



## CAPITULO IV

### CLIMA INSTITUCIONAL Y APRECIACIÓN DE ENTORNO

Un análisis de opinión relacionada a las percepciones y expectativas de los dirigentes y líderes de la localidad así como de los funcionarios, autoridades y personal administrativo para determinar las condiciones de la administración y gestión municipal.

## Contenido

- 4.1 Clima Institucional
- 4.2.1. Ambiente y desempeño laboral
- 4.2.2. Bienestar laboral
- 4.2.2.1. Competencias, Conformidad y laboral
- 4.2.2.2. Trabajo en equipo:
- 4.2.2.3. Razones que obligan a Permanecer en la Municipalidad
- 4.2.3. Credibilidad frente a los Recursos
- 4.2.3.1. Implemento de Equipos, Presupuesto, Personal idóneo
- 4.2.4. Credibilidad en las Reglas
- 4.2.4.1. Selección de Personal de Planta
- 4.2.5. La Administración de personal
- 4.2.5.1. El tema de la Evaluación del Desempeño
- 4.2.5.2. La Contratación de Bienes y Servicios
- 4.2.5.3. Sobre el Personal Contratista
- 4.2.6. Credibilidad en las Políticas
- 4.2.6.1. La Políticas y Regulaciones Externas:
- 4.2.6.2. Directrices internas
- 4.2.6.3. Reforma de la administración pública
- 4.2.7. El tema de la Rendición de Cuentas
- 4.2.7.1. Presiones, Influencia y Control
- 4.2.7.2. Superación de Prácticas Irregulares
- 4.2.7.3. Efectividad de Estrategias para la Reducción de Prácticas Irregulares
- 4.2.7.4. Nivel de Compromiso con las Prácticas Irregulares
- 4.2.8. Gestión por Resultados
- 4.2.8.1. Conformidad y Disposición
- 4.2.8.2. La Innovación para Mejorar los Resultados
- 4.3. Los Dirigentes de las Organizaciones de base frente a la gestión municipal
- 4.3.1. Apreciación externa a la Institución:
- 4.3.2. La Responsabilidad Local del Gobierno local
- 4.3.2.1. Los Servicios Básicos:
- 4.3.2.1. Favoritismo y Neutralidades:
- 4.3.3. Promoción y Gestión Municipal:
- 4.3.3.1. El Proceso de Concertación:
- 4.3.3.2. Sostenibilidad y Cuidado del Medio Ambiente:
- 4.3.3.3. Formación de Recursos:
- 4.3.3.4. Gestión del Financiamiento y Desarrollo Integral:



#### **4.1. CLIMA INSTITUCIONAL**

##### **4.2.1. Ambiente y desempeño laboral**

Las condiciones o el ambiente laboral dentro del municipio está pautada por el tipo de producción y productividad de los trabajadores, la infraestructura, los equipos, fundamentalmente las relaciones sociales y laborales entre los trabajadores del mismo nivel y condición, la relación entre las autoridades y los trabajadores. En la medida que las relaciones cotidianas y fundamentalmente laborales, no sean tensas de confrontación, no sean verticales y autoritarias subalternas, ofensivas de opacamiento, etc. la institución será beneficiaria de equipos de trabajo satisfechos, con confianza y gustosos de hacer lo que hacen, por lo tanto la productividad laboral y fortaleza institucional será tan positiva que permitirá brindar servicios, oportunos de calidad y satisfacción de los ciudadanos

¿Cuáles son las percepciones de las condiciones laborales o el ambiente en que trabajan y comparten su desempeño diario los funcionarios y los trabajadores en la municipalidad?

¿Cuáles son las condiciones y niveles de satisfacción en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad de Socabaya?

Las respuestas a estas preguntas vamos encontrarlas en el resultado de las encuestas sobre el ambiente y desempeño laboral que la respondieron anónimamente 60 trabajadores del municipio al rededor de los siguientes temas:

- Bienestar laboral
- Credibilidad frente a los recursos
- Credibilidad en las reglas
- Credibilidad en las políticas
- La rendición de cuentas
- La gestión por resultados

##### **4.2.2. Bienestar laboral**

###### **4.2.2.1. Competencias y Conformidad laboral**

La crítica y la autocrítica deben ser principios del comportamiento familiar laboral y social, antes de criticar las limitaciones de los otros, debemos ser conscientes de nuestras propias limitaciones, situaciones que comúnmente no



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

se dan, en todo caso son limitadas; el no ser autocríticos con nosotros mismos. En ese sentido tendemos a exagerar y vanagloriar nuestros aciertos y minimizar o esconder los errores. En algunos casos somos tan modestos con nuestras competencias que mellamos la propia autoestima.

En ese sentido, casi el 50% de los trabajadores de la Municipalidad de Socabaya da cuenta de una excesiva carga laboral, frente el escepticismo del 10% y la negativa del 40%; a pesar de estas dificultades el 90% afirma que su trabajo ha contribuido con los objetivos estratégicos de la municipalidad, solo el 2% siente no haber contribuido, porque asumieron cargos y responsabilidades que no iban con sus competencias y habilidades, y casi en la misma proporción también afirman que su trabajo contribuyó positivamente a la satisfacción ciudadana.

Pasamos una mirada a las encuestas y respuestas de los dirigentes, frente al mismo tema, los resultados dan cuenta de lo contrario, el trabajo administrativo y la atención a los clientes no es el adecuado incluso son inquisitivos al juzgar y proponer castigos a las ineficiencias

Como contrapartida la remuneración que recibieron por el trabajo, cerca del 55% sienten que fue justa porque corresponde al tipo de trabajo que desarrollo en el municipio, sin embargo casi el 43% piensa lo contrario y está en desacuerdo, porque se le encargaron funciones y responsabilidades que no correspondía a sus competencias técnico-profesionales, situación que resta la eficiencia del sistema administrativo.

#### **4.2.2.2. Trabajo en equipo:**

Un tema significativo y que debe ser recurrente en las instituciones, del cual depende el moderno sistema administrativo. En el municipio de Socabaya casi el 80% reconoce que los funcionarios promovieron y promueven el trabajo en equipo, solo el 18.5% no está de acuerdo en la dirección y coordinación de los funcionarios.

Si existe este nivel de reconocimiento por la mayoría de los trabajadores, los resultados debe reflejarse en la producción y productividad laboral; por otro lado debe extenderse a las distintas jerarquías de las área de la administración



Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009

Cuadro N° 18: Grado de Conformidad en relación al desempeño, Remuneración, competencias y otros del personal

Indique su grado de conformidad con cada una de las siguientes afirmaciones	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/S o N/R	Total
Mi trabajo Contribuyo Al logro de los objetivos estratégicos de la Municipalidad	32.7	59.2	0.0	2.0	6.1	100.0
Mi remuneración y prestaciones sociales correspondieron con las responsabilidades de mi cargo.	10.2	44.9	26.5	16.3	2.0	100.0
La labor desempeñada contribuyo a mejorar mi nivel de vida.	12.2	75.5	6.1	4.1	2.0	100.0
Mis competencias laborales fueron aprovechadas.	12.2	75.5	8.2	2.0	2.0	100.0
La carga laboral que tuve fue excesiva.	20.4	28.6	36.7	4.1	10.2	100.0
Las relaciones entre los funcionarios, independientemente de su cargo, promovieron el trabajo en equipo.	16.3	63.3	16.3	2.0	2.0	100.0
Se respeto la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos.	10.2	49.0	30.6	2.0	8.2	100.0
El trabajo que desempeñé contribuyo a la satisfacción ciudadana.	12.2	67.3	10.2	0.0	10.2	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

Finalmente podemos deducir que mientras la mayoría de trabajadores da cuenta que el trabajo desarrollado con las buenas intenciones del trabajo en equipo por parte de los funcionarios, a pesar de las dificultades frente a los cargos y funciones de cada uno de los trabajadores, se contribuyó con los objetivos y compromisos de la institución y fundamentalmente con la satisfacción ciudadana.

La mayoría de los dirigentes de las organizaciones de base entre el 50 y 80% piensan todo lo contrario y se quejan de la ineficiencia no solo de los procedimientos administrativos, sino también de los niveles de gestión y atención a los vecinos que concurren a la municipalidad.



Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

4.2.2.3. Razones que obligan a Permanecer en la Municipalidad

Casi el 45% de los trabajadores manifiestan que la remuneración que reciben por su trabajo no es justa ni equitativa, es muy baja o injustamente diferencial con otros que desempeñan la misma u otra función de menor responsabilidad y más baja competencia profesional. De manera específica LA DIFERENCIA LABORAL ENTRE LOS NOMBRADOS Y CONTRATADOS, donde los contratados ven como trato injusto la remuneración diferencial.

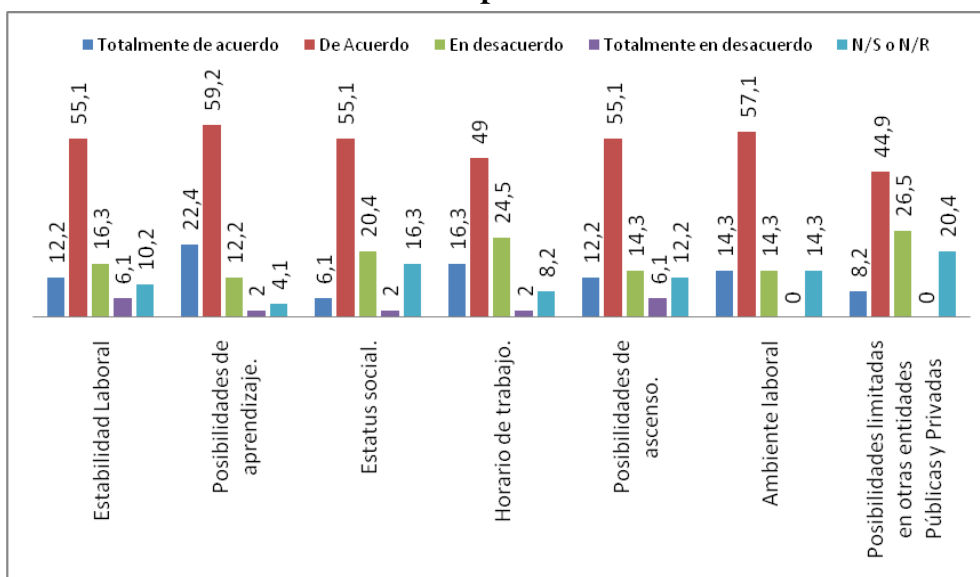
Cuadro N° 19: Razones de Permanencia en la institución

Las siguientes son razones para permanecer en la entidad	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/S o N/R	Total
Estabilidad Laboral	12,2	55,1	16,3	6,1	10,2	100,0
Posibilidades de aprendizaje.	22,4	59,2	12,2	2,0	4,1	100,0
Estatus social.	6,1	55,1	20,4	2,0	16,3	100,0
Horario de trabajo.	16,3	49,0	24,5	2,0	8,2	100,0
Posibilidades de ascenso.	12,2	55,1	14,3	6,1	12,2	100,0
Ambiente laboral	14,3	57,1	14,3	0,0	14,3	100,0
Posibilidades limitadas en otras entidades Públicas y Privadas	8,2	44,9	26,5	0,0	20,4	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

Grafico N° 18: Razones de permanencia en la institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

Sin embargo entre el 65 y 80% de trabajadores asegura que permanecen en la institución por las posibilidades del aprendizaje, denominado también experiencia laboral, asociado a un ambiente positivo y las expectativas de lograr ascenso y estabilidad laboral, que además le garantiza un estatus social reconocido dentro y fuera de la municipalidad.

El grupo de profesionales con competencias reconocidas, permanece en la institución, básicamente por el ambiente laboral positivo y compromiso con las autoridades (personal de confianza), pero en la medida que se le presente una mejor oferta laboral, a pesar del compromiso personal la identificación institucional ellos dejan su cargo y asumen la nueva opción.

#### **4.2.3. CREDIBILIDAD FRENTE A LOS RECURSOS**

Buscan conocer la proporción sobre la suficiencia y pertinencia de los recursos humanos, físicas y presupuestales.

##### **4.2.3.1. Implemento de Equipos, Presupuesto, Personal idóneo**

Entre el 50 y 53% de trabajadores afirman que existe el suministro suficiente y adecuado de equipos y materiales así como las tecnologías de la información, particularmente la dotación de computadores con acceso al internet. Entre el 51 y 65% da cuenta que el presupuesto y el personal no solo es insuficiente sino inadecuados, particularmente algunos funcionarios no tienen el perfil profesional adecuado para las funciones que se les asignaron.



Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009

Cuadro N° 20: Grado de Conformidad en relación Presupuesto Implementación y otros

En el 2008 en la entidad ...	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/S o N/R	Total
El suministro de los implementos de trabajo fue suficiente para cumplir con las labores asignadas.	4.1	49.0	32.7	6.1	8.2	100.0
El presupuesto fue suficiente para el cumplimiento de las actividades y estrategias planeadas.	6.1	28.6	49.0	2.0	14.3	100.0
Las tecnologías de la información y comunicaciones fueron adecuadas para el desenvolvimiento de los funcionarios.	4.1	46.9	38.8	4.1	6.1	100.0
El personal fue suficiente para llevar a cabo las tareas programadas.	0.0	46.9	38.8	6.1	8.2	100.0
Los perfiles de los funcionarios <sup>7</sup> fueron pertinentes para el desarrollo de las funciones que les asignaron.	2.0	40.8	42.9	2.0	12.2	100.0
La cantidad de reuniones programadas perjudico el cumplimiento de los trabajos asignados.	2.0	28.6	51.0	10.2	8.2	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

El número de trabajadores profesionales y técnicamente calificados con superior universitaria completa llega al 19% y superior técnica al 37%, por lo tanto el nivel de profesionalidad ha mejorado, sin embargo no es suficiente. A pesar de ello debe superarse las dificultades de los cargos y funciones en relación a la calificación técnico profesional

#### 4.2.4. Credibilidad en las reglas

Se trata de conocer la percepción de los funcionarios y personal administrativo, en relación a la implementación de procedimientos a la administración del personal de planta, la contratación de bienes y servicios y la vinculación del personal contratista.

##### 4.2.4.1. Selección de personal de Planta

Existe el criterio general que en la administración pública particularmente en las municipalidades el acceso a un puesto laboral no se logra de la manera lícita





**Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009**

y en función de la calidad técnico profesional o lo que se llama concurso por méritos, sino que cada administración que accede al municipio debe saldar y pagar facturas de compromisos políticos, y por otro lado el fenómeno del nepotismo, y en pocos casos el tráfico de influencias.

En el caso de la Municipalidad de Socabaya se ratifica por afirmaciones de los propios trabajadores entre 23 y 47% que si se realiza respetando los medios formales y legales, sin embargo cerca del 45% afirma que más pesan los vínculos familiares, de amistad o vínculos políticos. Entre el 22 y 43% se abstiene de responder porque posiblemente accedió al puesto laboral por algunos de los medios nada formales o temor a que sea víctima por su opinión, o como tiene dificultades de mostrar pruebas fehacientes, prefiere abstenerse

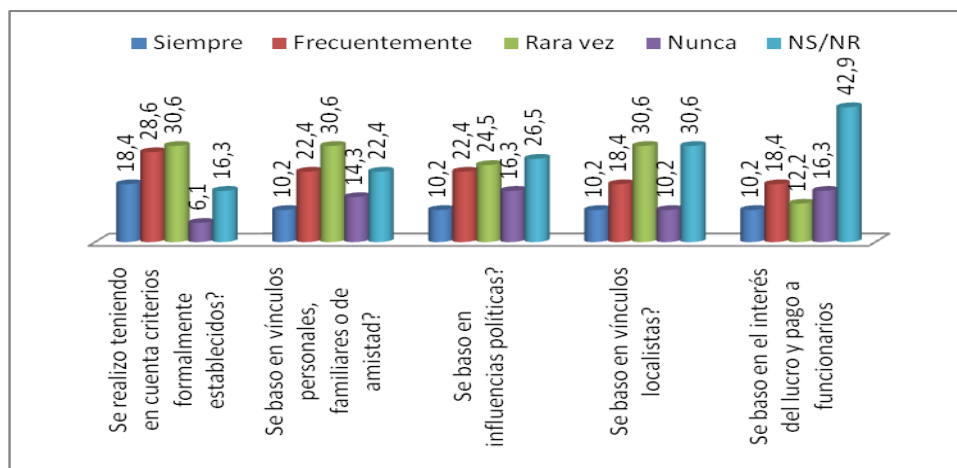
**Cuadro N° 21: Grado de Conformidad en relación a la selección del personal**

¿Con que frecuencia la selección de personal de planta...?	Siempre	Frecuente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Se realizo teniendo en cuenta criterios formalmente establecidos?	18.4	28.6	30.6	6.1	16.3	100.0
Se baso en vínculos personales, familiares o de amistad?	10.2	22.4	30.6	14.3	22.4	100.0
Se baso en influencias políticas?	10.2	22.4	24.5	16.3	26.5	100.0
Se baso en vínculos localistas?	10.2	18.4	30.6	10.2	30.6	100.0
Se baso en el interés del lucro y pago a funcionarios	10.2	18.4	12.2	16.3	42.9	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

**Grafico N° 19: Grado de Conformidad con la selección del Personal**



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.





#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

Los problemas, de compadrazgo, nepotismo, pago de favores políticos son hechos frecuentemente denunciados en las instituciones públicas (particularmente educación, salud, etc.) con mayor incidencia en las municipalidades.

Es un problema casi estructural y arraigado que superarlo deberá ser un proceso y la disposición de la voluntad política de las propias autoridades

### 4.2.5. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

#### 4.2.5.1. El tema de la Evaluación del Desempeño

Un tema que en nombre de la estabilidad laboral era imposible abordarlo e implementarlo porque significaba, atender contra la estabilidad laboral o contra el estatus institucional adquirido.

Estos últimos años, ha empezando por el sector educación ya se está evaluando que recién los últimos años las instituciones lo seguirán implementando, por lo tanto; la nueva promoción de niveles, ascenso está sujeta a evaluaciones cada día la disposición de buen o mal humor los obligaba a aceptar los exámenes de valuación

**Cuadro N° 22: Frecuencia de situaciones que se presentan en relación a las decisiones, documentación, evaluación y Otros**

¿Con que frecuencia se presentaron las siguientes situaciones en la administración del personal de la planta de la entidad?	Siempre	Frecuente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Las decisiones directivas relacionadas con el recurso humano se registraron formalmente.	14.3	38.8	24.5	2.0	20.4	100.0
Las tareas de los funcionarios se documentaron formalmente.	22.4	42.9	20.4	0.0	14.3	100.0
La evaluación del desempeño se ejecuto conforme a normas formalmente establecidas.	8.2	28.6	44.9	2.0	16.3	100.0
Los conflictos laborales se resolvieron mediante mecanismos claramente definidos.	16.3	18.4	32.7	6.1	26.5	100.0
Los criterios de selección, vinculación y designación de los funcionarios fueron transparentes.	8.2	36.7	20.4	4.1	30.6	100.0
Las reglas empleadas para el traslado, ascenso y retiro de los funcionarios, fueron transparentes.	12.2	30.6	22.4	8.2	26.5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

En Socabaya el 47% indica que rara vez y casi nunca han hecho evaluaciones formalmente establecidas, lo que si se afirma la existencia de transparencia en la elección de funcionarios, como personal de confianza, aceptado casi por el 45%, mientras un 30.6% es escéptico no sabe o no opina (son temas delicados) se exime de opinar.

El problema de traslados, ascensos solo el 42% lo ve como un hecho normal y transparente, hay favoritismos, medios y mecanismos no justos ni equitativos.

#### 4.2.5.2. La Contratación de Bienes y Servicios

Aquí entre un 32 y 43% también decide dar cuenta que no conoce o simplemente se exime de la respuesta, es un problema que tiene relación o similitud con el de contratar y promover personal. Aquí incluso el 51% afirma que se aplicaron las normas y los criterios técnicos y jurídicos en el proceso de contratación. El 49% afirma que para contratar servicios no se tuvo que recurrir la influencia ni prebenda o pagos a funcionarios, incluso en el manejo de conflictos sociales que casi no los hubo se conversó y concertó la solución a pesar que los gremios o asociaciones no tienen la organicidad ni la fortaleza para negociar a través de la presión.

**Cuadro Nº 23: Modalidad de contratación de servicios y otros desde el punto de vista del personal**

¿Con que frecuencia la contratación de bienes y servicios...?	Siempre	Frecuente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Se baso en vínculos personales, familiares o de amistad?	4.1	22.4	12.2	26.5	34.7	100.0
Se baso en influencias políticas?	10.2	10.2	20.4	26.5	32.7	100.0
Se baso en vínculos Localistas?	4.1	24.5	14.3	24.5	32.7	100.0
Estuvo influida por pagos a funcionarios? (Prebendas y Coimas)	0.0	10.2	16.3	38.8	34.7	100.0
Aplico criterios formalmente establecidos (técnicos, jurídicos, económicos)?	18.4	32.7	14.3	12.2	22.4	100.0
Incluyo pasos que no eran necesarios?	4.1	18.4	16.3	18.4	42.9	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

El proceso de recuperación e incremento o afirmación de la transparencia, la confianza son temas de la ética de gobierno, que de alguna manera se trata de recuperar y avanzar procesal y paulatinamente

**4.2.5.3. Sobre el Personal Contratista en el municipio**

El sector más vulnerable por su condición de no tener garantizada la estabilidad, entre el 36 y 45% prefiere no opinar pero más del 40% dice que rara vez o a veces con frecuencia se apela a los vínculos personales, de familiares o amistad; la influencia política es aceptada por un 24%.

El MÉRITO de los candidatos tiene un reconocimiento tácito del 32.7 % y si aceptamos a los que dicen que si rara vez se da en función del mérito, llegaría a un 47% de reconocimiento, que resulta considerable en medio de la desconfianza y la crítica soterrada.

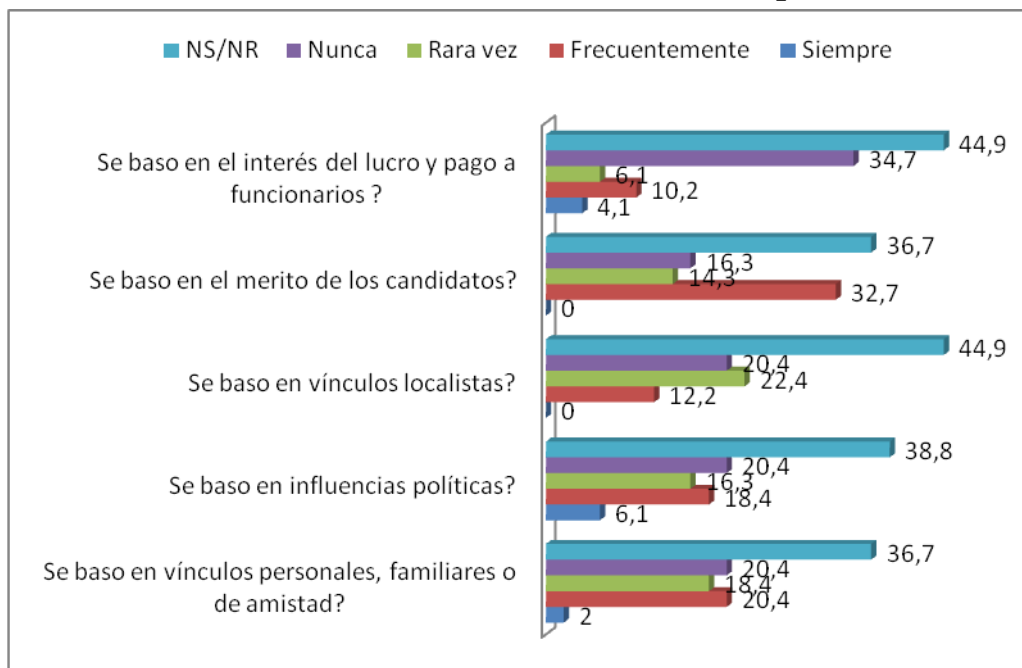
**Cuadro N° 24: Modalidad de contratación del personal y otros desde el punto de vista de los mismos**

<b>¿Con que frecuencia la vinculación del personal contratado en el municipio...?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>NS/NR</b>	<b>Total</b>
Se baso en vínculos personales, familiares o de amistad?	2.0	20.4	18.4	20.4	36.7	100.0
Se baso en influencias políticas?	6.1	18.4	16.3	20.4	38.8	100.0
Se baso en vínculos localistas?	0.0	12.2	22.4	20.4	44.9	100.0
Se baso en el merito de los candidatos?	0.0	32.7	14.3	16.3	36.7	100.0
Se baso en el interés del lucro y pago a funcionarios?	4.1	10.2	6.1	34.7	44.9	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009  
Elaboración: Equipo técnico 2009.



Grafico N° 20: Modalidad de contratación del personal



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009  
Elaboración: Equipo técnico 2009.

Si bien es cierto, que las preferencias políticas, amicales y familiares todavía mellan el sistema administrativo y laboral, el que coexiste con recato, celo y opinión de mucho cuidado es el de la coima del lucro y pago a funcionarios, hay un 14% de trabajadores que están seguros que todavía estos medios perniciosos existen

#### 4.2.6. CREDIBILIDAD EN LAS POLÍTICAS

##### 4.2.6.1. La Políticas y Regulaciones Externas:

El proceso de descentralización y la transferencia de funciones a las municipalidades es un tema aun en proceso y pendiente. El hecho que sea un proceso en algunos casos por desconocimiento en otros por atrevimiento, han omitido o violado la norma con consecuencias lamentables.

Nuevas políticas, normas, leyes y mandatos al ser aplicadas a la entidad en muchas ocasiones quedan en las esferas de la alta dirección y no son trasmitidas al resto del personal de la institución, o en todo caso son difundidas con muchas limitaciones de interpretación.



**Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009**

Este asunto en el municipio de Socabaya dichas políticas, mandatos y regulaciones entre el 32.7 y 46.9% manifiesta que rara vez fueron comunicadas, fáciles de interpretar y de implementar, porque no se difundieron oportunamente, tampoco hubo la información adecuada, y en algunas veces favorecieron a gru-pos de interés. Un grupo significativo del entre el 26 y 32% sí acepta que frecuentemente se comunicaron, fácilmente de interpretar, pero que efectiva-mente más favorecieron a intereses personales y de grupo.

**Cuadro N° 25: Frecuencia de credibilidad en las políticas externas y su aplicación en la institución**

<b>Las políticas y regulaciones externas aplicadas en su entidad...</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>NS/NR</b>	<b>Total</b>
Fueron comunicadas oportunamente.	6.1	28.6	46.9	4.1	14.3	100.0
Fueron fáciles de interpretar.	6.1	32.7	42.9	0.0	18.4	100.0
Fueron fáciles de implementar.	4.1	30.6	46.9	2.0	16.3	100.0
Se ajustaron a la visión y misión de la entidad.	14.3	26.5	32.7	4.1	22.4	100.0
Favorecieron los intereses de grupos de presión Asociaciones, Gremios, Sindicatos,	2.0	30.6	22.4	16.3	28.6	100.0
Favorecieron intereses familiares o personales	4.1	16.3	24.5	24.5	30.6	100.0
Fomentaron a la autonomía de la entidad	6.1	34.7	26.5	4.1	28.6	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

El Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), deben ser instrumentos de gestión muy difundidos y conocidos en primer lugar por las autoridades y personal de la Municipalidad, luego los dirigentes, delegados y representantes de las organizaciones e instituciones.

#### **4.2.6.2. Directrices internas generadas en la entidad**

La difusión y conocimiento de la visión y la Misión de la Municipalidad de Socabaya, ha sido limitada, por lo tanto no es muy conocida por todos los trabajadores sin embargo el 32.7% plantea que estos asuntos de las políticas, los mandatos, resoluciones y normas rara vez se ajustan a la visión y misión contra un 40.8% que plantea que no es rara vez sino siempre o frecuentemente. Probablemente los trabajadores que no tienen cargos de jerarquía y que están en las sedes descentralizadas no llegue con frecuencia, pero si los del local



**Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009**

central. De todos modos en términos generales si se da un proceso de difusión y conocimiento con limitaciones.

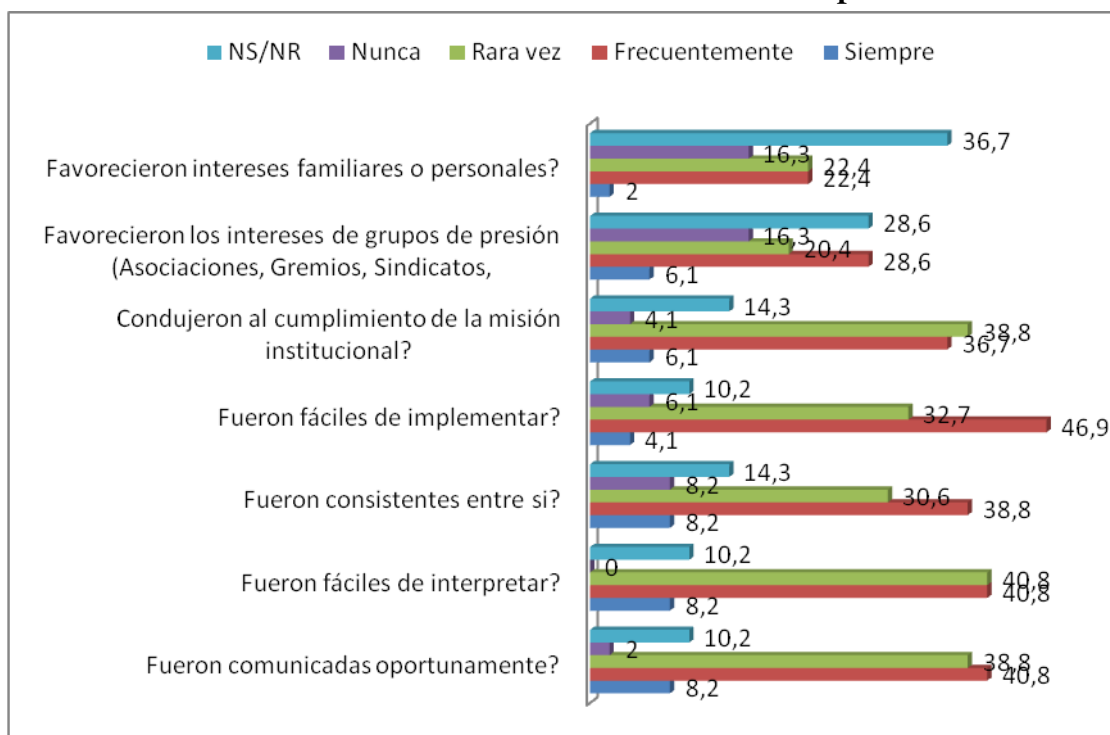
**Cuadro N° 26: Directrices internas de la municipalidad**

En general, con qué frecuencia las directrices generales en la entidad...	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Fueron comunicadas oportunamente?	8.2	40.8	38.8	2.0	10.2	100.0
Fueron fáciles de interpretar?	8.2	40.8	40.8	0.0	10.2	100.0
Fueron consistentes entre si?	8.2	38.8	30.6	8.2	14.3	100.0
Fueron fáciles de implementar?	4.1	46.9	32.7	6.1	10.2	100.0
Condujeron al cumplimiento de la misión institucional?	6.1	36.7	38.8	4.1	14.3	100.0
Favorecieron los intereses de grupos de presión (Asociaciones, Gremios, Sindicatos,	6.1	28.6	20.4	16.3	28.6	100.0
Favorecieron intereses familiares o personales?	2.0	22.4	22.4	16.3	36.7	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

**Grafico N° 21: Directrices internas de la municipalidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

Correlativamente casi el 50% de trabajadores asevera que las directrices generales de la identidad si fueron comunicadas oportunamente, fáciles de interpretar, consistentes entre sí y también fáciles de implementar y estuvieron dentro de los parámetros para el cumplimiento de la misión y visión. Aunque entre un 24.4% y 34.7% manifiesta que favorecieron a interés de grupo e incluso familiares, frente a la reserva del 36.7% que se abstiene de opinar o dice que hay muchas cosas que se dicen que debe ser ciertas pero que no son fáciles de probar.

La controversia entre grupos de trabajadores posiblemente por desconocimiento, intereses particulares, como descontento, por preferencias e empatías o problemas políticos.

#### **4.2.6.3. Reforma de la administración pública**

Tiene que ver con temas como la simplificación de trámites, selección en base a méritos, con el ejercicio de rendición de cuentas, la garantía del servicio de seguridad ciudadana, entre otros. Aquí tenemos que de acuerdo a la encuesta entre el 51 y 65.3% manifiesta que fue entre favorable y muy favorable, porque ha permitido mejorar el sistema administrativo y de atención a las personas, por lo tanto generar una imagen positiva hacia la municipalidad.

Un promedio del 45% manifiesta que lo que son experiencias exitosas no se sabe o no se aplica de igual modo con la reducción de personal y las audiencias públicas.





**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

**Cuadro N° 27: Favorable o desfavorable de la implementación de estrategias en la administración**

¿Qué tan favorable o desfavorable fue para su entidad la implementación de las siguientes estrategias?	Muy Favorable	Favorables	Desfavorable	Muy Desfavorable	NS/NR	No Aplica	Total
Simplificación de tramites	10.2	55.1	2.0	2.0	18.4	12.2	100.0
Selección de funcionarios públicos con base en sus meritos	12.2	53.1	8.2	2.0	14.3	10.2	100.0
Divulgación de experiencias exitosas en gestión pública.	8.2	36.7	4.1	4.1	28.6	16.3	100.0
Ejercicio de rendición de cuentas	6.1	44.9	4.1	6.1	20.4	18.4	100.0
Implementación de normas de certificación de calidad	8.2	44.9	6.1	2.0	26.5	12.2	100.0
Garantizar el servicio de Seguridad Ciudadana	10.2	61.2	0.0	2.0	18.4	8.2	100.0
Reforma del sistema de contratación pública.	12.2	26.5	16.3	4.1	28.6	12.2	100.0
Reducción de la planta de personal.	2.0	30.6	14.3		36.7	16.3	100.0
Realización de audiencias publicas	2.0	44.9	6.1	2.0	26.5	18.4	100.0
Gobierno en línea. Existencia de pagina Web actualizada	12.2	49.0	4.1	4.1	22.4	8.2	100.0
Fortalecimiento del sistema de control interno.	6.1	61.2	4.1	2.0	26.5		100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

Lo que mayor énfasis se pone es en la garantía de la seguridad ciudadana, como una estrategia en la cual la municipalidad le ha puesto mayor interés. Hay un 20.4% que no está de acuerdo en todo caso es desfavorable o totalmente desfavorable el sistema de contrataciones, por la preferencias políticas, favores personales, preferencias familiares etc. O sujetas a la transparencia ni sujeta al mérito.

#### **4.2.7. EL TEMA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

Este es uno de los aspectos de gran trascendencia en los municipios. El presupuesto participativo se constituye en una gran oportunidad para que los gobiernos locales pueda acercarse a la población comprometerla con el



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

desarrollo local, por otro lado es también oportunidad para la población organizada, para ver opinar y determinar de manera conjunta en que y como se va invertir el presupuesto de la Municipalidad, por otro lado fiscalizar el proceso de gestión de las autoridades, Gran oportunidad para ambos y construir una verdadera democracia participativa.

Vamos a ver cuál es la percepción de los funcionarios y el personal administrativo sobre la calidad de la información que se entrega al ciudadano y la presencia de prácticas irregulares dentro de la municipalidad

Sobre la **información que solicita la población:** entre el 52 y 57% plantea que está de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a la contratación fue clara, completa y oportuna de igual modo la gestión que fue clara y completa

**Cuadro N° 28: Apreciación de la transparencia en las distintas actividades de la municipalidad**

<b>durante 2008, la información que la entidad entrego por solicitud de la ciudadanía ...</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>N/S o N/R</b>	<b>Total</b>
Respecto a la contratación, fue clara y completa.	6.1	46.9	8.2	0.0	38.8	100.0
Respecto a la contratación, fue oportuna.	6.1	51.0	6.1	4.1	32.7	100.0
Respecto a la gestión, fue clara y completa.	6.1	51.0	10.2	2.0	30.6	100.0
Respecto a la gestión, fue oportuna.	4.1	55.1	10.2	2.0	28.6	100.0
Mejoro la calidad de la información que la entidad entrega.	8.2	73.5	2.0	2.0	14.3	100.0
Incremento el seguimiento de los directivos a los proyectos.	10.2	53.1	8.2	2.0	26.5	100.0
Aumento la confianza de la ciudadanía en la entidad.	18.4	53.1	14.3	0.0	14.3	100.0
Limito el ejercicio de prácticas irregulares.	12.2	46.9	10.2	4.1	26.5	100.0
Mejoro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía.	8.2	67.3	8.2	0.0	16.3	100.0
La población no participa ni le interesa	10.2	28.6	28.6	10.2	22.4	100.0

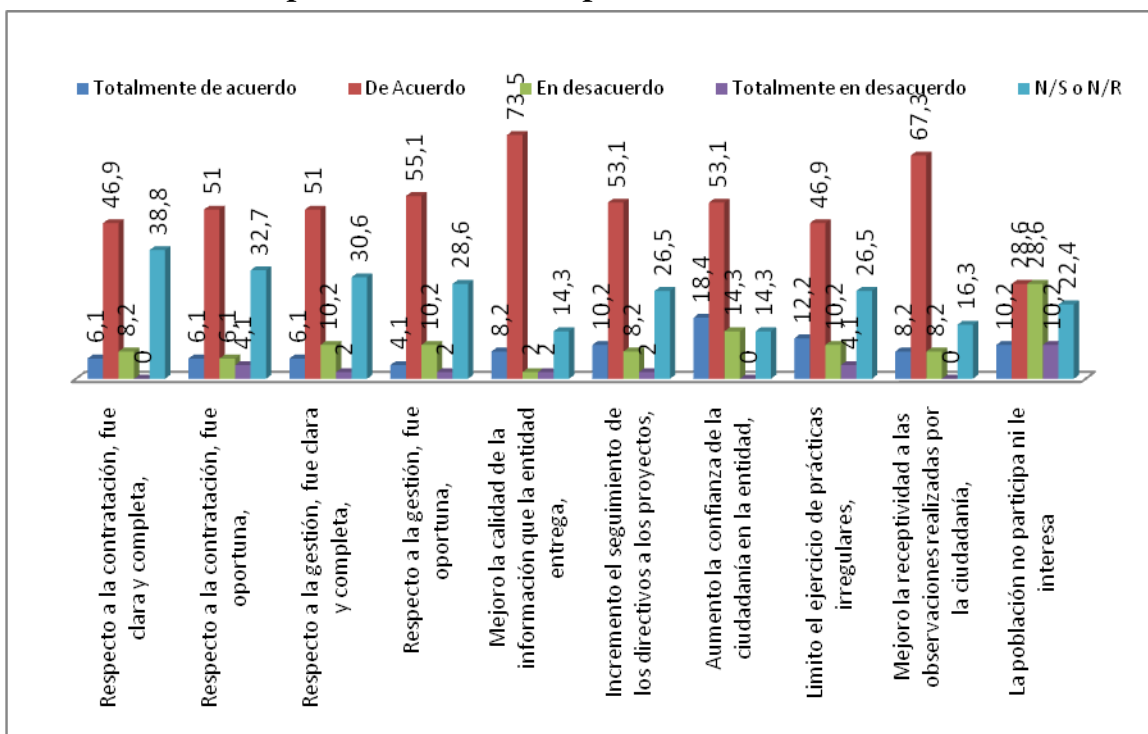
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.



Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

Grafico N° 22: Apreciación de la transparencia en las distintas actividades



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

La implementación del proceso del EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO durante el 2009 según la opinión entre el 75.5% y el 81.7% de los empleados y trabajadores la mayor incidencia favorable o muy favorable fue en la calidad de la información que entrega el municipio y el mejoramiento de la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía, en segundo según los propios trabajadores efectivamente limitó el ejercicio de prácticas irregulares y mejoró la confianza con la ciudadanía.

El aspecto que todavía es una limitación es el nivel de participación de la población. Como en todo lugar para la elaboración o actualización del Plan de Desarrollo Concertado (PDC) base de la discusión e implementación del Presupuesto participativo, la población sus dirigentes tienen bajos niveles de participación.

El presupuesto si tiene mayor acogida, pero no porque saben la Visión, los ejes estratégicos del PDC, y se disponen a impulsar un desarrollo integral racional y planificado. La participación en el presupuesto participativo es básicamente porque cada dirigente quiere una o dos obras para su barrio, sector o localidad,



**Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009**

al margen de cualquier modelo de desarrollo se convierten como una instancia con pliego de reclamos (obras) sujeta a las pugnas y negociaciones de intereses incluso políticos. En Socabaya estas condiciones y tendencias, tiende a superarse paulatinamente.

#### 4.2.7.1. Presiones, Influencia y Control

Las instituciones públicas, particularmente las municipalidades por el propio carácter de ser una institución de acceso democrático y de participación relativa de sus autoridades, el proceso de fortalecimiento institucional resulta vulnerable y con dificultades, particularmente cuando las autoridades se cambian después de culminado su mandato electoral.

**Cuadro N° 29: Presencia de influencia interna y externa hacia las acciones de la municipalidad**

En la entidad con qué frecuencia se presentaron las siguientes circunstancias	Siempre	Frecuente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Influencia de grupos de interés (Asociaciones, Gremios, Sindicatos, ONG, etc.).	8.2	20.4	26.5	10.2	34.7	100.0
Influencia de partidos y movimientos políticos	0.0	26.5	38.8	14.3	20.4	100.0
Influencia de grupos al margen de la ley.	0.0	12.2	20.4	36.7	30.6	100.0
Falta de cultura de la legalidad.	4.1	22.4	20.4	18.4	34.7	100.0
Ausencia de condiciones de igualdad en la contratación.	6.1	14.3	32.7	16.3	30.6	100.0
Falta de vigilancia y control por parte de los organismos de control (Contraloría, Procuraduría y Defensoría).	10.2	18.4	34.7	12.2	24.5	100.0
Dificultades para el control por parte de la ciudadanía.	10.4	20.8	41.7	8.3	18.8	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

Las municipalidades, siempre está asediadas con la vigilancia y presión de los grupos de interés familiar, económico o político, por los propios intereses mediáticos (periodistas), dirigentes con interés político etc.



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

Tal como se han venido desarrollando las cosas existe el criterio mayoritario, más o menos entre el 53 y 57% de trabajadores que este tipo de presiones son muy circunstanciales, casi nunca se ha visto, en todo caso en muy rara vez, pero que no ha tenido una gravitación política e institucional en perjuicio del municipio.

Lo que si existe es la preocupación en la mitad de los trabajadores por el control por parte de la ciudadanía en el quehacer municipal, ya que el desinterés es casi generalizado con el limitado control por parte de la Controlaría, Procuraduría y la defensoría del pueblo.

#### **4.2.7.2. Superación de Prácticas Irregulares**

Son limitados los esfuerzos por reducir las prácticas irregulares, más de la mitad de trabajadores y funcionarios, manifiestan que rara vez se intenta hacer, sin mayores resultados, en todo caso no se sabe si han pretendido hacerla.

Con mayor preocupación esta el tema del reporte de irregularidades y sanciones a los que incurrieron en falta o delito; casi el 70% de trabajadores manifiesta que se han conocido algunos casos, pero que no se tomó las medidas legales y pertinentes, en otros caso no se reportó las prácticas irregulares menos aun se sancionaron.

**Cuadro N° 30: Apreciación de frecuencia de prácticas irregulares en la  
municipalidad**

<b>¿Con que frecuencia en la entidad....</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>NS/NR</b>	<b>Total</b>
Se emprendieron esfuerzos para reducir la presencia de prácticas irregulares?	14.3	34.7	30.6	2.0	18.4	100.0
Se reportaron las prácticas irregulares a las autoridades competentes?	6.1	24.5	30.6	2.0	36.7	100.0
Se sancionó a los funcionarios que incurrieron en prácticas irregulares?	10.2	20.4	32.7	4.1	32.7	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

En este tipo de situaciones no solo tiene que ver el municipio y el alcalde como institución sino la propia organización gremial de los trabajadores, que en muchas ocasiones los defiende en nombre de la estabilidad laboral, en otras circunstancias, se apertura la investigación como proceso administrativo, que lo hacen durar más de un año para luego solicitar su prescripción

**4.2.7.3. Efectividad de estrategias para la reducción de prácticas irregulares**

Entre las que se destacan están: la selección de funcionarios y trabajadores en base a los méritos, que sería la más efectiva, esto lo asevera más del 70% de personal, de igual modo un promedio del 65% plantea que la reforma o cambio del sistema de contrataciones y la simplificación de trámites es una acción o tarea inmediata que debe asumir la municipalidad. Las medidas poco efectivas sería la racionalización y la reducción de personal, que según un sector del 10.2% dice que sería totalmente efectiva o un 24.5% que plantea poco efectiva; este sector es el que ya tiene nombramiento y goza de la estabilidad laboral, y asumen que la reducción no pasa por ellos sino básicamente por el personal contratado.

**Cuadro N° 31: Apreciación de la efectividad que tendría cada una de las siguientes estrategias, en términos de la reducción de prácticas irregulares:**

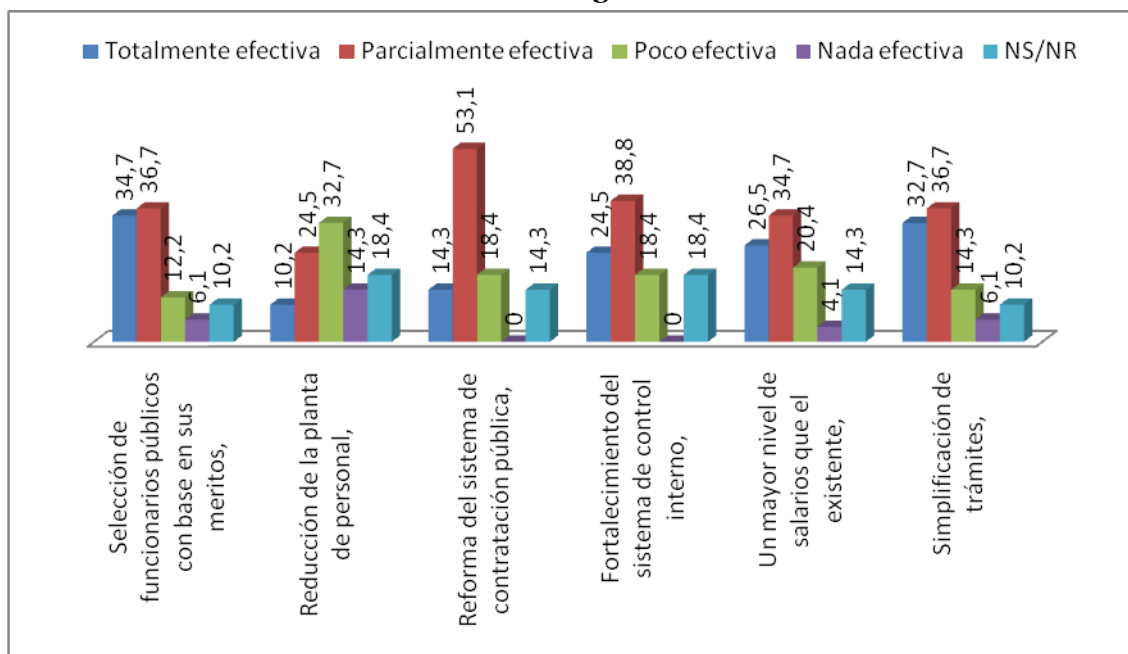
<b>En la entidad, que efectividad tendría cada una de las siguientes estrategias, en términos de la reducción de prácticas irregulares:</b>	<b>Totalmente efectiva</b>	<b>Parcialmente efectiva</b>	<b>Poco efectiva</b>	<b>Nada efectiva</b>	<b>NS/NR</b>	<b>Total</b>
Selección de funcionarios públicos con base en sus meritos.	34.7	36.7	12.2	6.1	10.2	100.0
Reducción de la planta de personal.	10.2	24.5	32.7	14.3	18.4	100.0
Reforma del sistema de contratación pública.	14.3	53.1	18.4	0.0	14.3	100.0
Fortalecimiento del sistema de control interno.	24.5	38.8	18.4	0.0	18.4	100.0
Un mayor nivel de salarios que el existente.	26.5	34.7	20.4	4.1	14.3	100.0
Simplificación de trámites.	32.7	36.7	14.3	6.1	10.2	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009  
Elaboración: Equipo técnico 2009.



Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009

Grafico N° 23: Apreciación de la efectividad que tendría cada una de las siguientes estrategias



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

Finalmente la municipalidad desde el punto de vista de la recomendación de sus propios trabajadores debe poner atención inmediata, en la modificación del sistema de contrataciones, tanto de personal como de servicio, así como el control y selección funcionarios de confianza en función de sus méritos y capacidades técnico profesionales.

#### 4.2.7.4. Nivel de Compromiso con las Prácticas Irregulares

Como en toda institución, hay irregularidades sobre las cuales nadie se compromete, ni en denunciarlas en un promedio de 40 á 42%, peor aún enfrentarlas, por lo tanto comparten la política de “dejar hacer dejar pasar” mientras no choque ni perjudique sus intereses, se abstienen incluso de opinar, como podemos apreciar en el siguiente cuadro, más del 25% de trabajadores se dice el que no sabe o no le incumbe ni vale la pena denunciar; a ello sumamos un promedio del 30% que temen que se adopten represalias contra su persona.





**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

**Cuadro N° 32: Apreciación del involucramiento de las prácticas irregulares:**

<b>Las siguientes son las razones por las cuales usted no reportaría prácticas irregulares dentro de la entidad:</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>N/S o N/R</b>	<b>Total</b>
No es de su incumbencia.	4.1	18.4	38.8	20.4	18.4	100.0
No sabe a quién debe reportar.	6.1	18.4	34.7	12.2	28.6	100.0
No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas.	2.0	18.4	36.7	8.2	34.7	100.0
Teme que se tomen represalias.	12.2	28.6	24.5	10.2	24.5	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

Entre el 46 y 59% de trabajadores no están conformes en que las cosas queden en la impunidad, la disposición es a comprometerse a reportar las irregularidades para que se tomen las medidas correctivas.

#### **4.2.8. GESTIÓN POR RESULTADOS**

Busca conocer la percepción de los funcionarios y administrativos respecto a la implementación de herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Veamos la percepción y actitud de los funcionarios y personal administrativo respecto a la implementación de herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la municipalidad

##### **4.2.8.1. Conformidad y Disposición**

¿Cuál es la disposición de los trabajadores para mejorar los sistemas de administración y gestión municipal?

Uno de los primeros aspectos al cual merece la atención primaria son los programas de capacitación; casi el 69% está convencido que solo la capacitación ayudará a cumplir los objetivos misionales de la institución, porque en la medida que los recursos humanos se profesionalicen, se actualicen será un



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

capital cultural de calidad para el ejercicio administrativo y prestar mejor los servicios a la comunidad.

El tema de la evaluación del desempeño laboral no es una práctica común en las municipalidades, por el contrario la asocian a la racionalización o reorganización de personal atentatorio contra la estabilidad laboral; a pesar de ello el 61.2% acepta o está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el sistema de evaluación del desempeño contra el 16.3% que no están de acuerdo y el 22.4% que se abstiene de opinar con la tendencia a no ver con buenos ojos el tema de la evaluación

**Cuadro N° 33: Apreciación grado de conformidad con los programas de capacitación y otros aspectos de la gestión**

<b>Indique su grado de conformidad con cada una de las siguientes afirmaciones</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>N/S o N/R</b>	<b>Total</b>
Los programas de capacitación contribuyeron al cumplimiento de los objetivos misionales	10.4	58.3	18.8	0.0	12.5	100.0
El sistema de evaluación del desempeño adoptado mejoro el cumplimiento de los objetivos misionales.	6.1	55.1	12.2	4.1	22.4	100.0
Se informo oportunamente sobre los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios.	2.0	32.7	24.5	6.1	34.7	100.0
Los funcionarios fueron objeto de premio o sanción en función de su desempeño.	4.1	20.4	26.5	10.2	38.8	100.0
La ejecución presupuestal se evaluó de acuerdo con los impactos esperados.	6.1	42.9	18.4	4.1	28.6	100.0
Las acciones estratégicas cumplieron con las expectativas generadas.	6.1	51.0	18.4	2.0	22.4	100.0
Se ajustaron los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.	8.2	44.9	22.4	4.1	20.4	100.0
Los servicios prestados a la sociedad, fueron reconocidos por su calidad.	6.1	61.2	14.3	4.1	14.3	100.0
Se cumplió cabalmente con los lineamientos del sistema de gestión de calidad.	4.1	46.9	14.3	10.2	24.5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

Por otro lado el 53% acepta o están de acuerdo que se trataron de ajustar los procesos administrativos para cumplir con los objetivos de la institución contra el 26.5% que no cree ni está de acuerdo al cual podemos sumar el 20.4% que no sabe ni responde, es una abstención que da cuenta del desacuerdo o que no fueron bien informados.

A pesar de las dificultades y limitaciones institucionales ante la opinión no tan positiva de la ciudadanía el 67.3% están convencidos que prestaron servicios de calidad a la comunidad y que merecen reconocimiento, y que de alguna manera se hizo el esfuerzo para cumplir con los lineamientos de gestión.

#### 4.2.8.2. La Innovación para mejorar los resultados

No existe empresa ni institución que se auto designe como moderna y competitiva sino no tiene ni practica **la innovación**: innovación de los procesos, de los equipos e instrumentos, de los conocimientos y el saber en los recursos humanos. No existe mejor política de modernización que la innovación, en esa línea y perspectiva el 83.7% asume la necesidad de innovar, de ellos el 69% afirma que tuvieron iniciativas de mejoramiento e innovación pero que no fueron tomadas en cuenta la institución no estimula a los trabajadores que tienen nuevas iniciativas.

**Cuadro N° 34: Apreciación grado de conformidad con las ideas nuevas para logra resultados**

Frente a la presencia de ideas nuevas para hacer cosas y obtener resultados	Siempre	Frecuente-mente	Rara vez	Nunca	NS/NR	Total
Los procesos administrativos y de gestión deben innovarse	44.9	38.8	2.0	2.0	12.2	100.0
A tenido iniciativas para innovar v mejorar los procesos administrativos	24.5	34.7	22.4	6.1	12.2	100.0
La institución estimula o premia a los que proponen ideas o propuestas innovadoras	10.2	16.3	28.6	20.4	24.5	100.0
La labor que desempeño estimulo mi capacidad de innovación	16.3	46.9	10.2	14.3	12.2	100.0

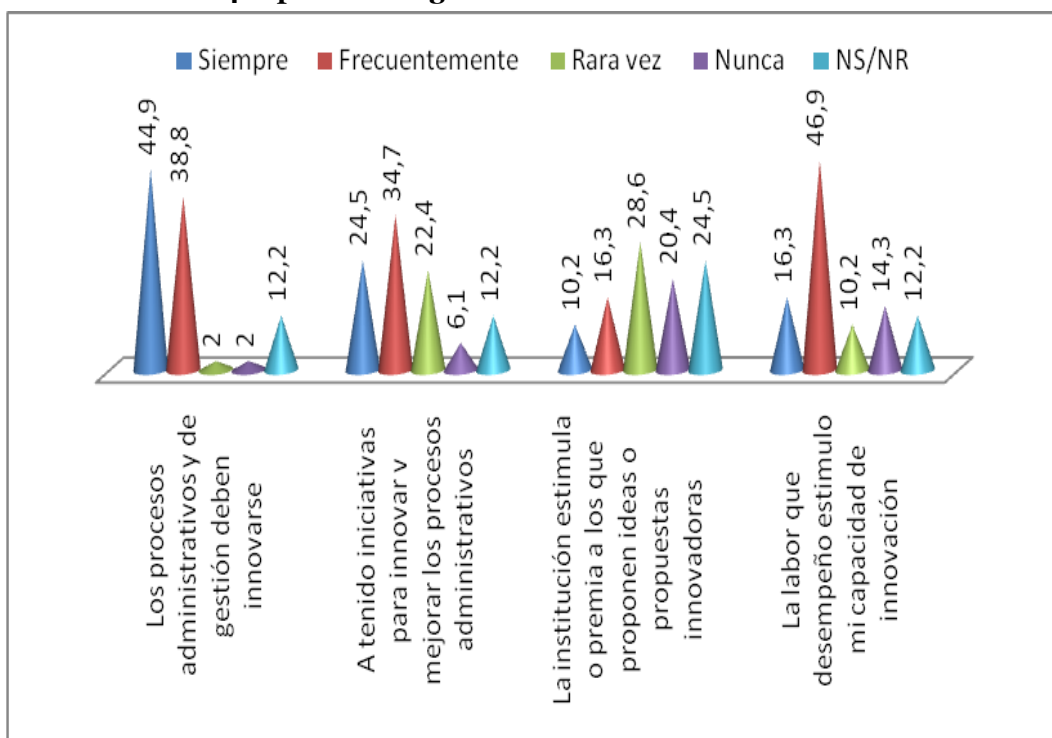
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.



Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009

Grafico N° 24: Apreciación grado de conformidad con las ideas nuevas



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

Elaboración: Equipo técnico 2009.

Ya desde el 2007, en los sectores de salud y educación deben implementar y ejecutar su presupuesto institucional teniendo en cuenta el impacto y la inversión por resultados; ello implica el uso e inversión de dinero en los proyectos no solo por los objetivos generales que se persigue, sino que debe haber indicadores que deben reflejar cambios positivos luego que se ha invertido recursos e implementado un conjunto de acciones.

Los presupuestos participativos ya están en ese proceso en ese reto, por lo que la innovación, la planificación adecuada y la administración y gestión eficiente, tendrá como correlato resultados exitosos. Esa es o debe ser la perspectiva de una buena gestión municipal

### CONDICIONES DEL ENTORNO MUNICIPAL

Tal como se vienen desarrollando las nuevas condiciones de representación en las distintas esfera de las instituciones y particularmente de las organizaciones de base, del campo y de la ciudad; los liderazgos tienen distintas formas, tipos y niveles de expresión o actuación, la propia crisis en que se encuentran los sistemas de representación política, producto de la pérdida de valores, la



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

generalización de la inmoralidad y la corrupción, la preferencia por los intereses personales antes que por la convicción política y la defensa de los intereses de los representados se ha traducido en pérdida de credibilidad y confianza.

### **4.3. Los Dirigentes de las Organizaciones de base frente a la gestión municipal**

A pesar de estas dificultades los dirigentes siguen siendo actores necesarios e indispensables para el proceso de construcción de la nueva democracia participativa e institucionalidad local, como dirigentes algunos otros como líderes no solo tienen conocimiento de los problemas por los que atraviesa su localidad sino también la lógica administrativa y de gestión de las instituciones públicas y privadas, particularmente de la municipalidad como el principal ente del cual depende el desarrollo local.

En ese sentido la opinión de los dirigentes sobre las condiciones de gobernabilidad y gobernanza del municipio resulta significativo, ya que a través de sus opiniones, podemos determinar y precisar las dificultades internas y la relación con la ciudadanía son un centenar de dirigentes, de los cuales hemos logrado la opinión de 60 dirigentes de las distintas zonas en relación a tres temas:

- a) Los procedimientos administrativos: Uso y disposición de recursos humanos y financieros, la simplificación administrativa, conducta de los trabajadores, capacitación, incentivos y sanciones
- b) La actividad municipal: Tiene que ver con la autonomía, la seguridad, el abastecimiento y comercialización
- c) Gestión municipal: Trabajo con la comunidad y el las instituciones públicas y privadas; el trabajo de coordinación, concertación, gestión del financiamiento, ejecución de obras.

Las opiniones y respuestas con mucha mesura, discreción recelo y solicitud de reserva fueron marcadas o respondidas. Tengo la impresión que muchas de las respuestas han sido marcadas pensando en que van a ser identificados a pesar de que han sido totalmente anónimas, sin embargo no podemos menospreciar determinado nivel de validez y referencia.



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

**4.3.1. Apreciación externa a la Institución:**

La primera impresión general que revela la información de los cuadros es básicamente positiva, con algunas expectativas en relación la participación ciudadana, el mejoramiento de los procesos administrativo y atención a los ciudadanos y la necesidad de ser inflexibles con la ineficiencia y conductas inadecuadas de la empleocracia, particularmente los funcionarios.

Entre el 38 % y el 42.3% está de acuerdo, cumple con lo programado y realiza los procedimientos administrativos, sin embargo cerca de 70% plantea que la Municipalidad no cumple con lo programado en su administración con la debida prontitud y si sumamos los más resentidos supera el 80% de descontento frente al tema.

Este no es problema solo de la Municipalidad de Socabaya, este es un problema general con mayor o menor incidencia en algunas. Por las propias condiciones de que recientemente a los municipios se les ha dotado de recursos y han cambiado los roles de administración y gestión frente al desarrollo, las administración es un caos, que recién están aprendiendo y ordenando paulatinamente el sistema administrativo.

**Cuadro N° 35: de la Apreciación de parte de la población hacia los procedimientos administrativos**

<b>Procedimientos Administrativos</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
La municipalidad realiza sus procedimientos en honor a la verdad	17.3	42.3	11.5	23.1	5.8	100.0
La municipalidad no ejecuta los procedimientos administrativos con la debida prontitud	15.4	71.2	11.5	1.9	0.0	100.0
La municipalidad muestra cumplimiento de los programado en sus procedimientos administrativos	11.5	38.5	7.7	30.8	11.5	100.0
La municipalidad no muestra un óptimo uso de sus recursos humanos y financieros en los procedimientos administrativos	17.3	34.6	21.2	19.2	7.7	100.0
La ciudadanía debe participar en la administración y/o en el gobierno municipal	55.8	42.3		1.9	0.0	100.0
Sería muy bueno que la simplificación administrativa en la municipalidad	34.6	42.3	19.2	3.8	0.0	100.0



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

Es conveniente que la municipalidad cuente con el debido asesoramiento para su administración	50.0	48.1	0.0	1.9	0.0	100.0
Es necesaria las sanciones a los funcionarios sobre su conducta omisiva o activa, que se vincule con corrupción directa o en la que uno sea testigo.	76.9	21.2	0.0	0.0	1.9	100.0
Las capacitaciones no son siempre necesarias realizaras para el personal	11.5	15.4	21.2	28.8	23.1	100.0
Se justifica que en algunos casos el funcionario municipal no considere la ética en su trabajo	5.8	21.2	17.3	26.9	28.8	100.0
Es bueno que la municipalidad cuente con un plan operativo de trabajo y hacer la supervisión del mismo	55.8	34.6	5.8	1.9	1.9	100.0
La municipalidad no cumple con la presentación de informes financieros y de presupuesto en forma periódica	28.8	36.5	19.2	15.4	0.0	100.0
Hace bien la municipalidad en presentar los informes de avances en su gestión	42.3	46.2	3.8	7.7	0.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009  
Elaboración: Equipo técnico 2009.

En estas condiciones más del 95% está convencido y asume la necesidad de que los pobladores de manera organizada y coordinada participen en la gestión y administración del municipio, cierta indiferencia por la simplificación, pero sin embargo entre el 77% y 98% tienen una actitud coactiva y sancionadora, considera la necesidad de actuar de manera directa y sin consideración frente a la conducta omisiva y de corrupción

La necesidad de contar con los documentos necesarios de gestión como el Plan operativo entre otros, el mantenimiento ordenado y oportuno de las cuentas municipales y el asesoramiento de gente experta que logre articular una administración eficiente.

El tema de la capacitación los dirigentes no lo ven como significativo más del 21% es indiferente al tema, casi el 27% incluso no está de acuerdo que la Municipalidad asuma la función de capacitación; sin embargo u considerable 28% ve la necesidad de que los empleados y trabajadores deben estar actualizados y capacitados para el buen desempeño de sus funciones.

Finalmente se aprecia niveles considerables de censura a los trabajadores y las condiciones de la administración, pero al mismo tiempo, podemos deducir, que la censura tiene ciertos límites de justeza asociada a las expectativas que esto se debe mejorar con la participación de la población a través de sus dirigentes.





#### 4.3.2. La Responsabilidad Local del Gobierno local

Una mirada hacia fuera y todas las funciones, compromisos y responsabilidades del municipio frente a la localidad, de hecho los problemas, las dificultades resultan de mayor envergadura que la propia capacidad para enfrentarlos y solucionarlos; pero ello no debe ser ninguna excusa para rehuir eludirlos y no enfrentarlos. La población está internalizando a la municipalidad como la institución que debe resolver “todo” va a “todos”, sin embargo veamos las opiniones.

El tema de **autonomía**; no solo debe ser un mandato, sino un principio dentro del proceso de descentralización una de las reivindicaciones de trascendencia ha sido y lo sigue siendo la autonomía económica, administrativa y política. Ello significa que debe contar y generar los recursos necesarios para ejecutar las obras y gestiones que requiere la localidad pero la planificación y organización de los recursos también deben definirlos los municipios con la participación de la población.

Las decisiones políticas frente al gobierno y la administración también debe ser una acción política de sus autoridades, de la población y el resto de las instituciones representadas de la localidad. El modelo de localidad y de gobierno debe ser una acción democrática, no un encargo ni mandato de terceros.

**Cuadro N° 36: Apreciación de parte de la población hacia las Actividades de la municipalidad**

Actividad Municipal	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
El trabajo en la municipalidad no debe ser realizado con verdadera independencia o autonomía económica	32.7	34.6	7.7	17.3	7.7	100.0
El trabajo en la municipalidad debe ser realizado con verdadera independencia o autonomía política	44.2	46.2	5.8	0.0	3.8	100.0
El trabajo en la municipalidad debe ser realizado con verdadera independencia o autonomía administrativa	34.6	44.2	15.4	1.9	3.8	100.0
La Municipalidad no brinda un adecuado servicio de seguridad a la ciudadanía	21.2	40.4	3.8	30.8	3.8	100.0



**Capítulo IV: Clima Institucional y  
apreciación de entorno 2009**

La municipalidad cumple con el servicio de salud y saneamiento	13.5	42.3	9.6	25.0	9.6	100.0
La cultura, educación, turismo, recreación y deportes están descuidados en su servicio	21.2	59.6	3.8	11.5	3.8	100.0
Es bueno el servicio de abastecimiento, comercialización y control de productos	13.5	11.5	17.3	50.0	7.7	100.0
No se conoce que la Municipalidad brinde información de forma transparente al público en general sobre el tesoro público	19.2	44.2	23.1	9.6	3.8	100.0
La Municipalidad cumple con realizar su trabajo con neutralidad política y evita parcialidades	9.6	23.1	32.7	21.2	13.5	100.0
La municipalidad tiene algunos favoritismos y por lo tanto deja de lado la neutralidad funcional	32.7	30.8	23.1	7.7	5.8	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

En ese sentido todos los dirigentes entre el 78% y 86% están totalmente de acuerdo con la independencia y autonomía municipal para la gestión de los recursos y la participación social.

La desconfianza en el manejo de la parte económica no es significativa, pero es un sector de la población y los dirigentes quienes tienen desconfianza en sus propias autoridades, ya que un considerable 25% no tiene confianza en que el manejo económico puedan ser justo y transparente, a pesar que el presupuesto participativo lo exige.

El problema de **la seguridad**: felizmente la ciudad de Arequipa y sus distritos no han tenido ni tienen el problema de la violencia política estructural como lo es en la sierra y selva del país solo algunos movimientos, protestas, gremiales y barriales circunstanciales

La violencia cotidiana, por el incremento y diversificación de la delincuencia, es un problema preocupante para los pobladores de todos los distritos de Arequipa. Socabaya no puede estar exento de estos problemas. La delincuencia ha puesto en riesgo la paz y seguridad no solo de los hogares, sino de todos los transeúntes (asaltos, robos, asesinatos, secuestros, violaciones) por delincuentes organizados y algunas veces en complicidad con algunas autoridades.

Barrios y urbanizaciones, la población en general reclama y se organiza para enfrentar la violencia cotidiana. La “seguridad ciudadana” con la participación del personal de la Municipalidad, denominado serenazgo, sino con la



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

organización y coordinación conjunta del Municipio, población y Policía Nacional.

La percepción de este problema en Socabaya es más o menos positivo, porque reconocen en más del 61% que el municipio brinda más o menos de forma adecuada este servicio frente a un 34.6% que está descontento o en desacuerdo con las condiciones y tipo de seguridad que brinda la municipalidad

La perspectiva de este problema es un reto de difícil tratamiento, pero sin embargo con el nivel de aceptación y ascendencia por la población, existe la oportunidad que con la participación de la población organizada mejore este tipo de servicio, que hoy resulta indispensable, para la paz y seguridad de los vecinos

#### **4.3.2.1. Los Servicios Básicos:**

El saneamiento, la salud, son los servicios, que son los dirigidos son los más atendidos, el 55.8% está de acuerdo o muy de acuerdo con que la municipalidad está cumpliendo debidamente con atender a la población, sin embargo más del 80% opina que lo que es la recreación el deporte la cultura incluso el turismo no tiene la debida atención.

De igual manera el desabastecimiento y control de los productos de primera necesidad más del 57% opina que no es correcto como se administra ni controla, solo el 24% asiente que las cosas están debidamente administradas esta es la población que está en las zonas y pueblos que tiene mayores niveles de consolidación y gozan de todos los servicios.

#### **4.3.2.1. Favoritismo y Neutralidades:**

Tema delicado para las instituciones y sus funcionarios, censuras muy comunes pero poco sustentadas legalmente. Censuras por el común de las gentes con comentarios a veces muy difundidos.

La mayoría de encuestados más del 63% manifiesta que en la Municipalidad de Socabaya se dan favoritismo en a determinadas sectores y pobladores, por lo tanto la neutralidad no existe. Este es un tema asociado a la censura de la



#### Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

corrupción, las preferencias ilegales, que desgata no solo las condiciones de gobernabilidad, sino pone en riesgo las propias condiciones del poder.

### **4.3.3. Promoción y Gestión Municipal:**

La gestión Municipal, entendida como la partición de un equipo de autoridades, empleados y trabajadores de un municipio, que se organizan, planifican y asumen distintas funciones y responsabilidades, con el fin no solo de conseguir recursos, sino usarlos racional, equitativa y eficientemente compatible con las necesidades de la población que garantice mejores condiciones y calidad de vida sino con el buen futuro concebido por todos los pobladores, denominada visión compartida.

La gestión municipal tiene que ver con el diseño de un conjunto de estrategias donde participan y se involucra a los miembros del municipio, la población organizada y los representantes de las distintas instituciones públicas y privadas. Coordinan, conciertan y comparten responsabilidades con un solo fin buscar el la seguridad, y el bienestar de los pobladores de Socabaya.

#### **4.3.3.1. El Proceso de Concertación:**

Además de un principio y política inherente al gobierno local debe ser una práctica cotidiana de sus autoridades y todo el personal de la Municipalidad. Los dirigentes en su totalidad (100%) no solo están de acuerdo, sino que reclaman y están vigilantes de que el municipio desarrolle una política franca y sincera de concertación con la comunidad organizada y bien representada.

Este proceso de concertación y trabajo coordinado está asociado íntimamente a la promoción de la identificación, al desarrollo del sentido de pertenencia a un pueblo a un territorio, del cual deben sentirse orgullosos, en ese sentido de acuerdo a las encuestas más del 82% de dirigentes asumen que es una buena política de promover la concertación y ese sentido de identificación que permitirá con facilidad trabajar y luchar de manera conjunta por un sobaja mejor y distinto



#### **4.3.3.2. Sostenibilidad y Cuidado del Medio Ambiente:**

hoy no se puede concebir un desarrollo integral si no está de por medio la preservación del medio ambiente más aun cuando la ciudad de Arequipa de la cual Socabaya es parte; registra los índices más elevados de contaminación ambiental por la presencia de sustancias extrañas (humos, basura, pesticidas, aguas sucias, etc.) de origen humano en el medio ambiente, principalmente por la industria y principalmente por la incidencia del parque automotor, que ya superan las 120,000 unidades de transporte trayendo como consecuencia la concentración de PM 2.5 (material particulado de 2.5 microgramos) durante las 24 horas y que fluctúan entre 44 y más de 120ug/m<sup>3</sup>, indicadores que dan cuenta que están por encima de los estándares de calidad de aire establecidos. Las elevadas concentraciones de partículas en sustancias TSP y especialmente de PM 2.5 han sido de riesgo de muerte prematura por causas respiratorias y cardiovasculares, así como un mayor riesgo de enfermedades (informe de la Comisión Nacional del Medio Ambiente, en 1999).

Las condiciones ambientales se complican más si sumamos los efectos de la basura o residuos sólidos, los cuales son recolectados deficientemente y dispuestos a cielo abierto, incrementado el proceso de contaminación.

El 67.3% de dirigentes afirma que la Municipalidad no promueve, no regula ni controla la sostenibilidad o el cuidado del medio ambiente, solo el 20.1% manifiesta que si la municipalidad se preocupa por este problema de la contaminación ambiental, sin embargo el 11.5 % no le interesa el tema. Aquí la explicación que encontramos es que hay dificultades en relación a la información y educación del tema del medio ambiente por parte de la población, ello puede explicar esos niveles de indiferencia y el desconocimiento de la acción Municipal sobre el tema.

Apreciaciones similares podemos encontrar frente al tema del ordenamiento y acondicionamiento territorial particularmente los espacios destinados, a la industria, el comercio, la vivienda, la recreación etc. Más del 73% de dirigentes, opina que es un tema del cual la Municipalidad, debe tomar cuidado particular, para ordenar y planificar mejor el desarrollo local.

Por estas consideraciones todos los instrumentos de gestión, empezando por el Plan de Desarrollo Concertado debe asumir el medio ambiente y acondiciona-



**Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009**

miento territorial como ejes importantes en el compromiso y visión del desarrollo.

**Cuadro N° 37: Apreciación de parte de la población hacia la gestión municipal**

<b>Gestión Municipal</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Es bueno que promueva la municipalidad las mesas de concertación en la comunidad	73.1	26.9	0.0	0.0	0.0	100.0
La Municipalidad se descuida del ordenamiento y acondicionamiento del territorio destinado para la industria, comercio, recreación, viviendas, etc.	23.1	50.0	11.5	13.5	1.9	100.0
Es deseable que la municipalidad debe promover, prever, la construcción y mantenimiento de toda la infraestructura de servicios	44.2	46.2	5.8	3.8	0.0	100.0
La municipalidad debe promover, prever, la construcción y mantenimiento de toda la infraestructura de servicios	42.3	50.0	3.8	3.8	0.0	100.0
La municipalidad no se compromete con el desarrollo integral de su comunidad	11.5	42.3	21.2	21.2	3.8	100.0
La municipalidad no promueve, regula y controla la sostenibilidad o cuidado del medio ambiente	15.4	51.9	11.5	19.2	1.9	100.0
Hay interés en promover la formación de recursos humanos con aptitud para el desarrollo	11.5	48.1	11.5	23.1	5.8	100.0
Hay descuido en la gestión del financiamiento para el desarrollo del distrito	9.6	51.9	19.2	17.3	1.9	100.0
Es bueno que la municipalidad promocióne a su distrito a nivel local, nacional e internacional sobre sus lugares más representativos	69.2	30.8	0.0	0.0	0.0	100.0
La municipalidad no promueve la creación de normas legales para que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad	17.3	42.3	30.8	7.7	1.9	100.0
Es buena actitud de la Municipalidad el promover la identificación de la población con su comuna	38.5	44.2	1.9	13.5	1.9	100.0
La municipalidad hace poco o muy poco en contribuir a favor del desarrollo económico de las (PYMES) del Distrito	44.2	34.6	15.4	5.8	0.0	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.



#### **4.3.3.3. Formación de Recursos:**

La formación de capital social y cultural dentro y fuera de la Municipalidad, resulta no solo estratégico sino indispensable, para que el municipio tenga personal profesionalizado eficiente y dentro de la población se formen recursos con iniciativas particulares par negocios emprendedores, para la ampliación y fortalecimiento de las MYPES, y posibilite mejorar las condiciones de empleo e ingresos.

En ese sentido los dirigentes en más del 60%, confirma y reconocen que la Municipalidad, está desarrollando un trabajo importante y reconocido, aunque para un sector el 28% no comparte la idea y asume que lo que hace la municipalidad es insuficiente.

#### **4.3.3.4. Gestión del Financiamiento y Desarrollo Integral:**

Entre el 53.8% y el 60.5% da cuenta que hay descuido en la gestión para conseguir recursos y financiamiento para las obras locales, y esto tiene correlación con la idea de que el compromiso con el desarrollo integral de la comunidad es insuficiente. Se incrementa el descontento cuando el 78.8% de dirigentes que poco o muy poco se hace por contribuir con el desarrollo de las MYPES del distrito.

Finalmente todas estas apreciaciones de los dirigentes de apoyo o discrepancia de reconocimiento o críticas negativas a las condiciones de la administración y gestión municipal tiene distintas lógicas explicativas, una de ellas es que en la cultura política dirigencial hay un maximalismo combinado con el paternalismo frente a las instituciones, “nunca lo que hacen es suficiente” o “siempre lo que el municipio haga será insuficiente”, sin embargo esta apreciación no debe lleva a justificar las ineficiencia de ninguna institución, más aun cuando se inicia un proceso de fortalecimiento. Otra de las apreciaciones, es que lo que hace la Municipalidad, no lo hace conocer ni a los dirigentes, menos a la población, por lo tanto la falta de información lleva a recoger opiniones negativas con poco fundamento o base real, que está asociada a la comunicación mala o insuficiente.

En épocas pre-electorales no se descarta las opiniones deliberadamente mal intencionales que confrontan los problemas de manera desleal para lograra ventajas políticas.

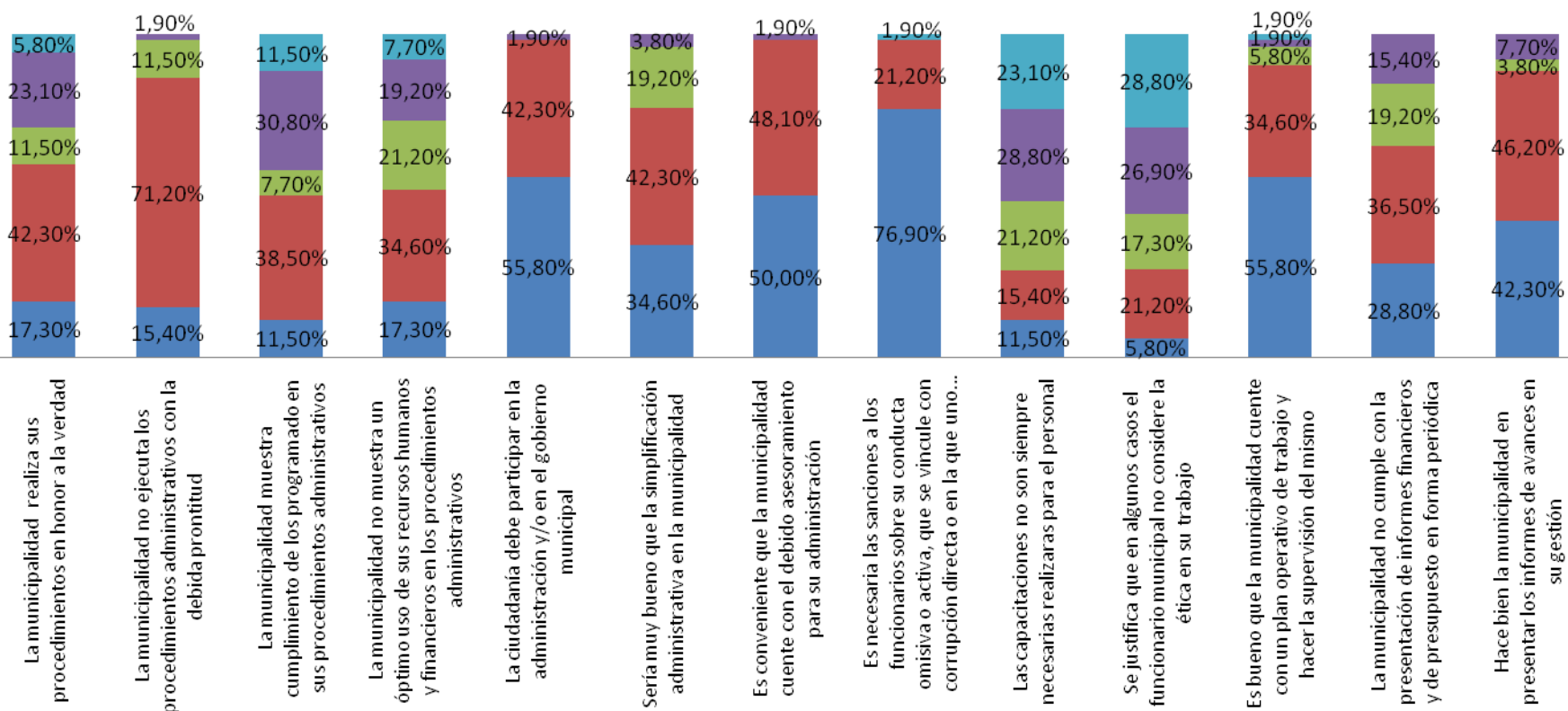




Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

## Apreciación de parte de la población hacia los procedimientos administrativos

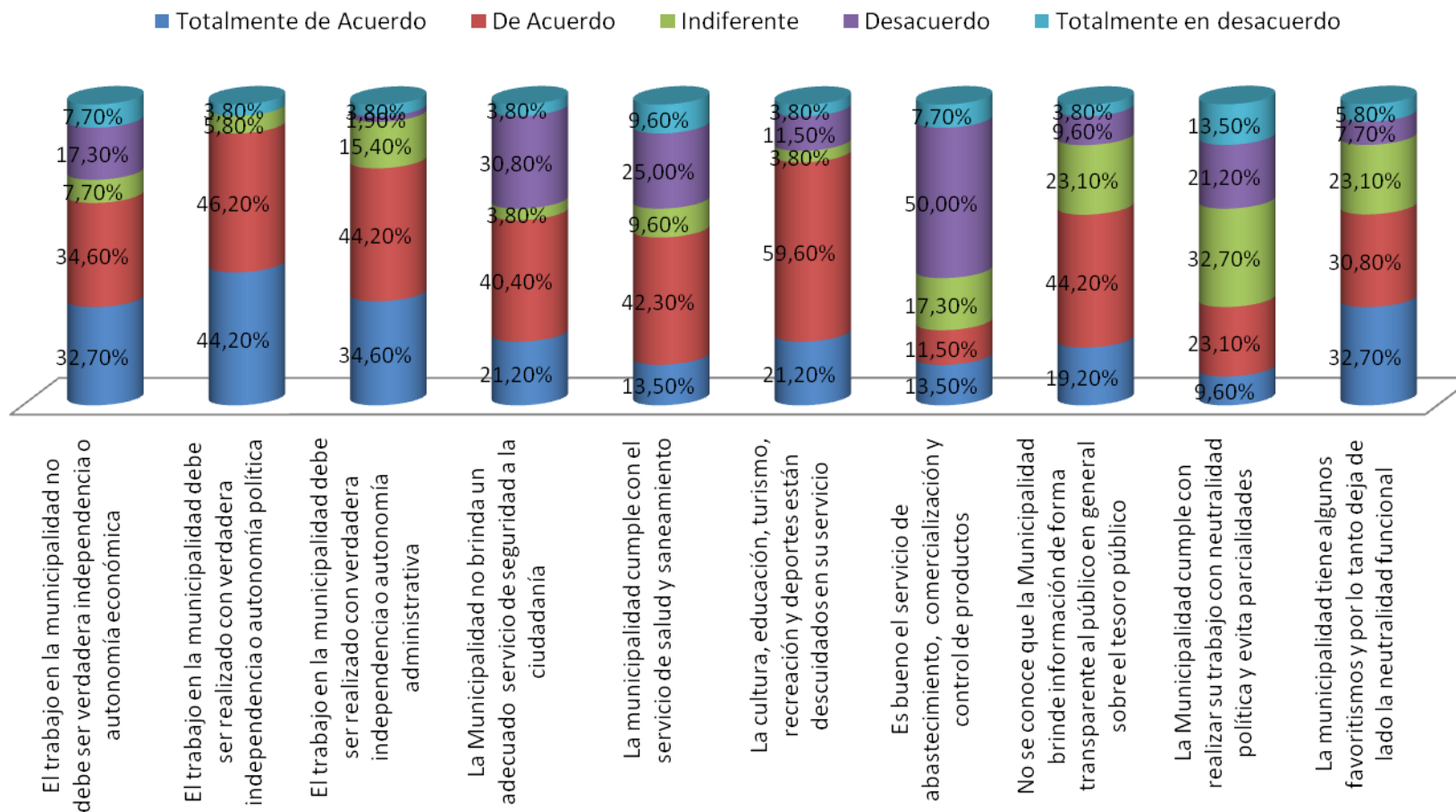
■ Totalmente de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ Indiferente ■ Desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo





Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

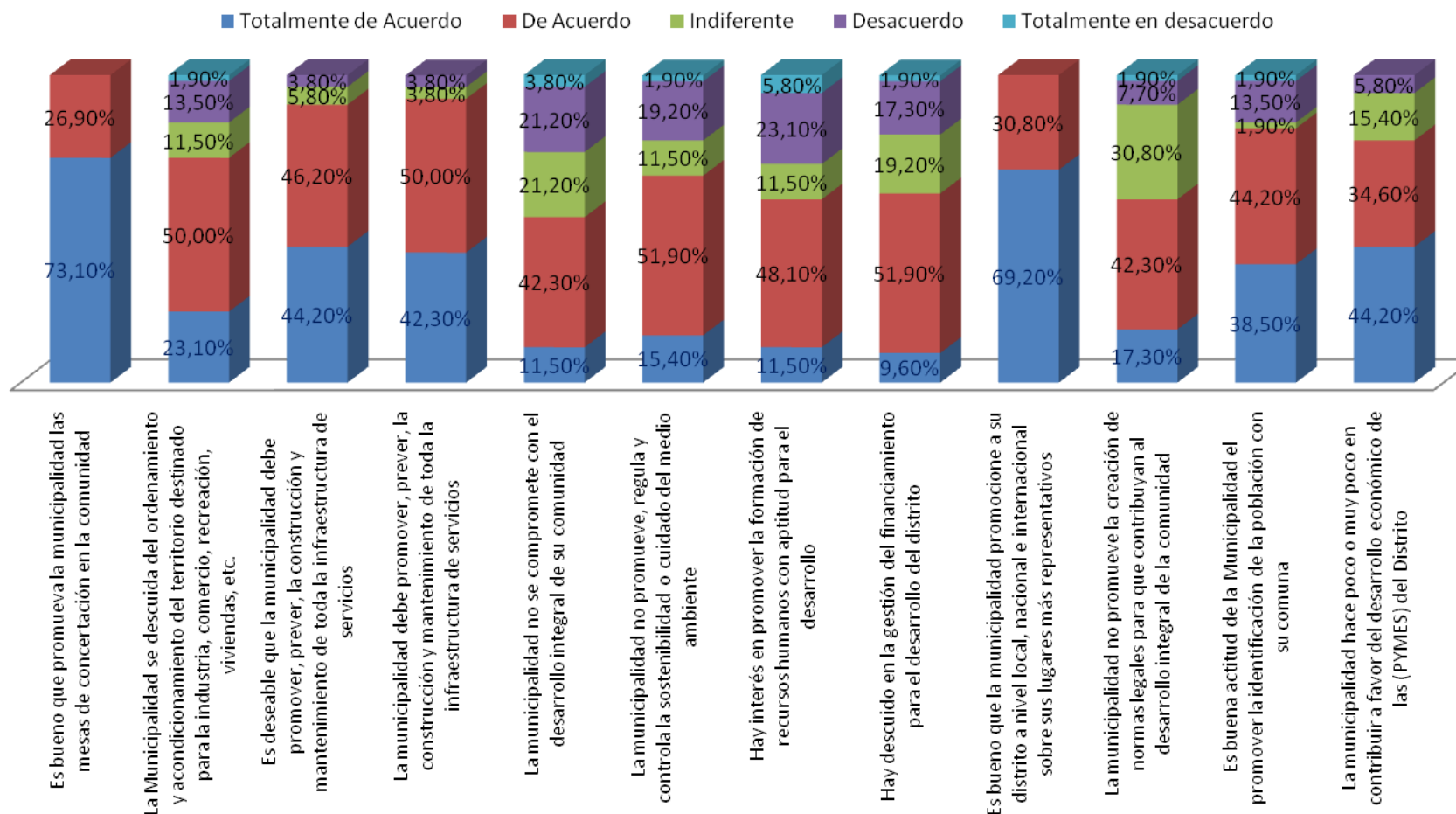
### Apreciación de parte de la población hacia la Actividad municipal





Capítulo IV: Clima Institucional y apreciación de entorno 2009

### Apreciación de parte de la población hacia la gestión municipal





## CAPITULO V

### PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2009 - 2014

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es uno de los instrumentos estratégicos de gestión que debe permitir construir una GOBERNANZA que signifique una gestión o gerencia adecuada de la capacidad financiera y eficiencia administrativa que supere la burocracia y redefina racionalmente su intervención, por otro lado debe garantizar la GOBERNABILIDAD o capacidad política del gobierno municipal para intermediar intereses, garantizar el equilibrio y legitimidad ante la ciudadanía, para promover el desarrollo local, concretizando los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado.

## Contenido

5.1. Visión	5.5.1. Responsabilidad
5.2. Misión	5.5.2. Honestidad
5.3. Políticas	5.5.3. Tolerancia
5.3.1. Desarrollo social	5.5.4. La Lealtad
5.3.2. Promoción del Desarrollo Económico	5.5.5. Puntualidad.
5.3.3. Gestión local y Fortalecimiento Institucional:	5.5.6. La Autoestima
5.3.4. Medio Ambiente y Territorio	5.6. Objetivo general
5.3.5. Seguridad Ciudadana	5.6.1. Objetivos Estratégicos por áreas funcionales
5.3.6. Servicios Públicos Locales	Objetivos Estratégicos Generales
5.4. Principios	5.6.2. Objetivos, Programas y Proyectos por Áreas
5.4.1. Programar, Dirigir y Ejecutar	5.6.2.1. Administración
5.4.2. Transparencia y Publicidad	Órganos descentralizados
5.4.3. Debido Procedimiento	5.6.2.1. Planeamiento y presupuesto
5.4.4. Razonabilidad	Desarrollo urbano
5.4.5. Imparcialidad, Uniformidad y Celeridad	Desarrollo económico
5.4.6. Conducta Procedimental sujeta a la Predictibilidad	5.6.2.1. Servicios comunales
5.5. Valores	Desarrollo social
	5.7. Sistema de monitoreo seguimiento y evaluación (sme)



## 5.1. VISIÓN

**La Municipalidad del Distrito de Socabaya al 2014 será una institución de reconocido prestigio y liderazgo local que cuenta con una moderna y adecuada infraestructura, personal calificado, competitivo y comprometido con un distrito, seguro, saludable, que garantiza la calidad de vida de sus vecinos así como con el desarrollo local sostenible.**

## 5.2. MISIÓN

**Somos una corporación de autoridades y trabajadores responsables, idóneos, respetuosos de la norma; identificados con la institución, gestores de la democracia, la participación ciudadana que buscamos el desarrollo integral y armonioso del distrito,**

## 5.3. POLÍTICAS

### 5.3.1. Desarrollo social

Apoyar y promover programas permanentes de infraestructura y servicios en relación a la educación, salud, alimentación, vivienda, con el apoyo de instituciones públicas, y privadas.

Promover y fortalecer proyectos y programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades de grupos sociales vulnerables.



### **5.3.2. Promoción del Desarrollo Económico**

Aprovechar y usar racional y equitativamente los recursos económicos asignados a la Municipalidad, en programas, Proyectos, actividades y compromisos, estratégicos, trascendentes que den cuenta de resultado con impacto significativo para el desarrollo local

Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de gestión empresarial y de emprendimientos locales fomentado una adecuada asistencia técnica en forma sostenida, para incrementar y mejorar el empleo

### **5.3.3. Gestión local y Fortalecimiento Institucional:**

Implementación de un proceso de gobernabilidad con incidencia política democrática, participativa y eficiente.

Garantizar un proceso de gobernanza con un sistema administrativo eficiente y eficaz, a la altura de la demanda o exigencias de los vecinos y la propia necesidad y compromiso institucional.

Asegurar un sistema de coordinación. Concertación hacia dentro y hacia el entorno de la municipalidad con instituciones públicas, privadas y organizaciones de base para fortalecer el proceso de construcción democrática.

### **5.3.4. Medio Ambiente y Territorio**

Concertar e implementar una política para la preservación del medio ambiente saludable, como base del desarrollo sostenible de la localidad

Apoyar y promover todas las iniciativas relacionadas a la educación y cultura ambientalista que permita mejorar las condiciones de vida.

Contar con instrumentos de gestión que posibiliten una expansión urbana ordenada y en equilibrio, preservando las áreas verdes y agrícolas.

### **5.3.5. Seguridad Ciudadana.**

Implementar un sistema y mecanismos de seguridad ciudadana, sobre la base de la participación activa y organizada de la población y la intervención coordinada y efectiva de los agentes de la Municipalidad y la Policía Nacional.





Garantizar un proceso de información, capacitación de los recursos humanos calificados con la dotación de instrumentos y equipos necesarios para el logro de los fines propuestos

### **5.3.6. Servicios Públicos Locales**

Implementar un proceso de “reingeniería de procesos” en las distintas áreas administrativas y de gestión municipal para hacer eficientes y eficaces los servicios.

Promover la participación organizada de la población en distintos niveles de la elaboración de los instrumentos de gestión para mejorar los servicios al ciudadano y pueda ser oportuna y eficiente.

## **5.4. PRINCIPIOS**

### **5.4.1. Programar, Dirigir y Ejecutar**

Todo debe estar previsto y planificado, teniendo en cuenta resultados anteriores, así como respetarse los canales establecidos según las normas de procedimiento.

### **5.4.2. Transparencia y Publicidad**

Todos los actos deben ser difundidos, publicados y conocidos por la población.

### **5.4.3. Debido Procedimiento**

Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende a escuchar y ser escuchado y atendido

### **5.4.4. Razonabilidad**

Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando califiquen o impongan sanciones, deben estar circunscritas en los límites que la ley facultad, manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar





#### **5.4.5. Imparcialidad, Uniformidad y Celeridad**

Actuar sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, establecer requisitos similares, para trámites similares, dotando al trámite de máxima dinámica posibles o en un tiempo razonable

#### **5.4.6. Conducta Procedimental sujeta a la Predictibilidad**

Todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Además de la información veraz, completa y confiable

### **5.5. VALORES**

#### **5.5.1. Responsabilidad**

Tener conciencia a cerca de las consecuencias que tiene de todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Cumplir, hacer lo que se propone o compromete, evitar el descuido, la ambición y la evasión

#### **5.5.2. Honestidad**

Comportarse de manera transparente con sus semejantes, no se oculta nada. La confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor. Ser honesto exige coraje para decir siempre la verdad y obrara en forma recta y clara.

#### **5.5.3. Tolerancia**

Es la expresión más clara del respeto por los demás, valor fundamental para la convivencia pacífica entre las personas que laboran en la misma institución. Reconocer a los otros como seres humanos con derechos a ser aceptados en su individualidad y su diferencia. Par solucionar conflictos se recurre al diálogo, se busca puntos de encuentro para evitar la violencia. Ser tolerantes pero no pasivos, todo tiene límites

#### **5.5.4. La Lealtad**

Tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que nos inspiran las personas a las que respetamos y nos identificamos con su actitud y su trabajo



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

e infunden alto sentido de compromiso mutuo, constantes en sus afectos y cumplidores de su palabra. Sinceridad.

### **5.5.5. Puntualidad.**

Norma básica de la educación que consiste en respetar los acuerdos de tiempo que establecemos con otras personas. Las personas puntuales consideran y respetan a los demás; además dejan en claro que son dignos de confianza. Es necesario organizar y planificar las actividades, por otro lado establecer prioridades.

### **5.5.6. La Autoestima**

La suma de pensamientos y emociones que manejamos sobre nosotros mismos. Querernos y apreciarnos mucho, sin vanidad, por lo tanto mejores serán las relaciones con los demás, y más grata nuestra presencia. Quienes tienen una autoestima saludable son capaces de alcanzar metas más altas, no temen equivocarse: se juzgan por sus éxitos: Saben lo que valen por lo que son.

## **5.6. Diagnóstico estratégico Municipalidad Distrital de Socabaya 2009**

### **FODA GENERAL PDI**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incremento sustantivo de la recaudación tributaria</li><li>2. Espíritu de trabajo y vocación de servicio</li><li>3. Un importante grupo de trabajadores y profesionales calificados y competentes</li><li>4. Voluntad política de cambio por parte de las autoridades y de mejorar los servicios que presta la Municipalidad</li><li>5. Interés y voluntad para la capacitación de parte de la mayoría de los trabajadores</li><li>6. Proceso de mejoramiento en la comunicación y coordinación con la comunidad</li><li>7. Mejora de algunos servicios indispensables en el local institucional</li><li>8. Disposición de concertación y cooperación con las instituciones públicas y privadas (particularmente las ONGs) para impulsar el desarrollo local</li><li>9. Documentos normativos de gran utilidad en proceso de elaboración para hacer eficiente la gestión</li><li>10. Relación aceptable entre el Alcalde con los regidores, así como</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Beneficio coyuntural del Canon y regalías mineras</li><li>2. Existencia de instituciones dispuestas a realizar convenios de apoyo a la gestión municipal y desarrollo local</li><li>3. Reconocimiento y credibilidad por importantes sectores de la población</li><li>4. Proyectos y normas que favorecen con enfoque social y la gestión ambiental</li><li>5. Se cuenta con espacio geográfico y recursos estratégicos para el desarrollo de infraestructura turística ecológica y ambiental.</li><li>6. Propuesta Normativa del PCM</li></ol>



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

<p>con el personal administrativo</p> <p>11. Uso racional y eficiente de los recursos presupuestales en obras estratégicas del distrito compatibles con el presupuesto participativo y el desarrollo local</p> <p>12. Relación fructífera entre las autoridades de la Municipalidad de Socabaya y las autoridades del Gobierno regional y la Municipalidad Provincial</p>	<p>Gestión por Procesos, importante y vigente</p> <p>7. Los avances de la ciencias y la tecnología al alcance de los profesionales y las instituciones</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<p>1. Infraestructura, inadecuada y deficiente a pesar del esfuerzo por mejorarla</p> <p>2. Recursos humanos profesionalizados relativamente escaso</p> <p>3. Desorganización en la tramitación administrativa de los procedimiento</p> <p>4. Remuneración baja, diferencial y no equitativa (de acuerdo a la profesionalidad, la experiencia y los méritos)</p> <p>5. Política institucional sobre la capacitación limitada y con escasos recursos</p> <p>6. Trabajo en equipo deficiente en la comunicación y coordinación entre las distintas áreas</p> <p>7. Sistemas integrados de los Tecnología de la Información Comunicacional (TICs) limitados</p> <p>8. Inadecuada e inequitativa distribución de los ambientes</p> <p>9. Inadecuada distribución y ejecución del gasto administrativo interno</p> <p>10. Interrelaciones personales no enfocadas al logro de los objetivos institucionales</p> <p>11. No se evalúan el POA institucional</p> <p>12. Falta la socialización de los acuerdos del CCL y el Concejo Municipal</p> <p>13. Existen trabajadores con poca predisposición al cambio</p> <p>14. Poco interés y motivación del un grupo de personal administrativo por capacitarse personalmente (auto capacitación)</p> <p>15. Poco interés de la población organizada de participar en la convocatoria y compromisos de fortalecimiento democrático y desarrollo local</p> <p>16. Deficiente reglamentación interna para hacer dinámico el trámite administrativo</p> <p>17. Locales descentralizados con comunicación deficiente e inoportuna</p> <p>18. No aplicación de los documentos de gestión municipal</p> <p>19. Ausencia de investigación para gestión Municipal.</p>	<p>1. Crisis económica y financiera internacional debe afectar el presupuesto y empleo en las instituciones y los trabajadores</p> <p>2. Delimitación geográfica deficiente y en litigio</p> <p>3. El proceso de descentralización en riesgo por el criterio centralista de algunas autoridades y funcionarios de Lima</p> <p>4. Mejores oportunidades remunerativas y laborales en otras instituciones para el personal calificado y con experiencia</p> <p>5. Recorte del presupuesto del gobierno central FONCOMUN</p> <p>6. Baja de los precios de los minerales en el mercado internacional, los mismos que inciden en el recorte del Canon</p> <p>7. Amenaza de los desastres (incendio, sismos, sequías etc.)</p> <p>8. Excesiva normatividad que limita y dificulta el gasto presupuestal haciendo deficiente y ineficaz la gestión municipal.</p> <p>9. Algunos dirigentes y personas interesadas en desprestigiar a la Municipalidad por situaciones políticas y electorales</p>



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

## 5.6. OBJETIVO GENERAL

Lograr un sistema administrativo y de gestión moderna, racional y eficiente para garantizar un distrito, seguro, saludable y participativo, que permita mejorar sus condiciones y calidad de vida y lograr el desarrollo integral y armonioso del distrito.

### 5.6.1. Objetivos Estratégicos por áreas funcionales

#### Objetivos Estratégicos Generales

Objetivo estratégicos	Programas	Proyectos	Responsables	Monto	% de inversión x año				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponer de infraestructura (local institucional) instalaciones confortables y adecuadas, con equipos, materiales e instrumentos modernos y accesibles	-contar con ambientes (oficinas) implementadas, para el desarrollo de las actividades administrativas indispensables -Disponer de los equipos, instrumentos y materiales necesarios	Construir o mejorar la infraestructura del local del Municipio	Obras públicas	3'00000	50	50			
Promover e implementar un sistema de capacitación para mejorar las condiciones técnicas profesionales del capital social en sus competencias y capacidades para un	Implementación de programas de capacitación por niveles, aéreas de acuerdo a las necesidades y especialidad del personal con monitoreo y evaluación -Garantizar condiciones y	-Proyecto de capacitación anual de de distintas áreas, niveles y contenidos -Proyecto de especialización técnica	Ger. Recursos Humano	1'0000	20	20	20	20	20



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

mejor desempeño de sus funciones	espacios adecuados para el buen desempeño laboral - promover y facilitar la auto capacitación								
Fortalecer el desarrollo personal y un clima laboral adecuados en forma permanente brindando las mejores condiciones de trato e incentivos laborales de acuerdo a las condiciones de la recaudación tributaria y los resultados de de la productividad y desempeño laboral	-Garantizar un trato laboral que permita satisfacción e identificación institucional al personal - incentivos y mejoras salariales con equidad y de acuerdo a las competencias	Proyecto de reestructuración y homologación de personal	Gere. Plan. Y Presupuesto	6000	100				



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

**5.6.2. OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS POR ÁREAS**

**5.6.2.1. Administración**

**Órganos descentralizados**

Objetivo estratégicos	Programas	Proyectos	Responsables	Monto	Tiempo de inversión				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contar con una administración moderna, eficiente y funcional para atender la demanda social y lograr mejorar los niveles de satisfacción	-Automatizar, simplificar y transparentar los sistema administrativos -Elevar la calidad de los procesos administrativos -Racionalizar el financiamiento para incrementar los recursos y optimizar el gasto - Aprovechar de un marco jurídico y reglamentario suficiente y actualizado que ordene y apoye la operación institucional	Adquisición de Equipos y materiales	Ger. Administración	100,000	20	20	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Sanear la delimitación geográfica y las propiedades en litigio para incrementa sustantivamente la recaudación tributaria y los recursos propios		plan Urbano distrital	Gerencia de Des.Urb.	240000	50	50			
		Saneamiento Físico legal	Ger. De Adm. Legal	420000	70	<b>30</b>			
		Catastro Urbano Rural	Gerencia de Des.Urb.	560000	50	50			



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

**5.6.2.1. Planeamiento y presupuesto, Desarrollo urbano, Desarrollo económico**

Objetivo estratégicos	Programas	Proyectos	Responsables	Monto	Tiempo de inversión				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Actualización del PDC, y elaboración de líneas de base	Planif. Y presupesuto	10,000		100			
Lograr un equipo profesional multidisciplinario para la elaboración de la cartera de proyectos que accedan al financiamiento público o privado  Promover convenios de cooperación y cartas de intención para canalizar recursos de las entidades públicas y privadas para el desarrollo sostenible del distrito	Implementación de los distintos planes e instrumentos de gestión que necesita la Municipalidad	Elaboración de los proyectos de acuerdo a las áreas que corresponde	GDU	1000000					
		elaboración de plan de desarrollo urbano (Z.E.E)	GRH	200000	100				
		Implementar un plan ambiental del distrito (Municipio Eco eficiente)		150000	50	50			
		elaboración de un plan de manejo de residuos sólidos	GDU	100000	50	50			
		Plan de reforestación y forestación	GDEL	100000	80	20			
		plan de monitoreo ambiental participativo de la CIA Cerro Verde	GDE	150000	70	20	10		
		elaboración de de un programa del buen uso del agua	GDE	50000	50	30	20		
		elaboración de un plan de desarrollo económico local	GDE	100000	30	20	20	20	10
		plan de desarrollo turístico	GDE	150000	70	10	10	10	
		Creación de una unidad formuladora para la elaboración de proyectos de inversión Pub. De capital y Des. Soc.	UF	80000	100				





**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

**5.6.2.1. Servicios comunales, Desarrollo social**

Objetivo estratégicos	Programas	Proyectos	Responsables	Monto	Tiempo de inversión				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promover la política institucional de capacitación y auto capacitación aprovechando los avances de la ciencia y la tecnología para lograr un grupo importante de trabajadores calificados	Programa de capacitación	Proyectos de especialización técnica dirigida al personal	Gr. De Sist. Adm	150000	20	20	20	20	20
Mejorar el proceso de comunicación y coordinación con la comunidad para evitar que algunos dirigentes pesimistas desprestigien el trabajo de la institución	Programa de comunicación y difusión social	Proyecto de comunicación social dirigido a la comunidad con la implementación de medios de alcance masiva	Gr. De Des. Soc.	200000	20	20	20	20	20
		Implementación de Medios de alcance masivo	Gr. De Des. Soc.	100000	20	20	20	20	20
Mejorar el trabajo en equipo y coordinación entre los distintos áreas aplicando las normas para ejecutar un gasto eficiente		Pasantías a nivel local y nacional	Ger. Rec. Hum.	15000	100				



**Capítulo V: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

Objetivo 5 F9-O4-A6 Incrementar y fomentar los convenios de cooperación institucional para llevar acabo proyectos de enfoque social y ambiental para compensar el recorte presupuestal del gobierno central		elaboración de proyectos de enfoque social y ambiental para la generación de ingresos y sostenibilidad	Ger. De Pla. Y Pres.	35000	60		20		20
Fortalecimiento de las organizaciones sociales de distrito para tener población organizada y participativa con la práctica del dialogo y concertación que favorezcan la integración social para la realización de convenios de apoyo y desarrollo social	Programa de fortalecimiento de capacidades	elaboración de proyecto de fortalecimiento de capacidades	Gr. De Des. Soc.	750000	20	20	20	20	20



Capítulo IV: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014

**Cuadro de Resumen de Proyectos**

Nº	Proyectos	Monto
1	Construir o mejorar la infraestructura del local del Municipio	3000000,0
2	Proyecto de capacitación anual de de distintas áreas, niveles y contenidos	1000000,0
3	Proyecto de reestructuración y homologación de personal	6000,0
5	Adquisición de Equipos y materiales	100000,0
6	plan Urbano distrital	240000,0
7	Saneamiento Físico legal	420000,0
8	Catastro Urbano Rural	560000,0
09	Actualización del PDC, y elaboración de líneas de base	10000,0
10	Elaboración de los proyectos de acuerdo a las áreas que corresponde	1000000,0
11	elaboración de plan de desarrollo urbano (Z.E.E)	200000,0
12	Implementar un plan ambiental del distrito (Municipio Eco eficiente)	150000,0
13	elaboración de un plan de manejo de residuos sólidos	100000,0
14	Plan de reforestación y forestación	100000,0
15	plan de monitoreo ambiental participativo de la CIA Cerro Verde	150000,0
16	elaboración de de un programa del buen uso del agua	50000,0
17	elaboración de un plan de desarrollo económico local	100000,0
18	plan de desarrollo turístico	150000,0
19	Creación de una unidad Formuladora para la elaboración de proyectos de inversión Pub. De capital y Des. Soc.	80000,0
20	Proyectos de especialización técnica dirigida al personal	150000,0
21	Proyecto de comunicación social dirigido a la comunidad con la implementación de medios de alcance masiva	200000,0
22	Implementación de Medios de alcance masivo	100000,0
23	Pasantías a nivel local y nacional	15000,0
24	elaboración de proyectos de enfoque social y ambiental para la generación de ingresos y sostenibilidad	35000,0
25	elaboración de proyecto de fortalecimiento de capacidades	750000,0
	TOTAL	8666000,0



## **5.7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN (SME)**

### **Bases para la implementación y gestión del plan de desarrollo institucional**

#### **Responsabilidades**

El SME, debe estar a cargo de la Gerencia Municipal, o a quien el Alcalde o Concejo Municipal encargue dicha función y responsabilidad; en segunda instancia son las Gerencias: Planeamiento y Presupuesto, Administración, Desarrollo Económico, Desarrollo Social y desarrollo Urbano y Rural, y Servicios Comunales los que deben de:

- Garantizar que las necesidades y requerimientos del PDI, se incluyan en el PP para el fortalecimiento Institucional
- En el POA se tenga en cuenta la ejecución del requerimiento del PDI
- Organizar, definir y reglamentar el SME hasta la culminación del PDI

#### **Estrategias, instrumentos de gestión**

Para que la implementación del Plan de Desarrollo Institucional del Distrito de Socabaya logue el cumplimiento de los objetivos propuestos, depende fundamentalmente de la capacidad de ejecución y gestión de las autoridades, el personal administrativo y con instancia de la participación efectiva de la población. Es de suma importancia el accionar y la toma de decisiones concertadas, eficientes y efectivas por parte de las autoridades del distrito, encabezadas por el alcalde, así como la generación de escenarios positivos en la comunidad para el desarrollo integral de Socabaya. La implementación del Plan de Desarrollo Institucional por sí solo es insuficiente. Es necesario además de lo que establece la normatividad municipal contar con otros instrumentos complementarios de gestión como;

- El Plan de Desarrollo Concertado
- El Plan de acondicionamiento Territorial
- El Plan de Desarrollo Urbano
- El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
- El Plan Operativo Anual (POA)



#### Capítulo IV: Plan de Desarrollo Institucional 2009 - 2014

Entre otros que propone la Ley Orgánica de Municipalidades. Es indispensable para la ejecución del plan, la racionalización y modernización municipal orientada al liderazgo del desarrollo local, a través de las siguientes acciones.

**Ampliación y acondicionamiento o nueva construcción de la infraestructura Municipal**, la misma que sea aparente, y cómoda para el buen desempeño del sistema de planificación, administración y las demás áreas de administración y gestión

**Reingeniería** de la institución municipal racionalizando y adecuando las Gerencias y Jefaturas Municipales, estructurando redes, círculos de calidad, equipos de trabajo consolidados, etc.

**Actualización** y especialización de los funcionarios y trabajadores en general de la municipalidad.

Aplicación de la **Tecnología de Información Comunicacional (TICs)** para la comunicación e integración interna de la institución municipal.

**La transparencia**, atención y trámites adecuados y **oportunos**, para la satisfacción de la ciudadanía.

**Concursos meritales** en función de las competencias, la calificación técnico profesional superando los vicios de la informalidad

**Acceso a cargos** y funciones de acuerdo al tipo de especialidad y la calificación profesional.

**Implementación del sistema de planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación** de la gestión municipal, como parte del organigrama permanente del municipio, es decir, la institucionalización del proceso Monitoreo, Seguimiento y Retroalimentación

#### **Gestión de los recursos económicos y financieros**

Lo más indispensable para concretizar los proyectos propuestos. Está orientado al fortalecimiento financiero de la municipalidad para multiplicar la inversión pública y privada y la consecución de alianzas estratégicas, convirtiéndose así en promotor de desarrollo.



El presupuesto participativo, se constituye en el principal instrumento tanto financiero como de administración y gestión, el que se aprueba y ejecuta conforme a la ley y en concordancia con el PDC del distrito y el PDI de la Municipalidad,

El **Plan de inversiones** es un instrumento propuesto por etapas, que señala las diferentes fuentes de financiamiento y su destino final, y se constituye en el principal referente de factibilidad económica de la realización del plan estratégico de desarrollo integral de Socabaya.

La **Cartera de proyectos**, que registra cuidadosamente los proyectos priorizados y programados de acuerdo a su factibilidad de ejecución, para que puedan aprovechar oportunidades financieras externas para su realización. Esta en constante actualización y retroalimentación a través de los espacios de participación ciudadana y de la oficina encargada del monitoreo del plan y de campañas de promoción de la conciencia tributaria para elevar los ingresos propios con los aportes de la población.

**Consecución de los convenios estratégicos**, en base a los cuales se puede crear una red de socios estratégicos informados y comprometidos con el desarrollo sustentable del distrito de Socabaya promoviendo el compromiso de ayuda mutua entre instituciones, distritos vecinos así como de la municipalidad Provincial, gobiernos regional, nacional y cooperación internacional.

Mecanismos de rendición de cuentas municipales y transparencia en los balances económicos.

### **Organización y fortalecimiento político**

Referido al relanzamiento y fortalecimiento de la descentralización e impulso de los mecanismos de participación ciudadana, se desarrollo en:

- Apoyo a las Organizaciones Sociales de Base (OSB).
- Trabajo permanente y coordinado con los delegados y representantes de los gremios y organizaciones de base.
- Apoyo a la democracia directa y representativa implementando el sistema de elecciones universales.



#### Capítulo IV: Plan de Desarrollo Institucional 2009 - 2014

- Los comités vecinales y su fortalecimiento institucional con la ampliación de roles en la gestión del desarrollo en cada uno de los anexos.
- Consulta Cabildo o referendo ciudadano del plan de desarrollo y otras decisiones locales claves, para institucionalizar la participación ciudadana renovando la cultura política y democrática de Socabaya.

### **La comunicación, difusión y promoción interna y de entorno**

**A nivel de la institución** en los distintos niveles (instancias) y ámbitos de las oficinas y en las organizaciones e instituciones de la localidad se debe desarrollar:

**La concertación;** pacto social con la población hacia la integración de esta dentro del proceso de planificación y gestión de su distrito iniciado por esta gestión local además de;

- La publicación y distribución de ejemplares del PDC tanto a la población (en versión popular), como a las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo del distrito. Publicarlo en la Pág.WEB
- La publicación y difusión del PDI, fundamentalmente entre los funcionarios y trabajadores del Municipio
- Campañas de sensibilización y reforzamiento de la identidad local.

### **Plan de monitoreo seguimiento y evaluación del PDI**

Debe permitir no solo el monitoreo sino también la evaluación y retroalimentación del proceso de ejecución del mismo. Debe ser de carácter crítico, controlando la programación de los programas y proyectos.

Elaboración de informes y de evaluación interna, verificando para ello el cumplimiento de metas en cada uno de los programas y proyectos para tener una visión clara y objetiva del nivel de realización de los mismos.

Hacer posible la retroalimentación, para fortalecer el proceso de ejecución del plan, y en términos de planificación, permite introducir acciones de corrección y reajuste en los programas y proyectos y mejorar las estrategias. En esta perspectiva, se hace indispensable un PLAN DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION del PDI articulado al plan de inversiones, en una proyección de desarrollo humano sostenible de la localidad de Socabaya.





**Capítulo IV: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014**

- Que los actores locales practiquen cotidianamente el diálogo la concertación y negociación democrática en torno a intereses comunes.
- Lograr la perdurabilidad del proceso ya iniciado en la formulación participativa y concertada del plan así como su replicabilidad y proyección en otros ámbitos
- Consolidar realmente un gobierno local democrático, participativo y respetado por la ciudadanía.
- Asumir la corresponsabilidad según **LAS COMPETENCIAS**, los roles, habilidades y destrezas del personal que trabaja en el municipio y los actores comprometidos: a nivel técnico, profesionales en el diseño de proyectos, monitoreo o seguimiento y evaluación; a nivel participativo con la vigilancia o veeduría ciudadana y; a nivel político, con las voluntades de ejecutar las decisiones, de los pactos y compromisos públicos.

El camino de la sostenibilidad es complejo, su éxito tiene como fundamentos:

- La participación ciudadana activa tanto individual como organizacional y colectiva.
- Los espacios de diálogo y concertación entre los actores del distrito así como la agenda pública del desarrollo de Socabaya.
- El diseño y puesta en marcha de políticas y mandatos institucionales consensuales.
- Incorporar en la cultura organizativa y jurídica de la población de Socabaya, una serie de procedimientos administrativos y de gestión de desarrollo basándose en los principios y métodos de la transparencia, concertación, responsabilidad participación ciudadana.
- Respeto a las normas y reglamentos.
- Establecimiento de alianzas estratégicas; compromisos y pactos a nivel local e intersectoriales.
- La calificación y formación del capital social y cultural dentro de la municipalidad y fuera de ella con los líderes locales (mujeres, varones y adultos). Así es posible renovar y ampliar la representatividad de la sociedad civil y la pluralidad de sus actores, recogiendo expectativas, demandas y sensibilidades mayoritarias y minoritarias.
- Consolidación de los espacios de concertación tanto por líneas de desarrollo como siguiendo los enfoques de equidad de género y generacional. de manera similar, la descentralización en la localidad tanto



#### Capítulo IV: Plan de Desarrollo Institucional 2009 - 2014

de los recursos, como de la participación democrática de los comités vecinales por sectores que se articulan a la gestión distrital. Esto implica el cultivo de capacidades y habilidades en cada uno de los lugares.

- Crear una adecuada comunicación local que integre a la comunidad respetando las diferencias culturales en una perspectiva intercultural. Sin comunicación local hay pocas oportunidades para la participación y expresividad ciudadana. Se propone entonces organizar las capacidades y recursos comunicativos articulándolos en una oferta plural, donde iniciativas públicas y privadas confluyan en objetivos comunes para conectar al ciudadano con el desarrollo de su localidad generando compromiso y sentimiento de pertenencia (La identidad local).

### **El modelo de gestión y administración de la municipalidad**

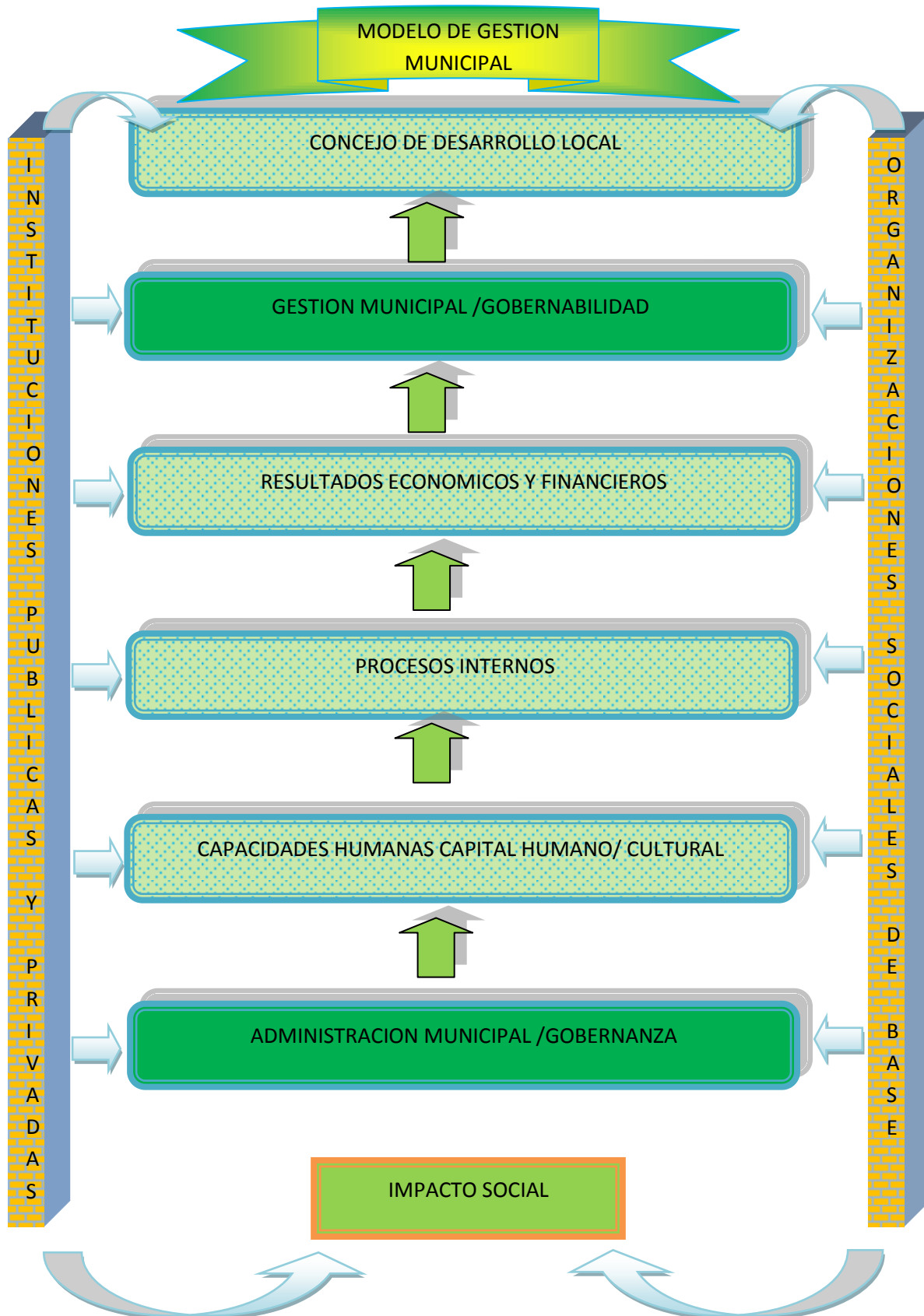
Una de las grandes apuestas en el proceso de implementación del PDI es el **involucramiento, compromiso e identificación de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad** para una gestión efectiva y eficiente que permita el involucramiento de las organizaciones de base, de las instituciones públicas, privadas y religiosas de la localidad.

Determinación de la instancia técnica administrativa y gestión interna, encargada de la promoción, monitoreo, seguimiento y retroalimentación del plan y sus proyectos; responsabilidad que recae en la gerencia Municipal y los Gerentes de Asesoramiento, de apoyo y línea

Sólo así, la formación e institucionalización del concejo de coordinación local de Socabaya, logrará ser la base esencial para garantizar el modelo de gestión del distrito donde todos los actores sociales y agentes del desarrollo, compartan en común una visión integral de desarrollo.



Capítulo IV: Plan de Desarrollo  
Institucional 2009 - 2014





## BLIOGRAFIA

ARCHIVO MUNICIPAL	Documentos para la historia de Socabaya
ACHAHUI LOIZA , Luis	Nueva Ley Orgánica de Municipalidades: Ley Nro. 27972 Ed. Edigraber Lima 2006
FUDIS	Manual de Planificación Estratégica para el Desarrollo Local. Ed. Panamá 2005
GUERRA-GARCÍA PICASSO, Gustavo	Principios, temas y problemas del sistema presupuestario Peruano. Edit. PUCP-Lima 2009
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	Plan Estratégico Institucional 2008-2010 Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional
MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA Vice Ministerio de Desarrollo Regional	Guía operativa para la formulación participativa de Planes de Desarrollo Distrital. Lima 2007
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOCABAYA	Plan de Desarrollo Concertado PDC, Arequipa, 2009
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS/ USAID/ PRODES	Guía Específica: Plan De Desarrollo Institucional Plan de Desarrollo Operativo Lima 2005
PNUD PROYECTO REGIONAL DE GOBERNABILIDAD LOCAL	Guía Metodológica de Gobernabilidad Local PNUD 2008
RED DE MUNICIPALIDADES RURALES DEL PERÚ	Manual de Gestión Moderna de Municipalidades Rurales Tomo 1, 2, Edt. GTZ 2006



**ANEXOS :**

<b>RELACIÓN DE ASISTENTES A LOS TALLERES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE SOCABAYA- AREQUIPA</b>				
<b>ASISTENTES</b>				
<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	Agostinelli Chacón, Edward	Contabilidad	Contador	Contratado
2	Arana de Torreblanca, Elena	G.D.S	Gerente	Contratado
3	Alfaro López, Emilio	D.S.C	Jefe	Nombrado
4	Aparicio Aparicio, Leandro	G.D.U.R	Auxiliar	Nombrado
5	Almonte Rojas, Maria Margot	Comercialización	Policía Municipal	Contratado
6	Apaza A., Pedro	G.A.T	Auxiliar	Contratado
7	Ardiles C., Larry	Ag. San Martín	Técnico	Nombrado
8	Ayala Puma, Raúl	Rentas	Ejecucion Coactiva	Contratado
9	Arce Lazo, Luciana	D		
10	Barreda Mamani, Jane	DEMUNA		Contratada
11	Baustista Medina, Milagos	D.A.T.	Auxiliar	
12	Benavente Zegarra, Adolfo	G.D.U.R	Asesor	Contratado
13	Benavente Portillo, Edith	G.A.T	Secretaria	Nombrado
14	Begazo Villegas, Gelber	OOPR	Jefe	Contratado
15	Biamont Yaitua, Juan	Control Patrimonial	Auxiliar	Contratado
16	Cano Aparicio, Jackeline	D.A.T.	Auxiliar	
17	Cayo Loaiza, Juan Carlos	RR.PP	Jefe	Contratado
18	Castro Urbina, Segundina	Guarderia		
19	Cruz Barreda, Adolfo A.	DEMUNA	Apoyo	Contratado
20	Condori Castillo, Elizabeth	Vaso de Leche	Asistente	CAS
21	Charajo Cardenás, Ernesto	Control Patrimonial	Jefe	Contratado
22	Catalán Cossio, Juan C.	RR.PP		Contratado
23	Cihuaña Herrera, Mario	Obras Privadas	Inspector	Nombrado
24	Coaguila García, Victor	Archivo	Encargado	Nombrado
25	Choque, Haydee Marta	Ag. San Martín	Auxiliar	Contratada
26	Diaz Flores, Juana	RR.CC	Auxiliar	Nombrado
27	Delgado Chalco, Maritza	P.V.L.	Encargado	Contratada
28	Diaz Carpio, Manuel	F.C.D. y R.	Gerente	Contratado
29	Diaz Rodriguez, Marita	RR.CC	Jefe	Nombrado
30	Del Carpio S., Renato	E. Mecánico	E	Contratado
31	Escalante M., Carmela	Fiscalización	Jefe	
32	Escobedo Tejada, José Luis	O.C.I.	Auditor II	Contratado
33	Fernandez Delgado, Gaby	G.S.C	Policia Municipal	Contratado
34	García Vilca, Elsa	Administración	Secretaria	Contratado



**Anexos Del Proceso de Elaboración del Plan  
de Desarrollo Institucional 2009-2014**

35	Gonzales Mamani, Liliana	Abastecimiento	Asistente	Contratada
36	Gonzales Diaz, María Luz		Bibliotecaria	Contratado
37	Guillén Chirinos, Merly	Unidad Potencial Humano	Técnico	Contratado
38	Guevara Cáceres, Lázaro	Comercialización	Policía Municipal	Nombrado
39	Huamán H., Justo	Almacén	Auxiliar	Contratado
40	Herrera Q., Hugo		Gerente	Confirmar
41	Huacasi de Torres, Elizabeth	Comercialización	Encargada	Nombrado
42	Jaramillo Soto, Marleny	Desarrollo Social	Docente	Contratada
43	Jihuaño Herrera, Yolanda	Sección de participación	Jefe	Contratada
44	Justo, Angel	Asesoría Legal	Gerente	Contratado
45	Luna Huancollo, Richard	Planeamiento y Catastro	Encargado	Contratado
46	Mamaní, Magali	Tesorería	Tesorera	Contratada
47	Mesaol, Rosa	Archivo		Contratado
48	Medina Morón, Renzo	Procuraduría	Procurador	Contratado
49	Mollinedo, Lourdes	Alcaldía	Secretaria	Contratado
50	Murguía Delgado, Praxides		Archivo	Contratada
51	M. Sanchez, Alfonsura	Gerencia Municipal	Secretaria	Contratada
52	Mamani Mosdijuro, Cesar	Rentas	Recaudación y Control	Contratado
53	Monroy Meza, Angel	Ejecución Coactiva	Auxiliar	Nombrado
54	Montes Peñez, Misaduy	Almacén	Jefe	Contratado
55	Olivera E., Shylla	Obras Públicas	Asistente edministrat.	Nombrado
56	Pacheco Tejada, Pastoriza	Procuraduría	Asistente	Contratado
57	Palle Morales, Ana Vilma	Obras Privadas	Asistente	Contratado
58	Ponce Tejada, Elizabeth	Comisión de Educación	Regidora	Contratado
59	Portugal Gomez, Victor	Promoción empresarial	Jefe	Contratado
60	Portilla Valdivia, Willy	D.E	Gerente	Contratado
61	Puma Quico, Rubén	DEMUNA	Defensor	
62	Quispe A., Cleto Marcelino	Obras Públicas	Jefe	Contratado
63	Rodriguez Casas, Marlene	G.A.T	Asesor Legal	Contratado
64	Rodriguez Motta, María	Programas Sociales	Jefe	Contratada
65	Ranilla Rosas, Rosa Luz	G.D.E	Secretaria	Nombrado
66	Ripie Segunda, Aida	G.A.T	Secretaria	Contratada
67	Rivero Torres, Sonia	Comercialización	Policia Municipal	Contratada
68	Rodriguez Cardenas, Elena	C.S.C	Supervisora	Contratado
69	Rivera, Patricia	Asesoría	Secretaria	
70	Rivera Tejada, María Dolores	G.S.C	Secretaria	Nombrado
71	Rodriguez Q., Gisella	G.D.S	Secretaria	Contratado
72	Rojas, Luis Fernando	G.D.R	Gerente	Contratado
73	Santos Dávila, Martha	G.D.U.R	Secretaria	Nombrado
74	San Román Chahuan, Patricia			Contratada



**Anexos Del Proceso de Elaboración del Plan  
de Desarrollo Institucional 2009-2014**

<b>75</b>	Salas M., Denis Adolfo	Contabilidad	Asistente	Contratado
<b>76</b>	Sayra Mendoza, Ana	G.A.T	Gerente	Contratado
<b>77</b>	Sumaria Rojas, Luis	G.D.U.R	Gerente	Contratado
<b>78</b>	Tacuri Ramos, Lizet	Turismo	Encargada	Contratada
<b>79</b>	Tamayo B., Victoria	Archivo	Auxiliar	Nombrado
<b>80</b>	Torres Valdivia, Britte	S.C	Policia Municipal	Contratado
<b>81</b>	Torres Gomez, Ruth	Unidad Potencial Humano	Jefe	Contratado
<b>82</b>	Tejada Medina, Jorge Antonio	DEMUNA	Jefe	Nombrado
<b>83</b>	Tellez Arias, Omar Miguel	P. y Presupuesto	Gerente	Contratado
<b>84</b>	Turpo Parqui, Luz veronica	Comercialización	Policia Municipal	Contratado
<b>85</b>	Valencia Pinto, Catalina	Vaso de Leche	Auxiliar	Nombrado
<b>86</b>	Valdez Cami, Rocio	Administración Tributaria	Notificadora	Contratada
<b>87</b>	Valera Galvez, Carlos	Alcaldia	Chofer	Contratado
<b>88</b>	Vargas Gutierrez, Gloria	Recaudación	Auxiliar	Contratado
<b>89</b>	Villafuerte Fuentes, Bernandino	Abastecimiento	Jefe	Contratado
<b>90</b>	Villaruel A., Percy	G.S.C	Gerente	Nombrado
<b>91</b>	Villanueva Carbajal, Martha	Unidad Potencial Humano		
<b>92</b>	Villegas Lazo, Edgardo	Abastecimiento	Auxiliar	Nombrado
<b>93</b>	Vega Caza, Melizza	Secretaria	Asistente	Contratado
<b>94</b>	Zegarra Machicao, Mirla Yesenia	O.C.I.	Técnica Auditoria	Contratada
<b>95</b>	Zeballos Prado, Lourdes	Promoción empresarial	Asistente	Contratado