil 5. De mucha utilidad
1.12	Mencione tres aspectos o temas claves para mejorar estos instrumentos	1. 2. 3.
1.13	¿Cuentan con el equipamiento necesario para cumplir con su trabajo?	Si ( ) No ( )
1.14	Si la respuesta es no, indique que equipos claves estarían faltando	1. 2. 3.
1.15	¿Existe un plan estratégico (de educación, salud o ambiente según sea el caso) regional / local?	Si ( ) No ( )
1.16	¿Cuál es su horizonte? (años)	
1.17	¿Cuándo fue elaborado y/o actualizado	
1.18	¿Se ha presentado / difundido el plan estratégico local al personal de su institución?	Si ( ) No ( )
1.19	¿Podría establecer un estimado de ejecución del plan estratégico?	
1.20	¿Existe un plan curricular regional / local aprobado? (solo aplicable a educación)	Si ( ) No ( )
1.21	¿Puede valorar en qué grado (el plan curricular) se encuentra adaptado a la realidad	1. No se encuentra adaptado

	regional / local? (solo aplicable a educación)	2. Poco adaptado 3. Adaptado
1.22	¿Qué proyectos de inversión pública incluidos en el plan operativo institucional 2013 se encuentran enmarcado en el plan estratégico (educativo, salud o ambienta según sea el caso) regional/local?	1. 2. 3.
1.23	En el tema ¿Realizan acciones coordinadas con los gobiernos locales –en el caso del GR- o con la Direcciones regionales –en el caso de los GL? Mencione las principales	1. 2. 3.
1.24	¿Realizan acciones coordinadas con las unidades desconcentradas (p.e las UGEL en el caso de educación)? Mencione las principales	1. 2. 3.
1.25	¿Se cuenta con un Plan Multianual de Inversiones aprobado?	Si ( ) No ( )
1.26	¿Existen proyectos ligados a… (educación, salud o ambiente según sea el caso) en el Plan multianual de inversiones? aprobado	Si ( ) No ( )
1.27	¿Se cuenta con un POI elaborado y vigente para el 2013?	Si ( ) No ( )
1.28	en el POI aprobado existen resultados relacionados con el tema (educativo, salud o ambiental según sea el caso)?	Si ( ) No ( )
1.29	Si la respuesta es NO solicitar las razones por la que no se cuenta y que recomienda se podría hacer para corregir esta situación.	1. 2. 3.
1.30	¿El POI se encuentra presupuestado al 100%?	Si ( ) No ( )

2. Normativa reguladora (1)

2.1	Total de personas que trabajan en el área de Secretaría general o quien haga sus veces.	Total varones: Total mujeres:

2.2 Cuáles son los cargos y funciones del personal de S.G o quien haga sus veces:

Cargos / funciones	Varón	Mujer
Profesional		
Técnico		
Auxiliar		

2.3	¿El personal de ésta área ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año? Indicar según año	Si ( ) No ( )

Año	Varón	Mujer
2014		
2015		

2.4	Mencione 5 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño de la gerencia/oficina de planificación.	1. 2. 3. 4. 5.
2.5	¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo?	Si ( ) No ( )
2.6	¿Qué equipamiento sería necesario para hacer un buen trabajo?	1. 2. 3.

2.7 ¿Cuál es el estado de aprobación de los siguientes documentos?

Documento	No aprobado	Aprobado y publicado	Aprobado, publicado, difundido
Aprobación del Plan específico (PER/PEL, según corresponda)	salud		
Aprobación del Plan de mediano plazo			
Aprobación de Modelo de gestión descentralizada			
Aprobación del Plan curricular (solo para educación)			
Aprobación del Plan de perfeccionamiento profesional.			
Aprobación POI			
Aprobación del PIA			

(1) Para fines de comparación hacer estas mismas preguntas al funcionario o servidor encargado de la producción normativa de la entidad (Secretario General)

3. Administrativa y ejecutiva (2)	
3.1 Que oficinas o gerencias están encargadas de la prestación de los servicios (educativos, salud o ambiente según sea el caso).	
3.2 Total de personas que trabajan directamente en la prestación de los servicios (educativos, salud o ambiente según sea el caso)	Total varones: Total mujeres:
3.3 Cuáles son los cargos y funciones del personal asignado directamente a la prestación de los servicios - de ser posible indicar cantidades-:	
3.4 ¿Cuál es el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a… (educación, salud o ambiente)?	
3.5 Si el porcentaje es menor que 100% ¿Por qué considera usted que no ha sido ejecutado el total del presupuesto asignado?	1. 2. 3.
3.6 ¿Qué acciones claves considera usted necesarias para que el presupuesto destinado a … (educación, salud o ambiente) se ejecute al 100%	1. 2. 3.
3.7 ¿Qué porcentaje del presupuesto de inversiones destinadas a … (educación, salud o ambiente) se ha ejecutado?	2011: 2012:
3.8 ¿Se han realizado inversiones compartidas con otro nivel de gobierno?	Si ( ) No ( )

Cargos / funciones	**Varón**	**Mujer**
Directores		
…		
….		
Otros vinculados al servicio		

Cargos / funciones	**2014**	**2015**
Comprometido		
Ejecutado		

Proyectos	**Nivel de Gobierno**	**2014**	**2015**

3.9 ¿Conoce si el GR / GL ha previsto la ejecución de proyectos (educativos, salud o ambiente según corresponda) o en general? para 2013 o 2014? ¿Qué proyectos son y como participaría su institución?

Proyectos	**Forma de participación**

3.10 Al año 2015 ¿Cuál es el estado de ejecución de los siguientes instrumentos? Indicar en %

Documento	**0-20**	**21-40**	**41-60**	**61-80**	**81-100**
Plan … (Educativo, salud o ambiental) Regional / local					
Plan de mediano plazo					
Modelo de gestión					
Plan curricular 8aplicable solo a educación)					
Plan de perfeccionamiento profesional					
POI relacionado al servicio (2015)					
PIA relacionado al servicio (2015)					

3.11 ¿El GR o GL-municipalidad- ha realizado acciones de mejora en el entorno (educativo, salud o ambiental) en la localidad?

Actividades en el 2015	**No**	**poco**	**frecuentemente**
Actividades deportivas			
Actividades culturales			
Acciones de seguridad ciudadana			
Programas de reducción de la violencia intrafamiliar			
Programas de acceso alimentario			

(2) Para fines de comparación hacer estas mismas preguntas al funcionario responsable del servicio de educación escolar del GR o GL.

4. Supervisión y control

4.1 ¿Se cuenta con un instrumento / sistema de monitoreo de las actividades….(educativas, salud o ambiental)? ¿este instrumento / sistema es el adecuado?

Servicios	**No**	**Si**	**Es Adecuada**	**No es adecuada**
…				
…				
Otros (indicar)				

4.2	¿El personal encargado de monitoreo de los servicios ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año?	Si ( ) No ( )
4.3	Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el monitoreo de los servicios	1. 2. 3.

4.4 Se han realizado evaluaciones del Plan Local o el instrumento de planificación local (educativo, salud, ambiental)

Servicios	**No**	**Si**	**Se han propuesto mejoras**	**Se han implementado las mejoras**
… (p.e. en educación Logros educativos en lógico matemático)				
Otros (indicar)				

4.5	¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo?	Si ( ) No ( )
4.6	¿Los planes operativos para los servicios cuentan con indicadores de desempeño?	Si ( ) No ( )
4.7	Existen metas claramente definidas en la prestación de los servicios	Si ( ) No ( )
4.8	Se han implementado las Normas de Control Interno en los servicios	Si ( ) No ( )

4.9 Que normas de Control Interno se han implementado: indicar en %

Normas de Control Interno	**0-20**	**21-40**	**41-60**	**61-80**	**81-100**
Ambiente de control					
Evaluación de riesgos					
Actividades de control gerencial					
Información y comunicación					
Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento					

5. Promoción de la participación (3)

5.1	Que organizaciones sociales / mixtas se encuentran involucradas en la gestión descentralizada (en educación, salud o ambiente según corresponda) local o regional: mencione	1. 2. 3. 4.
5.2	¿Se ha conformado una instancia de coordinación o consulta con participación de la sociedad civil?	Si ( ) No ( )

5.3	¿Se ha difundido los instrumentos de planificación y gestión educativa a las instancias de coordinación o consulta de la región / localidad)	Si ( ) No ( )
5.4	¿Cuál es el grado de supervisión de las organizaciones especializada en la gestión (educativa/APAFAS, salud o ambiental según corresponda)?	6. Muy bajo 7. Bajo 8. Medianamente 9. Alto 10. Muy alto
5.5	Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar la participación de las organizaciones en la supervisión de la gestión educativa	1. 2. 3.

5.6 ¿Existen mecanismos de información de resultados de la gestión de los servicios accesibles?

Mecanismos	**No**	**Si**
Información en el portal		
Rendición de cuentas de los funcionarios/as responsables a organizaciones especializadas		
Publicaciones de los resultados		
Otros (indicar)		

5.7	En los 2 últimos años, se han realizado capacitaciones a los miembros de la sociedad civil de las organizaciones especializadas	Si ( ) No ( )
5.8	Que temas de capacitación considera claves para los miembros de la sociedad civil especializados. Indique en orden de importancia	1. 2. 3.

(3) Para fines de comparación realizar estas preguntas al funcionario responsable de la prestación del servicio y/o al responsable de participación ciudadana del GR / GL.

Guía de Entrevista a Organizaciones de la Sociedad Civil

Preguntas para representantes de organizaciones de la sociedad civil que ejercen rol de vigilancia a los servicios priorizados

Nombre de la OSC:
Nombres de las personas presentes en la entrevista y cargo:
Fecha de la entrevista:

A continuación, la entrevista estará referida a las acciones de la organización hacia los gobiernos descentralizados, en particular.

1. Participación en la solución del problema crítico / servicio público priorizado	
1.1. ¿Participan en espacios de diálogo, concertación o rendición de cuentas? ¿Cuáles?	
1.2. ¿Formulan solicitudes de acceso a la información pública ante las entidades públicas? (para realizar mejor su labor participativa o de vigilancia)	
1.3. ¿Interponen acciones (legales) ante la negativa de las entidades públicas de brindar la información solicitada?	
1.4. ¿Buscan información en los portales de transparencia de las entidades públicas (internet)?	
1.5. De acceder a la información a través de los portales ¿sistematizan la información obtenida?	
1.6. De sistematizar la información ¿evalúan la información obtenida?	
1.7. De acceder a la información (a través de los portales o de responder la entidad pública) ¿la socializan con las y los integrantes de la organización?	
1.8. ¿Realizan acciones de incidencia para la incorporación de recomendaciones en la prestación del servicio de salud, educación o ambiente?	
2. Supervisión y control	
2.1. ¿Realizan acciones de vigilancia a: presupuesto participativo, servicios de salud, educación o ambiente?	
2.2. ¿Acceden a información útil sobre las materias que vigilan?	
2.3. ¿Formulan informes con recomendaciones de mejora de las materias que vigilan?	
2.4. ¿Realizan acciones o participan en acciones de fortalecimiento de capacidades para la vigilancia ciudadana?	
2.5. De realizar informes de vigilancia, ¿los socializan con las y los integrantes de la organización?	
2.6. ¿Participan en las audiencias de rendición de cuentas de los gobiernos regionales?	
2.7. ¿Cómo participan?	
2.8. ¿Formulan recomendaciones de mejora, luego de las audiencias?	
2.9. ¿Auspician otros mecanismos de rendición de cuentas en los gobiernos regionales?	
2.10. ¿Auspician mecanismos de rendición de cuentas en los gobiernos locales provinciales? ¿Cuáles?	
2.11. ¿Auspician mecanismos de rendición de cuentas en los gobiernos locales distritales? ¿Cuáles?	
2.12. Puede incorporar información adicional que desee brindar la persona entrevistada.	

Anexo 4: Formato para inspección de campo del equipamiento e infraestructura

El presente formato puede ser aplicado por el Equipo Técnico durante la inspección de campo y constituye la referencia principal para la valoración de la variable "equipamiento e infraestructura adecuada" de las capacidades instaladas.

Escala	Significado
1	Muy bajo cumplimiento
2	Bajo cumplimiento
3	Mediano cumplimiento
4	Alto cumplimiento

N°	Proposición	Escala de valoración				Comentario / Justificación
		1	2	3	4	
	Ambiente de trabajo					
1	Los ambientes de trabajo en que se presta el servicio es adecuado y cómodo para el personal					
2	Los ambientes de trabajo cuentan con adecuada iluminación					
3	Los ambientes de trabajo cuentan con adecuada ventilación					
4	Los ambientes de trabajo cuentan con accesos (ingresos y salida) y zonas de seguridad para el personal.					
5	Los ambientes de trabajo están libres de contaminación (polvo, olores, sonidos, otros vectores)					
	Equipamiento					
6	El mobiliario disponible es suficiente y cómodo para el personal					
7	La documentación física cuenta con archivos adecuados					
8	Los equipos de cómputo: ordenadores, impresoras, otros, se encuentran vigentes y operativos al 100%					
	Tecnología					
9	La entidad cuenta con servicios adecuados de internet					
10	El personal que presta el servicio público accede con facilidad a los servicios de internet					
11	El personal cuenta con aplicativos o programas informáticos necesarios para la prestación del servicio público.					
	Servicios internos					
12	La entidad cuenta con servicios adecuados de energía eléctrica					
13	La entidad cuenta con servicios adecuados y suficientes de agua potable					
14	La entidad cuenta con servicios de telefonía y el personal que presta el servicio público accede a ella.					
15	Se cuenta con servicios higiénicos adecuados y accesibles al personal y público.					

Anexo 5: Cuadro comparativo de resultados del Diagnóstico de Capacidades Institucionales por año

Funciones	Atributos	(A) ICI 2013	(B) ICI 2014	Variación absoluta (B-A)	Variación porcentual (%)
Planeamiento		**2.93**	**3.08**	**0.15**	**5.20**
"Diseño de políticas, prioridades, estrategias programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa" (LOGR, Art. 45, Inc. b)	Gestión del Plan Estratégico Institucional	2.83	2.88	0.05	1.76
	Plan operativo/ Presupuesto institucional	3.21	3.37	0.16	4.94
	Programa de Inversiones	3.00	3.20	0.20	6.67
	Plan de Desarrollo de las Personas	2.67	2.87	0.20	7.50
Normativa		**3.08**	**3.28**	**0.19**	**6.22**
"Elaborando y aprobando normas de alcance regional, regulando los servicios de su competencia" (LOGR. Art. 45, Inc.)	Aprobación de políticas y planes regionales	3.00	3.17	0.17	5.56
	Aprobación del Plan operativo y Presupuesto Institucional, y programa de inversiones.	3.17	3.38	0.22	6.84
Promoción de la participación		**2.83**	**3.00**	**0.17**	**5.88**
hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana...Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados del Gobierno Regional serán	Promoción de la participación	2.83	3.00	0.17	5.88

Funciones	Atributos	(A) ICI 2013	(B) ICI 2014	Variación absoluta (B-A)	Variación porcentual (%)
	Rendición de cuentas	2.83	3.00	0.17	5.88
Administrativa y ejecutora		**2.68**	**2.81**	**0.13**	**4.72**
"Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales" (LOGR, Art. 45, Inc. c)	Promoción de prácticas saludables	2.83	3.00	0.17	5.88
	Servicio de control EDAS / IRAS	2.67	2.82	0.15	5.63
	Servicio de control de crecimiento CRED	2.75	2.82	0.07	2.42
	Servicio de agua segura	2.50	2.67	0.17	6.67
	Inversiones para la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil	2.67	2.75	0.08	3.13
Supervisión y control		**2.42**	**2.60**	**0.18**	**7.59**
"Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios fomentando la participación de la sociedad civil" (LOGR, Art. 45, Inc. e)	Gestión de sistema de monitoreo y evaluación	2.50	2.80	0.30	12.00
	Organismos de la Sociedad Civil participan en la vigilancia de la reducción de DCI	2.33	2.40	0.07	2.86
PROMEDIOS		**2.79**	**2.95**	**0.16**	**5.88**

Anexo 6: Glosario de términos

- **Atributos**: Aquellos enunciados o descriptores que grafican o reflejan el cumplimiento de las funciones que les corresponde cumplir a cada entidad y que serán sujeto de medición. Deben identificarse considerando su pertinencia y relevancia.

- **Bienes públicos:** Son aquellos que pertenecen o son provistos por el Estado o una entidad privada, con autorización del primero, y cuyo uso corresponde a la ciudadanía.

- **Capacidades institucionales[15]:** Conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos territorios. Para ello, las instituciones públicas deberán establecer objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permitan una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos.

- **Competencia:** Es la materia o área de la gestión pública sobre la cual una entidad pública, según el nivel de gobierno al que corresponda, tiene facultad de decisión. Las competencias pueden ser exclusivas, compartidas o delegadas.
  - **Competencias exclusivas:** Aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la ley.
  - **Competencias compartidas:** Aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados. La ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel.
  - **Competencias delegadas:** Aquellas que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el período de la delegación.

  Son ejemplos de competencias específicas de los Gobiernos Locales, las siguientes materias: organización del espacio físico y uso del suelo; servicios públicos locales; protección y conservación del ambiente; entre otras (capítulo II de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972). Para el caso de los Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, establece competencias exclusivas y compartidas.

- **Función:** Es el conjunto de acciones coordinadas que realiza una entidad pública, sus órganos y unidades, para alcanzar sus objetivos en el ámbito de las competencias que le han sido asignadas. De acuerdo a lo señalado en el Art. 15° de la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 , las funciones se precisan a través de las Leyes Orgánicas del Poder Ejecutivo, de los Gobiernos Regionales y de las Municipalidades,

[15] Secretaria de Descentralización (2016). Documento de Trabajo "Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada".

distinguiendo entre las funciones generales de normatividad, planeamiento, administración / ejecución, supervisión y control, y promoción de la participación.

- **Mejora continua**[16]**:** Teoría administrativa basada en el cambio positivo o mejora progresiva y permanente de las capacidades institucionales hasta alcanzar la excelencia en el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades para una mayor satisfacción de la ciudadanía.

- **Problema central:** Aquella situación o condición presente que limita, impide o dificulta el ejercicio de los derechos. Se mide en términos de brechas existentes en la prestación de los servicios públicos básicos (por ejemplo: cobertura, calidad, entre otras).

- **Rol Rector**[17]**:** Se entiende por Rol Rector a aquella función regulatoria, normativa, orientadora y de fiscalización que ejercen los Ministerios en el ámbito sectorial de su competencia respecto de los servicios públicos asociados a las funciones transferidas prestados por los Gobiernos Regionales y/o Gobiernos Locales. Comprende la identificación y aprobación de políticas sectoriales vinculadas a los servicios públicos inherentes a sus competencias, alineadas a las políticas nacionales, la definición de estándares nacionales, la gestión de la capacitación y del rendimiento de las personas a nivel intergubernamental y el monitoreo y la evaluación de los resultados a nivel nacional de los servicios públicos de su competencia.

- **Servicio público**[18]**:** Son las actividades prestadas por una entidad pública orientada a satisfacer una necesidad individual o social determinada, de interés general, en forma regular y continua, y de acuerdo a un marco normativo específico. Estas prestaciones pueden ser de exclusividad de un nivel de gobierno o con participación de los dos o tres niveles de gobierno, de manera complementaria. Además, buscando la atención de las demandas de la ciudadanía con resultados que impacten individual y colectivamente, pueden ser realizadas por el sector privado, bajo el encargo y regulación de las entidades públicas.

[16] Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientado a resultados, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM.

[17] Ibid.

[18] Ibid.