



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de
Descentralización

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

Resolución de Secretaría de Descentralización

Nº 015-2016-PCM/SD

Lima, 25 de Mayo de 2016

VISTOS:

El Informe Nº 018-2016-PCM/SD-ODCRYM de fecha 25 de mayo de 2016; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 188 de la Constitución Política del Estado establece que la descentralización es una política permanente del Estado de carácter obligatorio, a cuyo efecto el proceso de la descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencias de recursos del Gobierno Nacional hacia los Gobiernos Regionales y Locales;

Que, la Ley Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, señala en el literal c) de su artículo 5, que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta en la descentralización, a través del fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Regionales, así como la gradual transferencia de funciones;

Que, la Ley Nº 27783, Ley de Bases de la Descentralización, establece la finalidad, principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización en el país, asignando al entonces Consejo Nacional de Descentralización; hoy Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Descentralización, por virtud del Decreto Supremo Nº 007-2007-PCM; la función de preparar y capacitar en gestión y gerencia pública a nivel regional y local, así como coordinar y articular políticas y planes de gestión descentralizada y desarrollar y conducir un sistema de información para el proceso de descentralización;

Que, la Ley Nº 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, y sus modificatorias, asigna en su artículo 6 funciones para otorgar capacitación y asistencia técnica para la gestión pública a los Gobiernos Regionales y Locales y a éstos el rol de desarrollar la capacidad de gestión para asumir las transferencias y asegurar la gestión efectiva de los recursos transferidos que garantice la provisión de los recursos públicos para proveer los servicios públicos;

Que, mediante Decreto Supremo Nº 047-2009-PCM que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009 incorporó un nuevo enfoque orientado al desarrollo de la Gestión Descentralizada de las funciones públicas, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios públicos prestados a la ciudadanía;





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de
Descentralización

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

Que, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y su correspondiente Plan de Implementación para el período 2013-2016, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, señala la necesidad de avanzar en la construcción de un Estado moderno que responda de manera eficiente y eficaz a las demandas ciudadanas;

Que, a partir de la implementación del Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias y Funciones Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales con enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos" aprobado por Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM, se han podido identificar debilidades y deficiencias en el ejercicio de las funciones transferidas por parte de los Gobiernos Regionales en determinadas materias y como ellas se vienen traduciendo en servicios públicos a la población;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM que aprueba la "Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientado a resultados", la Secretaría de Descentralización, ha establecido pautas específicas para contar con procesos delimitados, articulados y concertados entre los tres niveles de gobierno para la prestación de los servicios públicos y que serán insumo para definir las necesidades de fortalecimiento de capacidades que requieren las entidades públicas a fin de garantizar la eficiente prestación y mejoramiento continuo de servicios públicos;

Que, a través de la Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM se aprueba el Documento de Trabajo: "Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada", el cual establece un nuevo enfoque de capacidades institucionales y contempla cuatro componentes que deben estar presentes en toda entidad pública orientada a resultados para el ejercicio de la gestión descentralizada;

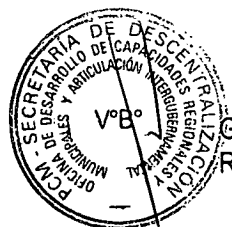
Que, a través del Informe de Vistos, la Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental da cuenta de una propuesta de Instructivo "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales" diseñada por el Programa ProDescentralización de USAID y ajustada por la precitada Oficina a los enfoques de gestión descentralizada y capacidades institucionales, así como la normatividad propia del proceso de descentralización, la cual permite que las entidades públicas descentralizadas realicen por sí mismas la medición de sus capacidades institucionales y conozcan el estado en el que se encuentran al momento de su aplicación, pudiendo identificar las acciones de fortalecimiento de capacidades institucionales para la atención de necesidades y expectativas de la ciudadanía, alcanzando los objetivos del proceso de descentralización y modernización del Estado;

Que, asimismo, la propuesta de Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales atiende una de las recomendaciones contenida en el Estudio "Análisis de la función rectora y sancionadora del Poder Ejecutivo", elaborado por la Contraloría General de la Republica;

En uso de las atribuciones previstas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR el Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales, el mismo que, en Anexo, forma parte integrante de la presente Resolución.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

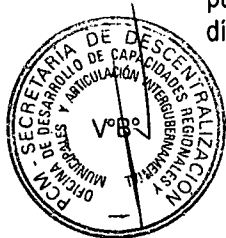
Secretaría de
Descentralización

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

Artículo 2º.- ENCARGAR a la Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental de la Secretaría de Descentralización la difusión del Instructivo que se aprueba por el mérito de la presente Resolución y el seguimiento en su implementación.

Artículo 3º.- DISPONER la publicación de la presente Resolución de Secretaría de Descentralización en el Diario Oficial El Peruano; asimismo, la presente Resolución y su anexo serán publicadas en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros: <http://www.pcm.gob.pe>, al día siguiente de su aprobación.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



MARIANA ESTHER MENDOZA FISCALINI

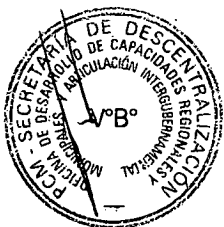
Secretaria de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros

Instructivo

**DIAGNÓSTICO DE
CAPACIDADES INSTITUCIONALES
PARA GOBIERNOS REGIONALES Y
LOCALES**

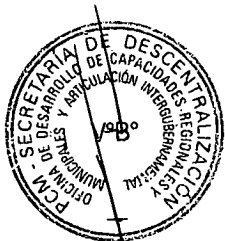
*Resolución de Secretaría de Descentralización
N° 015-2016-PCM/SD*

Lima, Mayo de 2016



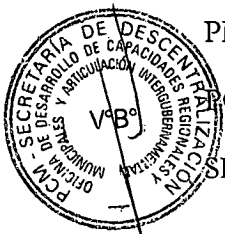
CONTENIDO

Acrónimos y abreviaturas	3
Presentación	4
1. Marco Conceptual	6
2. Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales	12
2.1. Definición del Diagnóstico de Capacidades Institucionales	12
2.2. Objetivos del Diagnóstico	13
3. Pasos para su aplicación	14
Paso 1: Desarrollo de actividades preparatorias	14
Paso 2: Definición del problema y del servicio crítico asociado	15
Paso 3: Identificación de competencias, funciones y atributos	16
Paso 4: Precisión de los componentes del Diagnóstico	21
Paso 5: Recojo y sistematización de evidencias	23
Paso 6: Análisis y valoración	24
Paso 7: Formulación del informe y propuesta de mejora	26
Anexos	
Anexo 1: Propuesta de Cuadro de Valoración	28
Anexo 2: Ficha de sistematización de evidencias	36
Anexo 3: Guías de entrevistas	39
Anexo 4: Formato de inspección de campo del equipamiento e infraestructura	53
Anexo 5: Cuadro comparativo de resultados del Diagnóstico de Capacidades Institucionales por año	54
Anexo 6: Glosario de términos	56



ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

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



PRESENTACIÓN

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

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

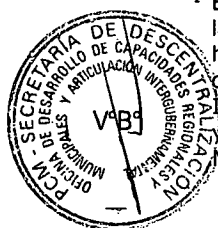
Esta herramienta, desarrollada inicialmente por el Programa ProDescentralización de USAID y aplicada y adoptada por diversos gobiernos descentralizados de la Amazonía¹, permite, a partir de una estimación o índice numérico, que las entidades públicas realicen por sí mismas la medición de sus capacidades institucionales y conozcan el estado en el que se encuentran al momento de su aplicación.

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

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

- Fortalecer la función de monitoreo y evaluación que le corresponde a cada entidad.
- Formular e implementar planes para el fortalecimiento de capacidades institucionales en función a las necesidades de cada entidad.
- Generar espacios de diálogo y articulación interna entre autoridades y servidores públicos y a nivel de estos últimos entre sí.
- Promover la articulación intergubernamental e interinstitucional y con la sociedad civil como estrategia clave para una mejor prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

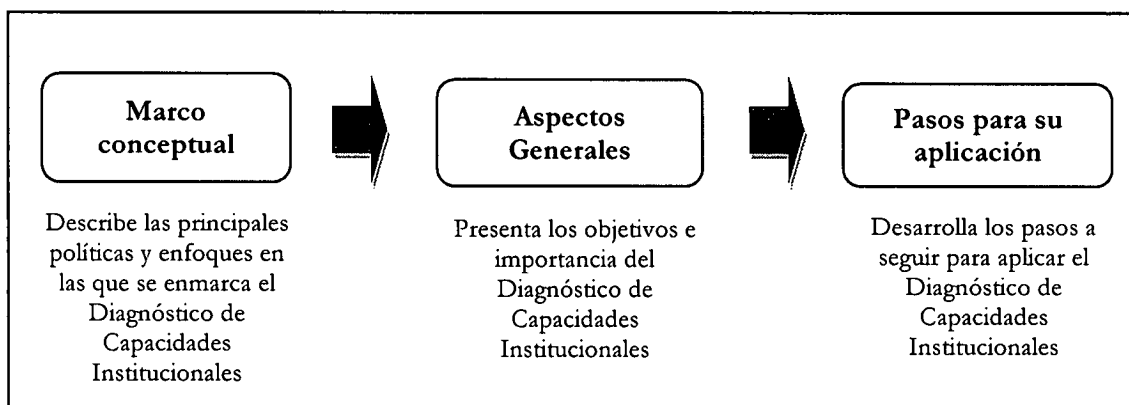
¹ Entre el 2013 y 2015, 30 gobiernos descentralizados (5 gobiernos regionales y 25 gobiernos locales) de la Amazonía, han aplicado esta herramienta metodológica. De todos ellos, 11 la han adoptado como herramienta de medición del desempeño institucional y aprobado su aplicación de manera periódica: MP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



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

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

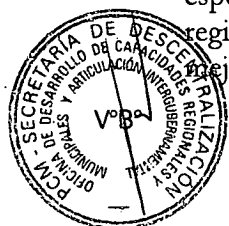
A fin de que los Gobiernos Regionales y Locales conozcan y apliquen el contenido de este instructivo, se ha estructurado el mismo de la siguiente manera:



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

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

Agradeciendo al Programa ProDescentralización de USAID por este importante insumo, desde la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros esperamos que el presente Instructivo sea de valiosa utilidad para afianzar la institucionalidad regional y local y que sume a aquellos esfuerzos metodológicos que coadyuvan a tener un mejor conocimiento de las capacidades institucionales, haciendo posible su fortalecimiento.



Mariana Mendoza Fiscalini
Secretaria de Descentralización

1. MARCO CONCEPTUAL

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

a. Política de modernización de la gestión pública

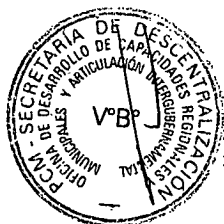
La apuesta por la modernización de la gestión pública en el Perú se sustenta, principalmente, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013², y su correspondiente Plan de Implementación para el período 2013-2016, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM³, en los que se señala la necesidad de avanzar en la construcción de un Estado moderno que responda de manera eficiente y eficaz a las demandas ciudadanas.

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

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

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

- Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, cuyo análisis, diseño, aprobación, implementación, evaluación y mejora se alcanza promoviendo el debate y la participación ciudadana.



² Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 9 de enero de 2013.

³ Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 18 de mayo de 2013.

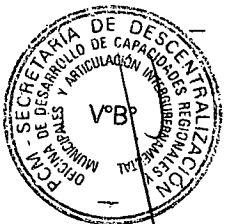
- Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para prestar servicios públicos de calidad.
- Implementar la gestión pública orientada a resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios para los ciudadanos y empresas, y promoviendo la simplificación administrativa en todas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

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

b. Enfoque de gestión pública descentralizada

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

- La descentralización es una forma de organización democrática que acerca el Estado a la población y una política permanente de carácter obligatorio, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral del país y una oportunidad para mejorar los servicios que se brindan a la población.
- Su objetivo es el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder por los tres niveles de gobierno.



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

Dicho Plan⁴ consideraba que:

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

Conforme a este nuevo enfoque, el eje de la descentralización administrativa se ha desarrollado significativamente, desde que, a propósito de las competencias y funciones ya transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, se ha incidido en el fortalecimiento institucional para su ejercicio, conforme al enfoque actual, traduciéndose en resultados. Ello ha sido posible desde que, a partir de la implementación del “Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias y Funciones Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales con enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos” aprobado por Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM, se han podido identificar debilidades y deficiencias en el ejercicio de las funciones por parte de los Gobiernos Regionales en determinadas materias y como ellas se vienen traduciendo en servicios públicos efectivos a la población. Así, se ha avanzado en concertar con los Sectores y Gobiernos Regionales en el diseño e implementación de acciones de mejora continua para optimizar la calidad de los servicios públicos evaluados sobre la base de los “Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios Públicos” aprobados por la Secretaría de Descentralización a través de la Resolución de Secretaría de Descentralización N° 009-2015-PCM/SD del 14 de mayo de 2015.

Como actuación complementaria, se ha impulsado también el funcionamiento de los espacios de articulación intergubernamental para que, precisamente, puedan atender los

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



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

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

En ese marco, la Secretaría de Descentralización, en su calidad de conductor del proceso de descentralización, ha establecido pautas específicas, contenidas en la “Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientado a resultados”, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 014-2016-PCM⁵, para contar con procesos delimitados, articulados y concertados entre los tres niveles de gobierno para la prestación de los servicios públicos, que han sido denominados “modelos específicos”. Por tanto, el diseño e implementación de estos modelos, que deberán construirse para cada servicio público cuya prestación sea de responsabilidad compartida por los tres niveles de gobierno, será un insumo para definir las necesidades de fortalecimiento de capacidades que requieren las entidades públicas a fin de garantizar la eficiente prestación y mejoramiento continuo de servicios públicos.

c. Enfoque de Capacidades Institucionales

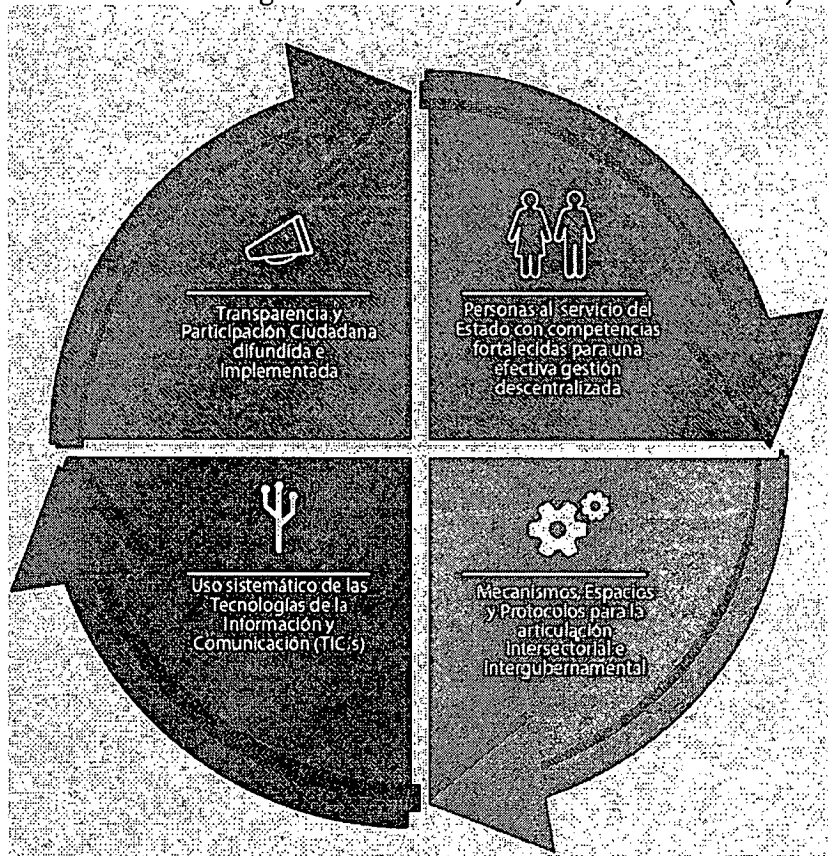
A partir del Documento de Trabajo: “Capacidades institucionales: un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada”, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM⁶, la Secretaría de Descentralización establece un nuevo enfoque de capacidades institucionales. Dicho enfoque no solamente mira a las personas que integran la institución sino a la institución misma, por lo que considera necesario tanto el fortalecimiento de las competencias personales de los servidores públicos como el dotar de legitimidad a la actuación de las entidades públicas en la generación de valor público a través de la prestación de servicios públicos a la ciudadanía con enfoque territorial.

Para ello, parte de considerar a las capacidades institucionales como el “conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos”. Además, contempla cuatro componentes que deben estar presentes en toda entidad pública orientada a resultados para el ejercicio de la gestión descentralizada, los cuales son:

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



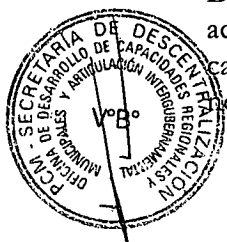
- Mecanismos, espacios y protocolos para la articulación intergubernamental e intersectorial.
- Personas al servicio del Estado con competencias fortalecidas para una efectiva gestión descentralizada.
- Transparencia y participación ciudadana difundida e implementada.
- Uso sistémico de las Tecnologías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



Fuente: Elaboración Propia: ODCRYM 2014

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

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



d. Enfoque de género

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

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

e. Enfoque de interculturalidad

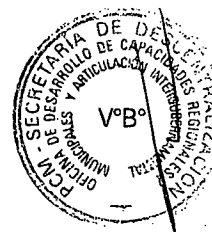
El Perú al ser un país culturalmente diverso requiere que el Estado represente y reconozca dicha diversidad, y asegure que los servicios públicos que presta se adecuen a esta realidad.

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

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

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

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



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

2.1. Definición

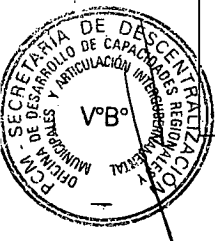
El “Diagnóstico de Capacidades Institucionales para Gobiernos Regionales y Locales” es una herramienta flexible que permite determinar las capacidades institucionales existentes en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno para que, en el marco del cumplimiento de las funciones que les corresponden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

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

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

Por tanto:

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



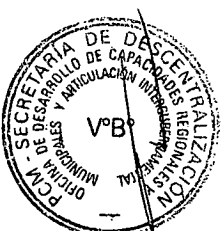
¿Qué es el diagnóstico de capacidades institucionales?	¿Qué NO es el diagnóstico de capacidades institucionales?
Se orienta a la mejora continua, al logro de resultados y al servicio de la población; esto es, a elevar progresivamente la calidad en la prestación de los servicios públicos para la ciudadanía.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

2.2. Objetivos del Diagnóstico

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

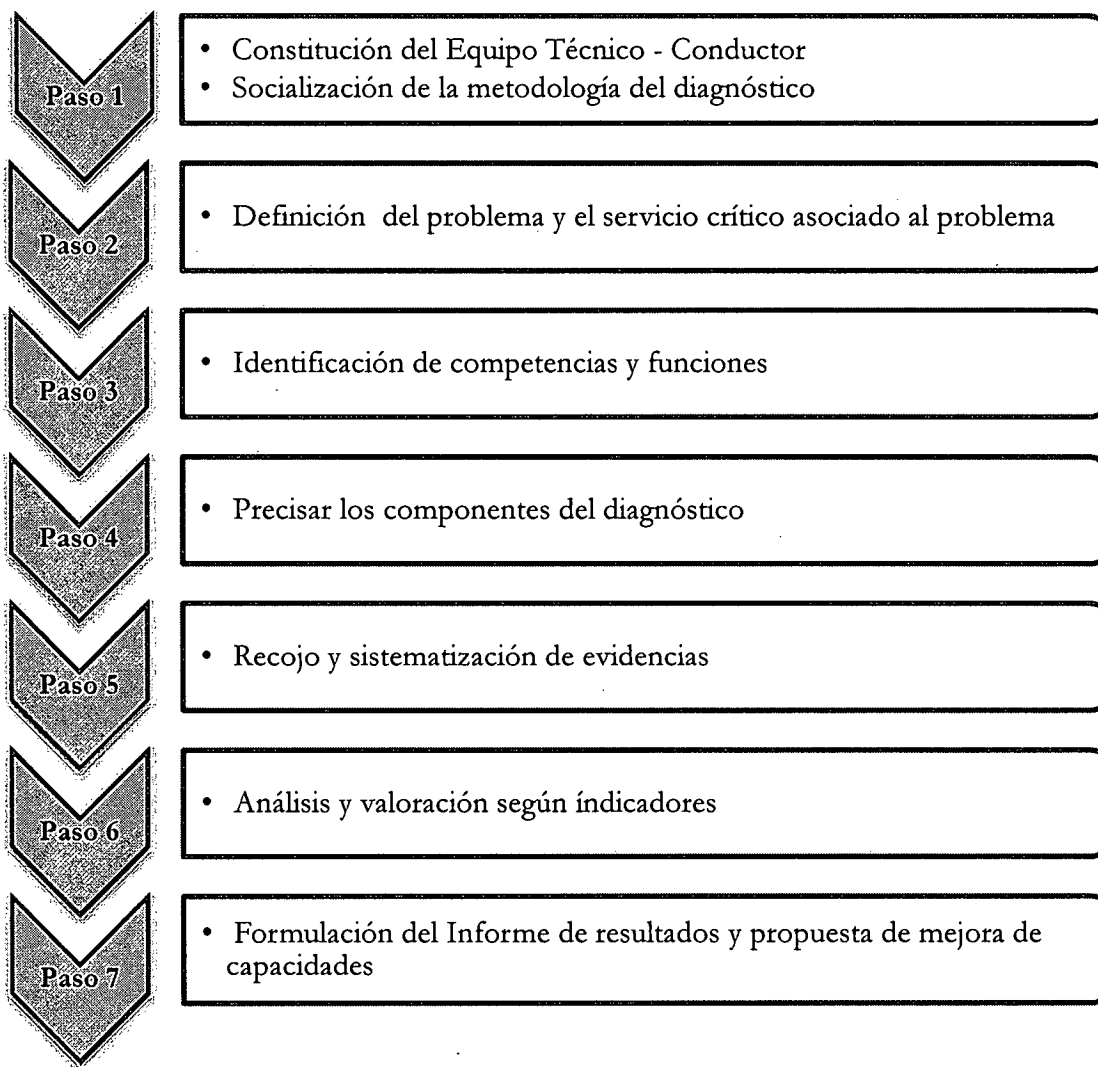
- Determinar las capacidades institucionales existentes en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno para que, en el marco del cumplimiento de las funciones que les corresponde en el ámbito de sus competencias, puedan atender la demanda de la población en sus territorios.
- Fortalecer la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

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



3. PASOS PARA SU APLICACIÓN

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



Paso 1: Desarrollo de actividades preparatorias

Se consideran, principalmente, dos actividades:

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



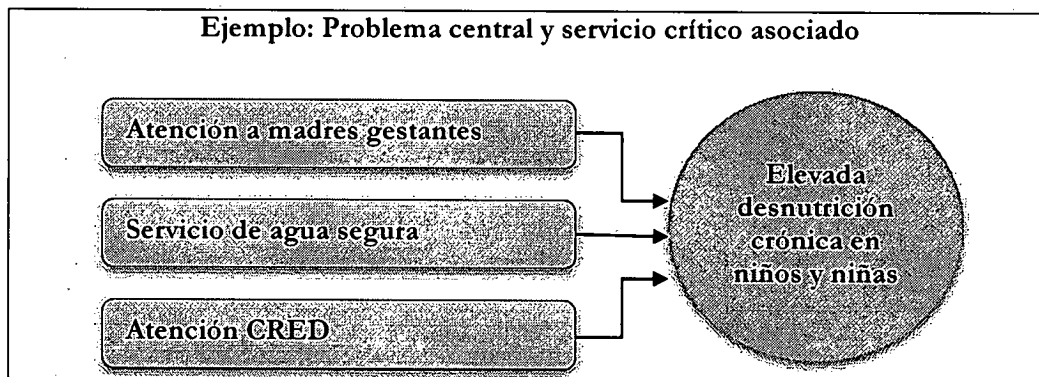
- La implementación de un taller de socialización de la herramienta, a fin de que el Equipo Técnico – Conductor conozca y maneje los conceptos y formatos necesarios para aplicar el “Diagnóstico de las Capacidades Institucionales” en su entidad.

Paso 2: Definición del problema y del servicio crítico asociado

El Equipo Técnico – Conductor , sobre la base del diagnóstico socioeconómico territorial que dispone⁹, define el problema o problemática que afecta a la población y luego precisa el servicio público crítico que contribuye a la resolución de dicho problema y que deberá ser priorizado¹⁰.

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

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



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

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

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



Paso 3: Identificación de competencias, funciones y atributos

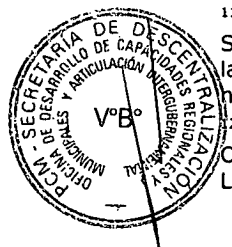
Definido el problema y el servicio crítico asociado, a continuación se identificará el ciclo de producción¹¹ del mismo, definiendo las competencias compartidas entre los niveles de gobierno y las funciones o responsabilidades que les corresponden a cada uno de ellos, hasta la entrega del servicio a la población.

Es preciso señalar que, para efectos de la aplicación del “Diagnóstico de Capacidades Institucionales”, se tomará en cuenta las funciones generales que cumplen los Gobiernos Regionales y Locales de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente, incorporándose los componentes del enfoque de capacidades institucionales en el desarrollo de las funciones generales¹², las cuales se señalan a continuación:

- Función de planificación: se entenderá que está siendo cumplida en la medida que la institución ejecute acciones concretas, de manera directa o por contratación, para diseñar o actualizar políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional o local de manera concertada y participativa. Ello, con la finalidad de ponerlos en práctica de manera articulada con la planificación de mediano plazo (multianual) y la planificación operativa (anual) vinculada a los Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA).
- Función normativa: se considerará que está siendo cumplida en la medida que la institución apruebe planes, políticas, programas, presupuestos y otros instrumentos de gestión, que cuenten con legitimidad social, con normas de alcance regional o local, y se orienten a regular y mejorar la calidad de los servicios de su competencia.
- Función de promoción de la participación: se entenderá que está siendo cumplida en la medida que la institución incentive y apoye las actividades del sector privado -nacional o extranjero- orientadas a impulsar el uso sostenible de los recursos, y adopte los instrumentos necesarios para tal fin, así como para la mejor prestación de los servicios a su cargo. Del mismo modo, se considerará que se cumple esta función si la entidad promueve la participación ciudadana y la transparencia, a través de espacios y mecanismos que involucren la activa participación de la sociedad civil en la gestión pública; sea, mejorando su capacidad de diálogo, consulta, rendición de cuentas, análisis de las peticiones ciudadanas y fomento de la vigilancia ciudadana.
- Función administrativa-ejecutiva: se considerará que se está cumpliendo cuando, en el marco de los sistemas administrativos nacionales, la institución organice, dirija y ejecute los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas de forma que garantice la mejor entrega de bienes y servicios públicos a la población, que están bajo su competencia.

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

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



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

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

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

Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Regional

Sector: Educación

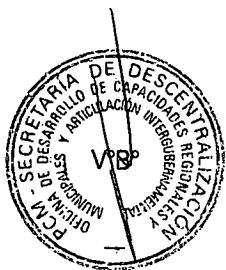
Problema central: Bajo nivel de aprendizaje de niños y niñas en comprensión lectora y lógico matemática

Servicio público crítico: Educación básica regular primaria

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



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



Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Local Provincial

Sector: Salud

Problema central: “Elevada desnutrición crónica en niños y niñas”

Servicio público crítico: Control de crecimiento y desarrollo del niño y la niña menor de 5 años

Gobierno		Municipalidad Provincial de Maynas
Sector priorizado		Salud
Problema priorizado		Elevada desnutrición Crónica Infantil
Competencia	Funciones	Atributos // Descriptores
<p>“Gestionar la atención primaria de la salud, así como construir y equipar postas médicas, botiquines y puestos de salud en los centros poblados que los necesiten, en coordinación con las municipalidades distritales, centros poblados y los organismos regionales y nacionales pertinentes” (LOM, Competencias compartidas Art. 80°)</p>	Planeamiento	
	<p>El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos (LOM, Art. 9°) Aprobar, monitorear y controlar el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Desarrollo de Capacidades. (Inc. 1, 2 y 6, Art. 9°, LOM)</p>	Estrategia de coordinación nacional, regional y local de DCI.
		Plan operativo, incorporando compromisos asumidos como parte de comisiones intergubernamentales
		POI identifica brechas de género y propone acciones de cierre.
		POI con acciones para reducir diferencias entre los ámbitos urbano y rural.
	Normativa y reguladora	
	<p>Aprobar el régimen de administración de sus bienes y rentas, así como el régimen de administración de los servicios públicos locales. (Art. 29°, LOM)</p>	Aprobación de planes municipales
		Aprobación de estrategia de coordinación regional-local de DCI.
		Dispositivos aprobados que promueven la igualdad de género en la salud.
		Dispositivos aprobados que promueven la pertinencia intercultural en los servicios de salud.
	Promoción de la participación	
	<p>Los vecinos de una circunscripción municipal intervienen en forma individual y colectiva, en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal. (Art.111°, LOM)</p>	Participación Ciudadana en formulación de estrategias regionales y locales de lucha contra la DCI
		Centros de Promoción de Vigilancia comunitaria con participación igualitaria de hombres y mujeres.
		Rendición de cuentas
	Administrativa ejecutiva	
<p>La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444. (Art. 26°, LOM)</p>	Promoción de municipios saludables	
	Implementación de estrategia de coordinación regional-local sobre DCI.	
	Metas ejecutadas del POI según género, y ámbito rural y urbano	
	Inversiones para la reducción de la desnutrición Crónica Infantil	
Supervisión y control		
<p>La prestación de los servicios públicos locales es fiscalizada por el Concejo Municipal y por los vecinos conforme a Ley. (Art. 31°, LOM)</p>	Sistema de monitoreo y evaluación de la gestión de la desnutrición crónica infantil, en el marco de los compromisos asumidos en las comisiones intergubernamentales	
	Sistema de monitoreo incluye desagregaciones según género, y ámbito urbano y rural	
	Organizaciones sociales y/o privadas participan en vigilancia del cumplimiento de metas de reducción de DCI	



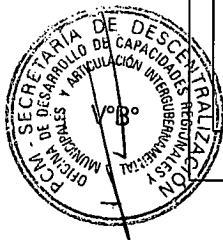
Ejemplo: Cuadro de Valoraciones – Gobierno Local Distrital

Sector: Ambiente

Problema central: Población con limitado acceso a servicios de limpieza, recolección, transporte y disposición final de Residuos sólidos”

Servicio público crítico: Limpieza pública

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



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

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

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

Paso 4: Precisión de los componentes del diagnóstico

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

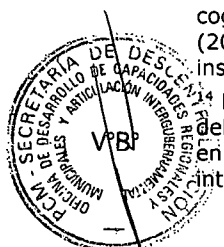
a. Capacidades instaladas

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

- Disponibilidad de personal: se mide si la entidad cuenta con un equipo técnico adecuado, en términos numéricos, para cumplir con las funciones que le han sido asignadas para la prestación del servicio público priorizado.
- Capacitación del personal: entendido como el nivel de conocimiento y destrezas que poseen los servidores públicos de la entidad para cumplir con sus funciones, tanto de aspectos relativos al servicio priorizado como de aquellos relacionados con la gestión pública en general (así, por ejemplo, competencias transversales como las referidas al enfoque para resultados, la modernización de la gestión pública, vocación de servicio, trabajo en equipo, entre otras)¹³.
- Equipamiento e infraestructura adecuada: considera las instalaciones, el mobiliario y las tecnologías de información y comunicación disponibles para el cumplimiento de las funciones¹⁴.

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

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



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

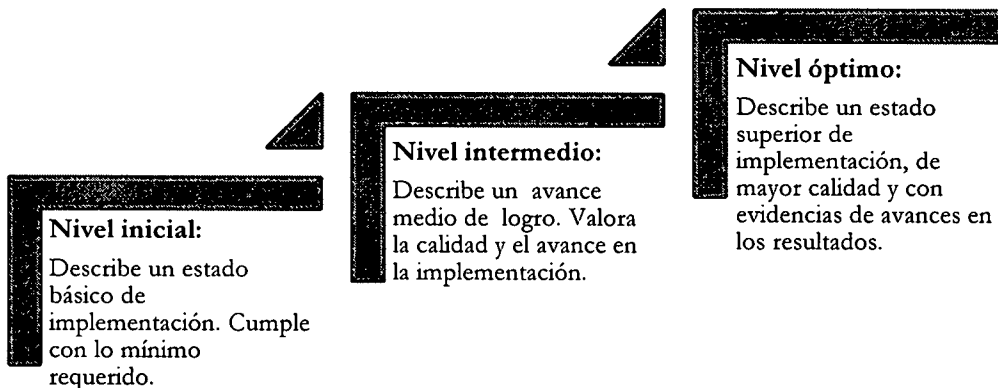
Ejemplo: Capacidades instaladas según atributos – Servicio de limpieza pública

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

b. Capacidades funcionales

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

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



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

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

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



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

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

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

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

Paso 5: Recajo y sistematización de evidencias

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

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

- Realizar un ejercicio previo de identificación de la información con la que debería contar la entidad para garantizar el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas, a partir del Cuadro de Valoración.
- Establecer un plan o agenda de trabajo para el recojo de información, tanto de fuente secundaria como primaria.
- Sistematizar la información que constituye la evidencia del estado situacional de las capacidades instaladas y de funcionamiento de la entidad. En el Anexo 2, se presenta una ficha de sistematización de evidencias como propuesta.
- Considerar información desagregada por género y poblaciones con culturas diversas.
- En el caso de la información proveniente de fuentes primarias:
 - De realizar entrevistas: sostener una conversación previa con las personas a entrevistar a fin de explicarles los objetivos de desarrollar un Diagnóstico de Capacidades Institucionales y comprometerlos con el recojo de información. En el Anexo 3, se presentan Guías de entrevistas propuestas y una serie de recomendaciones específicas para la aplicación de las mismas.



- De realizar inspecciones en campo: en el caso de las capacidades instaladas (equipamiento, infraestructura, tecnologías de información), se sugiere recoger información a partir de un formato que permita verificar el estado de los elementos que se consideran en este campo de análisis. En el Anexo 4, se presenta una propuesta de ficha para la inspección.
- Se sugiere mantener la información archivada y en lugar accesible al constituir medios de verificación del estado situacional de las capacidades institucionales de la entidad.

Paso 6: Análisis y valoración

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

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

Escala de valoración

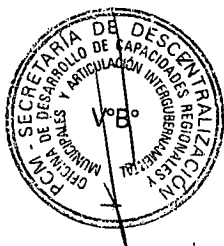
Rango de valores	¿Que significa?
4	La institución ha logrado desarrollar aspectos clave y suficientes que le permiten alcanzar un buen ejercicio o desempeño de la capacidad.
[3 , 3.9]	La institución demuestra poseer la capacidad, pero aún no está consolidada , le corresponde desarrollar más aspectos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

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

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

a. Análisis y valoración de las capacidades instaladas

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



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

- La variable “equipamiento e infraestructura adecuada” que hace referencia a ambientes de trabajo, mobiliario, equipos, tecnologías de información y comunicación, puede considerarse como independiente de los otros dos elementos que comprenden esta sección. Para recoger las evidencias correspondiente a esta variable, se sugiere realizar inspecciones de campo que permitan verificar: (i) el estado situacional de los ambientes de trabajo: comodidad para el personal, espacios, iluminación, ventilación, accesos y zonas de seguridad, nivel de contaminación, entre otros; (ii) la disponibilidad y grado de obsolescencia de los equipos y mobiliario, (iii) el nivel de acceso y uso de internet e información digital, aplicativos o programas, y (iv) la existencia de servicios de energía eléctrica, telefonía, agua, entre otros.
- Las evidencias para justificar las valoraciones a asignar a cada elemento que comprende esta sección provienen, principalmente, de entrevistas e inspecciones de campo a realizar por el Equipo Técnico - Conductor. Por tanto, las valoraciones asignadas deberán contar con evidencia suficiente que las justifique.
- Algunas situaciones que pueden presentarse son:
 - o Puede existir un número suficiente de personal, pero con un nivel de capacidades limitado o puede existir un número mínimo de personas asignadas a cumplir con una función determinada, pero cuya competencia o capacidad es considerada adecuada u óptima.
 - o En el caso de la variable “personal contratado”, si se consigna uno (1), se entenderá que no existe personal para el ejercicio de la responsabilidad. Deberá tenerse en cuenta si la competencia demanda contar con personal permanente (puede ser de planta o nombrado por contrato) o si es suficiente con que sea contratado de manera eventual.

b. Análisis y valoración de las capacidades funcionales:

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

- Con la información a la mano se analiza la progresión de cada atributo considerando la situación en la que se encuentra la entidad y comparándola de manera sucesiva con la descripción o proposición que se presenta en cada uno de los niveles o estadios: inicial, intermedio y óptimo, que le corresponda (observar la escalera presentada para el “continuum de la calidad” en el Paso 4).
- A cada valoración realizada le corresponderá una determinada evidencia o justificación, que deberá ser registrada por el Equipo Técnico - Conductor.

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



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

Paso 7: Formulación del informe y propuesta de mejora

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

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

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

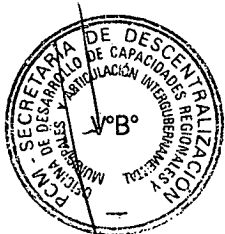
Propuesta de estructura del informe

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



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

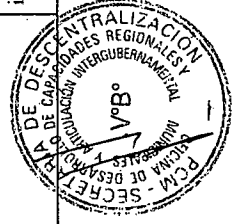
La sesión de presentación del Informe debe culminar con el compromiso de implementación de las medidas de mejora propuestas y de otras que puedan recogerse de la reunión para que la herramienta cumpla con el propósito de su aplicación, es decir: contribuir en la mejora de las capacidades institucionales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



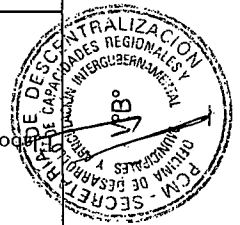
ANEXOS
Anexo 1: Ejemplo de Cuadro de Valoraciones

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

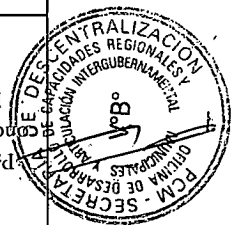
Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales				Total G+N			
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración		Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional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



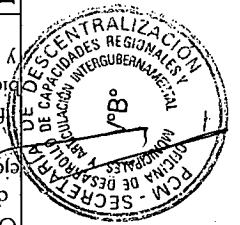
Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales				Total G+N		
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración		Nivel óptimo	Valoración
Normativa	Aprobación del PEI, (Artículo 15°, literal a, LOGR)	4	275	4	358	de salud y DCI con pertinencia intercultural	2.5	acciones para la reducción de la DCI con pertinencia intercultural	2.5	con responsables y presupuesto asignado.	1.7	2.23
		4	3	4	367	Existe ordenanza regional aprobada	3	Existe ordenanza regional aprobada y difundida	3	PEI aprobado incluye programación multianual de ejecución	2.5	283
		4	3	4	367	Existe dispositivo de aprobación	3	Existe dispositivo aprobado y difundido	3	Dispositivo aprobado señala mandatos específicos a Órganos ejecutivos.	2.3	277
	Estrategias específicas de reducción de la DCI aprobadas, (Artículo 10°, numeral 2, literal b, LOGR)					Existen dispositivos (normas, políticas) aprobados que promueven la atención de la salud con enfoque de género.		Dispositivos (normas, políticas) que promueven enfoque de género se han difundido al interior del GR y en la población.		Dispositivos (normas, políticas) precisan responsables y recursos para su implementación.		
	servicios de su competencia (LOGR, Art. 45, inc. A)					Existen dispositivos (normas, políticas) orientados a la inclusión intercultural en la salud.		Dispositivos orientados a la inclusión interculturales han difundido al interior del GR y en la población.		Dispositivos (normas, políticas) precisan responsables y recursos para su implementación.		



Funciones	Atributos	Capacidades instaladas					Capacidades funcionales					Total G+N	
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración	Nivel óptimo	Valoración		Promedio capacidad funcional
Promoción de la participación	Ejercicio de rectoría regional en salud, (Artículo 9º literal g, LOGR)	4	2	4	333	Existen directivas / dispositivos de aplicación de políticas / estrategias coordinadas con GL.	2	Existen directivas / dispositivos aprobados y difundidos en todo el departamento.	2	Existen directivas / dispositivos aprobados, difundidos y con reportes de aplicación que involucran acciones asumidas de los GLs.	1	1.67	2.50
	Aprobación de compromisos de articulación, 49º, (Artículo LBD)	4	3	4	3.67	Existen dispositivos de aprobación de los compromisos de articulación de acciones.	2	Dispositivos aprobados y difundidos	2	Dispositivos aprobados, presupuestados y difundidos por los niveles de gobierno que asumen compromisos de articulación.	1	1.67	2.67
Participación ciudadana, alentando la cooperación entre los intereses públicos y privados (LOGR Art.10, literal h)	Participación ciudadana, (Artículo 8º, numeral 1, LOGR)	3	2.15	3	2.72	Existen políticas, estrategias y acciones de promoción de la participación ciudadana para la reducción de la DCI.	3.25		2.15		2.15	2.52	2.62
		3	2.3	3	2.77	Existen instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 20% de	4	POI y PIA incluyen acciones de promoción de la participación ciudadana para la reducción de la DCI.	2.3	Organizaciones sociales participan activamente en el logro de objetivos y realizan vigilancia en temas de DCI	2.3	2.87	2.82
						Existen instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 35% de		Existen instancias participativas o equivalentes en salud que cuentan por lo menos con el 50% de participación de varones.					

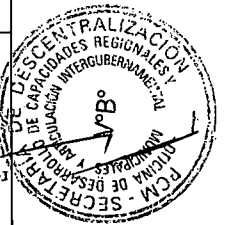


Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales				Total G+N			
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración		Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional
Organizando y ejecutando los recursos financieros, activos y capacidades humanas	Rendición de cuentas, (Artículo 8º, numeral 2, LOGR)	3	2	3	2.67	participación de varones.	2.5	participación de varones.	2	Estrategias de participación ciudadana interculturales cuentan con responsables y presupuesto para su implementación.	2	2.17	2.42
	Servicio de control EDAS / IRAS, (Artículo 49º, numeral a, LOGR)	3	3	2	2.67	participación de varones.	2.5	participación de varones.	2	Rendición de Cuentas por resultados en base a compromisos para la reducción de DCI	2	2.39	2.45
Administrativa y Ejecutora		2.8	2.3	2.4	2.50		2.66		2.52				
		3	3	2	2.67		3		3	Ejecutan el 100% del presupuesto asignado y se cumplen las metas comprometidas	3	3.00	2.83

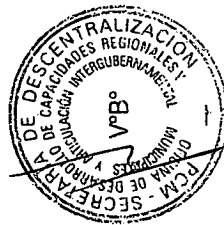


Funciones	Atributos	Capacidades instaladas				Capacidades funcionales				Total G+N			
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipamiento/Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel inicial	Valoración	Nivel intermedio	Valoración		Nivel óptimo	Valoración	Promedio capacidad funcional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

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

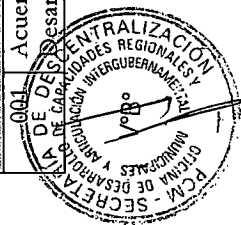


Funciones	Atributos	Capacidades instaladas					Capacidades funcionales					Total G+N	
		Personal contratado	Personal capacitado	Equipo Infraestructura adecuada	Promedio capacidad instalada	Nivel Inicial	Valoración	Nivel Intermedio	Valoración	Nivel Óptimo	Valoración		Promedio capacidad funcional
	numeral 1, LOGR)					Por lo menos el 20% de los/as integrantes de organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones		Por lo menos el 35% de los/as integrantes de organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones.		Por lo menos el 50% de los/as integrantes organizaciones sociales que realizan acciones de vigilancia, son varones.			
	Promedios	3:16	2:45	3:21	2:94		2:90		2:57		2:21	2:56	2:75



Anexo 2: Ficha de sistematización de evidencias

Nº	Documento	Norma que la aprueba	Vigencia	Contenido asociado al problema crítico o servicio público
Función de planeamiento				
001	Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de ...	Acuerdo de Concejo N°006-2013	Plan con vigencia desde el año 2013 al 2017.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El diagnóstico identifica el problema crítico identificado de la DCI y consigna una tasa del 23% de niños y niñas menores de 5 años que son afectados. ▪ No se ha encontrado objetivos específicos relativos a la reducción de la DCI, sin embargo se proponen acciones de coordinación con el MINSA para afrontar el problema.
002	Plan Operativo Institucional 2014	No se ha identificado dispositivo o norma aprobatoria	Vigencia para el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se incluye un proyecto de Vigilancia comunitaria para la DCI con recursos del Fondo de Incentivos Municipales. ▪ Se incluyen acciones de difusión para el tratamiento de agua insegura.
003	Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos			
004	Plan de Manejo de Residuos Sólidos			
005	Presupuesto Institucional de Apertura / Modificado			
006	Programas Presupuestales incluidos en el PLA			
007	Programación Presupuestaria Multianual			
008	Plan de Desarrollo de las Personas o documento equivalente			
009	Plan Operativo Institucional			
010	Plan de inversiones			
Función normativa				
001	Acuerdo de Concejo que aprueba el Plan de Desarrollo Local Concertado			



Nº	Documento	Norma que la aprueba	Vigencia	Contenido asociado al problema crítico o servicio público
002	Acuerdo de Concejo que aprueba el Plan Estratégico Institucional			
003	Acuerdo de Concejo que aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura			
004	Resolución de Alcaldía que aprueba el Plan Operativo Institucional			
005	Ordenanza Municipal que aprueba el PIGARS			
006	Ordenanza Municipal que aprueba los arbitrios de limpieza pública			
006	Ordenanza Municipal que aprueba el Programa de Segregación en la fuente			
007	Convenios de cooperación / cofinanciamiento de proyectos			
008	Ordenanza que aprueba el proceso del Presupuesto Participativo			
Función de promoción de la participación				
001	Actas de los acuerdos del presupuesto participativo			
002	Actas de instalación de comités de participación			
003	Planes de trabajo del Comité de Gestión de Educación			
004	Link de transparencia en los portales web			
005	Actas de rendición de cuentas realizadas			
006	Registro de talleres de capacitación			
007	Reportes de vigilancia ciudadana			
008	Actas o documentos de cofinanciamiento de la población.			



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



Anexo 3: Guías de entrevista

Objetivo

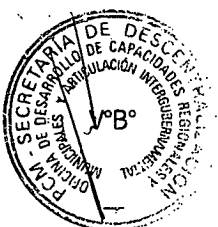
Obtener información primaria para valorar los atributos establecidos en el Cuadro de Valoración, por cada función identificada.

Criterios de elaboración

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

Recomendaciones

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

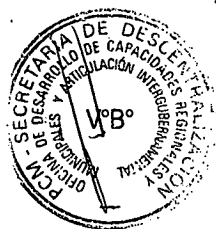


- Evaluar contar con un equipo responsable de realizar las entrevistas compuesto por dos personas.
- Iniciar la aplicación de las entrevistas con la autoridad y el funcionario de más alto nivel en la entidad. Sería deseable contar, además, con la participación del responsable directo de la prestación del servicio.
- Se recomienda realizar las entrevistas en las oficinas de las y los funcionarios (en el horario que ellos indiquen) para facilitar el acceso y verificación de la información que sea identificada durante la entrevista. En ese sentido, se sugiere solicitar información documental (en físico o electrónica), de ser necesario, para sustentar las respuestas dadas por las personas entrevistadas.
- Tener cuidado en no inducir ni tratar de influir en forma alguna en las respuestas de las personas entrevistadas. Mantener, en todo momento, una actitud respetuosa y amigable, evitando cuestionamientos o juicios de valor respecto a las respuestas o la calidad de la información que brindarán las personas a ser entrevistadas.
- Las guías de entrevistas orientan el desarrollo de las mismas, pero son sujeto de modificación en el momento de su aplicación. Ello dependerá de las respuestas de las personas a ser entrevistadas, de la comprensión que se tenga del tema y del criterio de la persona a cargo de realizar las entrevistas.
- Antes de concluir la entrevista, la persona responsable deberá asegurarse que cuenta con la información necesaria para realizar la valoración de las funciones identificadas.
- Al finalizar las entrevistas, el equipo responsable de la aplicación de las mismas deberá reunirse para resumir y evaluar las respuestas dadas por las personas entrevistadas, en términos de suficiencia de información para la valoración, y acordar los próximos pasos.

Contenido

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

- Entrevista a autoridades y alta dirección (Presidente Regional, alcalde o alcaldesa, secretario/a general del Concejo/Consejo, dirigentes o líderes de las organizaciones sociales).
- Entrevista a responsable de la oficina o gerencia relacionada directamente con la prestación del servicio público priorizado.
- Entrevista a responsable del área de planificación y presupuesto.
- Entrevista a líderes y lideresas de las organizaciones de la sociedad civil relacionados al área crítica y al servicio público priorizado.



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

Guía de entrevista para autoridades políticas

Nombre del GR/GL:

Nombres y apellidos del entrevistado/a:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

Tiempo estimado: 10 minutos

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



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

Nombre del GR/GL:

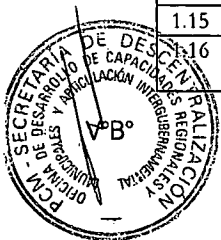
Nombres del entrevistado/a:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

Tiempo: 25 minutos

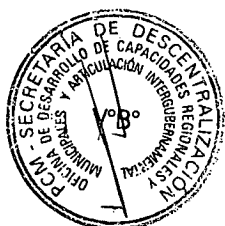
1. Planificación									
1.1 Total de personas que trabajan en la prestación del servicio ... GR / GL									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Gestión administrativa</th> <th>Varón</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funcionarios/as</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesionales</td> <td></td> </tr>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



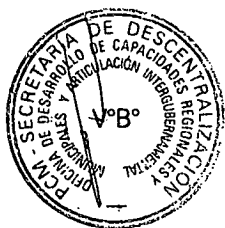
1.17 ¿Existe un plan específico regional / local aprobado?	Si ()	No ()
1.18 ¿Realizan acciones coordinadas con la Dirección Regional responsable o con el GL -lo que corresponda según él o la entrevistado/a-? Mencione las principales	1. 2. 3.	
1.19 ¿Realizan acciones coordinadas con otras unidades desconcentrada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

2. Normativa reguladora			
2.1 ¿Cuál es el estado de aprobación de los siguientes documentos?			
Documento	No aprobado	Aprobado y publicado	Aprobado, publicado, difundido
Aprobación de planes: PEI			
Aprobación del Plan (educativo, salud o ambiente) de mediano plazo			
Aprobación de Modelo de gestión descentralizada (educación, salud o ambiente según corresponda)			
Aprobación del Plan curricular (solo para educación ver su símil en las otras áreas)			
Aprobación del Plan de perfeccionamiento del personal que trabaja en ese servicio (por ejemplo en educación: perfeccionamiento docente).			
Aprobación POI			
Aprobación del PIA			

3. Administrativa y ejecutiva			
3.1 ¿Qué cantidad del personal que se indica ha sido capacitado en el último año?			
	Cargos / funciones	Varón	Mujer
	Directores		
		
		
	Otros vinculados al servicio		
3.2 Mencione 3 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño educativo de los docentes			1. 2. 3.
3.3 ¿Cuál es el nivel de cobertura de los servicios en (educación, salud o ambiente según corresponda)? Indicar en %			
	Servicio de...	Zona urbana	Zona rural
	Otros (indicar)		



3.4 ¿profesionales de los servicios cuentan con materiales necesarios para desarrollar su labor?					
Valoración	Zonas urbanas	Zonas rurales			
a. Muy insuficiente					
b. Insuficiente					
c. Medianamente					
d. Suficiente					
3.5 Si la respuesta es a, b o c: ¿Cuáles son los factores más relevantes por la que no cuentan con los materiales?		1. 2. 3.			
3.6 ¿Podría proponer algunas acciones de mejora para que los profesionales cuenten con estos materiales?		1. 2. 3.			
3.7 ¿Los Usuarios acceden oportunamente a los materiales provistos por el Estado? (educación textos escolares, salud vacunas por ejemplo)		Si () No ()			
3.8 Si la respuesta es no ¿Puede indicar los factores más relevantes por las que no reciben sus materiales?		1. 2. 3. 4.			
3.9 ¿Podría proponer algunas acciones de mejora para que los materiales lleguen oportunamente a los usuarios?		1. 2. 3.			
3.10 ¿Qué inversiones se han ejecutado en la... (educación, salud o ambiente) en el año 2012?		1. 2. 3.			
3.11 ¿Qué inversiones se han realizado en coordinación con la Dirección regional o la instancia desconcentrada? (por ejemplo en educación DRE / UGEL		1. 2. 3.			
3.12 ¿Las Instituciones (educativas, salud...) cuentan con infraestructura?					
Servicios ... (educativos, salud o ambiente según corresponda)	Inadecuada	Medianamente adecuada	Adecuada		
...					
....					
Otros (indicar)					
3.13 ¿Cuál es el grado de ejecución de los siguientes documentos? Indicar en %					
Documento	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Plan específico (Educativo, salud, ambiental) Regional / local					
Plan (educativo, ambiente o salud) de mediano plazo					
Modelo de gestión descentralizada (educativa, salud, ambiental)					
Plan curricular (aplicable solo para educación)					
Plan de perfeccionamiento Profesional (docente en el caso de educación).					
POI relacionado al servicio (2012)					
PIA relacionado al servicio (2012)					
3.14 En caso los instrumentos de aplicación anual no hayan completado el 100% solicitar 3 factores claves que han incidido en mayor grado		1. 2. 3.			



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

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

4. Supervisión y control

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

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

4.2 ¿El personal encargado de monitoreo de los servicios ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año?

Si ()
No ()

4.3 Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el monitoreo de los servicios

1.
2.
3.

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

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

4.5 ¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo?

Si () No ()

4.6 Los planes operativos para los servicios cuentan con indicadores de desempeño?

Si () No ()

4.7 Existen metas claramente definidas en la prestación de los servicios

Si () No ()

4.8 Se han implementado las Normas de Control Interno en los servicios

Si () No ()

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

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

5. Promoción de la participación

5.1 Que organizaciones sociales / mixtas se encuentran involucradas en la gestión (según corresponda educativa, salud, ambiental) local: mencione

1.
2.
3.
4.

5.2 ¿Se ha conformado alguna instancia de coordinación y/o consulta (p.e. en educación el COPARE/COPALE) con participación de la sociedad civil?

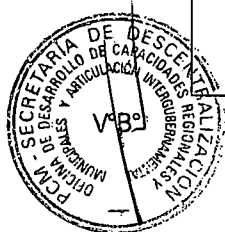
Si () No ()

5.3 ¿Se ha difundido los instrumentos de planificación y gestión a dichas instancias en el departamento / localidad?

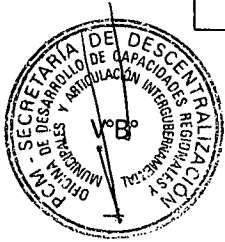
Si () No ()

5.4 ¿Cuál es el grado de participación (vigilancia) de esas instancias en la gestión del servicio?

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Medianamente
4. Alto
5. Muy alto



5.5 Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar la participación de dichas instancias en la supervisión de la gestión descentralizada del servicio	1. 2. 3.										
5.6 ¿Existen mecanismos de información de resultados de la gestión (educativa, salud, ambiental según corresponda) accesibles?											
Mecanismos	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1149 409 1321 443">No</th> <th data-bbox="1321 409 1520 443">Si</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1149 443 1321 477">Información en el portal</td> <td data-bbox="1321 443 1520 477"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1149 477 1321 510">Rendición de cuentas de los directores a organizaciones de la sociedad civil</td> <td data-bbox="1321 477 1520 510"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1149 510 1321 544">Publicaciones de los resultados</td> <td data-bbox="1321 510 1520 544"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1149 544 1321 577">Otros (indicar)</td> <td data-bbox="1321 544 1520 577"></td> </tr> </tbody> </table>	No	Si	Información en el portal		Rendición de cuentas de los directores a organizaciones de la sociedad civil		Publicaciones de los resultados		Otros (indicar)	
No	Si										
Información en el portal											
Rendición de cuentas de los directores a organizaciones de la sociedad civil											
Publicaciones de los resultados											
Otros (indicar)											
5.7 En los 2 últimos años, se han realizado capacitaciones a los miembros de la sociedad civil de las instancias de coordinación, consulta, vigilancia	Si () No ()										
5.8 Que temas de capacitación considera claves para los miembros de la sociedad civil organizadas. Indique en orden de importancia	1. 2. 3.										



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

Nombre del GR/GL:

Nombres del entrevistado/a:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

Tiempo estimado: 25 minutos

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



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

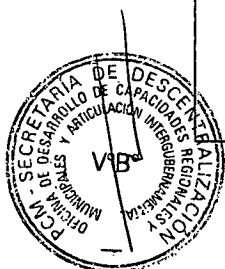
2. Normativa reguladora (d)															
2.1	Total de personas que trabajan en el área de Secretaría general o quien haga sus veces.	Total varones: Total mujeres:													
2.2	Cuáles son los cargos y funciones del personal de S.G o quien haga sus veces:														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cargos / funciones</th> <th>Varón</th> <th>Mujer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesional</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auxiliar</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Cargos / funciones	Varón	Mujer	Profesional			Técnico			Auxiliar		
Cargos / funciones	Varón	Mujer													
Profesional															
Técnico															
Auxiliar															
2.3	¿El personal de ésta área ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año? Indicar según año	Si ()	No ()												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Varón</th> <th>Mujer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Año	Varón	Mujer	2014			2015					
Año	Varón	Mujer													
2014															
2015															
2.4	Mencione 5 temas, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el desempeño de la gerencia/oficina de planificación.	1. 2. 3. 4. 5.													
2.5	¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo?	Si ()	No ()												
2.6	¿Qué equipamiento sería necesario para hacer un buen trabajo?	1. 2. 3.													



2.7 ¿Cuál es el estado de aprobación de los siguientes documentos?			
Documento	No aprobado	Aprobado y publicado	Aprobado, publicado, difundido
Aprobación del Plan específico (PER/PEL, según corresponda)	salud		
Aprobación del Plan de mediano plazo			
Aprobación de Modelo de gestión descentralizada			
Aprobación del Plan curricular (solo para educación)			
Aprobación del Plan de perfeccionamiento profesional.			
Aprobación POI			
Aprobación del PIA			

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

3. Administrativa y ejecutiva (2)																					
3.1 Que oficinas o gerencias están encargadas de la prestación de los servicios (educativos, salud o ambiente según sea el caso).																					
3.2 Total de personas que trabajan directamente en la prestación de los servicios (educativos, salud o ambiente según sea el caso)	Total varones: Total mujeres:																				
3.3 Cuáles son los cargos y funciones del personal asignado directamente a la prestación de los servicios - de ser posible indicar cantidades:-																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cargos / funciones</th> <th>Varón</th> <th>Mujer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directores</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>....</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros vinculados al servicio</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Cargos / funciones	Varón	Mujer	Directores					Otros vinculados al servicio								
Cargos / funciones	Varón	Mujer																			
Directores																					
...																					
....																					
Otros vinculados al servicio																					
3.4 ¿Cuál es el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a... (educación, salud o ambiente)?																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cargos / funciones</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comprometido</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ejecutado</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Cargos / funciones	2014	2015	Comprometido			Ejecutado														
Cargos / funciones	2014	2015																			
Comprometido																					
Ejecutado																					
3.5 Si el porcentaje es menor que 100% ¿Por qué considera usted que no ha sido ejecutado el total del presupuesto asignado?	1. 2. 3.																				
3.6 ¿Qué acciones claves considera usted necesarias para que el presupuesto destinado a ... (educación, salud o ambiente) se ejecute al 100%	1. 2. 3.																				
3.7 ¿Qué porcentaje del presupuesto de inversiones destinadas a ... (educación, salud o ambiente) se ha ejecutado?	2011: 2012:																				
3.8 ¿Se han realizado inversiones compartidas con otro nivel de gobierno?	Si () No ()																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proyectos</th> <th>Nivel de Gobierno</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Proyectos	Nivel de Gobierno	2014	2015																	
Proyectos	Nivel de Gobierno	2014	2015																		



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

Proyectos	Forma de participación

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

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

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

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

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

4. Supervisión y control

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

Servicios	No	Si	Es Adecuada	No es adecuada
...				
...				
Otros (indicar)				

4.2 ¿El personal encargado de monitoreo de los servicios ha participado en algún programa o plan de capacitación en el último año? Si () No ()

4.3 Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar el monitoreo de los servicios

- 1.
- 2.
- 3.

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

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

4.5 ¿Cuentan con equipos necesarios para realizar su trabajo? Si () No ()

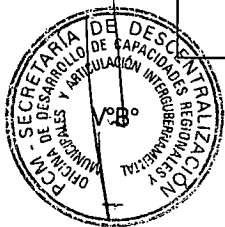
4.6 ¿Los planes operativos para los servicios cuentan con indicadores de desempeño? Si () No ()



4.7	Existen metas claramente definidas en la prestación de los servicios	Si ()	No ()
4.8	Se han implementado las Normas de Control Interno en los servicios	Si ()	No ()
4.9	Que normas de Control Interno se han implementado: indicar en %		
Normas de Control Interno		0-20	21-40
Ambiente de control			
Evaluación de riesgos			
Actividades de control gerencial			
Información y comunicación			
Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento			

5. Promoción de la participación(3)																
5.1	Que organizaciones sociales / mixtas se encuentran involucradas en la gestión descentralizada (en educación, salud o ambiente según corresponda) local o regional: mencione															
5.2	¿Se ha conformado una instancia de coordinación o consulta con participación de la sociedad civil?															
5.3	¿Se ha difundido los instrumentos de planificación y gestión educativa a las instancias de coordinación o consulta de la región / localidad?															
5.4	¿Cuál es el grado de supervisión de las organizaciones especializada en la gestión (educativa/APAFAS, salud o ambiental según corresponda)?															
5.5	Mencione 3 aspectos, en orden de importancia, que considera claves para mejorar la participación de las organizaciones en la supervisión de la gestión educativa															
5.6	¿Existen mecanismos de información de resultados de la gestión de los servicios accesibles?															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mecanismos</th> <th>No</th> <th>Si</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Información en el portal</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rendición de cuentas de los funcionarios/as responsables a organizaciones especializadas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicaciones de los resultados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (indicar)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Mecanismos	No	Si	Información en el portal			Rendición de cuentas de los funcionarios/as responsables a organizaciones especializadas			Publicaciones de los resultados			Otros (indicar)		
Mecanismos	No	Si														
Información en el portal																
Rendición de cuentas de los funcionarios/as responsables a organizaciones especializadas																
Publicaciones de los resultados																
Otros (indicar)																
5.7	En los 2 últimos años, se han realizado capacitaciones a los miembros de la sociedad civil de las organizaciones especializadas															
5.8	Que temas de capacitación considera claves para los miembros de la sociedad civil especializados. Indique en orden de importancia															

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



Guía de Entrevista a Organizaciones de la Sociedad Civil

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

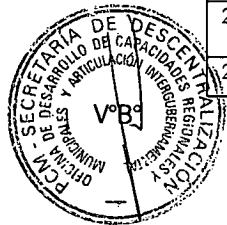
Nombre de la OSC:

Nombres de las personas presentes en la entrevista y cargo:

Fecha de la entrevista:

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

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

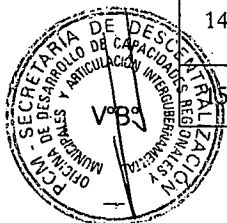


Anexo 4: Formato para inspección de campo del equipamiento e infraestructura

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

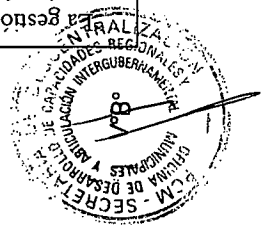
Escala	Significado
1	Muy bajo cumplimiento
2	Bajo cumplimiento
3	Mediano cumplimiento
4	Alto cumplimiento

Nº	Proposición	Escala de valoración				Comentario / Justificación
		1	2	3	4	
Ambiente de trabajo						
1	Los ambientes de trabajo en que se presta el servicio es adecuado y cómodo para el personal					
2	Los ambientes de trabajo cuentan con adecuada iluminación					
3	Los ambientes de trabajo cuentan con adecuada ventilación					
4	Los ambientes de trabajo cuentan con accesos (ingresos y salida) y zonas de seguridad para el personal.					
5	Los ambientes de trabajo están libres de contaminación (polvo, olores, sonidos, otros vectores)					
Equipamiento						
6	El mobiliario disponible es suficiente y cómodo para el personal					
7	La documentación física cuenta con archivos adecuados					
8	Los equipos de cómputo: ordenadores, impresoras, otros, se encuentran vigentes y operativos al 100%					
Tecnología						
9	La entidad cuenta con servicios adecuados de internet					
10	El personal que presta el servicio público accede con facilidad a los servicios de internet					
11	El personal cuenta con aplicativos o programas informáticos necesarios para la prestación del servicio público.					
Servicios internos						
12	La entidad cuenta con servicios adecuados de energía eléctrica					
13	La entidad cuenta con servicios adecuados y suficientes de agua potable					
14	La entidad cuenta con servicios de telefonía y el personal que presta el servicio público accede a ella.					
	Se cuenta con servicios higiénicos adecuados y accesibles al personal y público.					

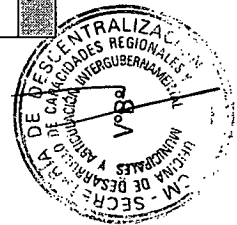


Anexo 5: Cuadro comparativo de resultados del Diagnóstico de Capacidades Institucionales por año

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



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



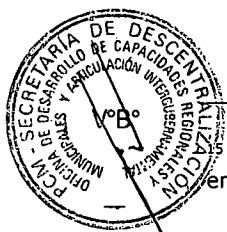
Anexo 6: Glosario de términos

- **Atributos:** Aquellos enunciados o descriptores que grafican o reflejan el cumplimiento de las funciones que les corresponde cumplir a cada entidad y que serán sujeto de medición. Deben identificarse considerando su pertinencia y relevancia.
- **Bienes públicos:** Son aquellos que pertenecen o son provistos por el Estado o una entidad privada, con autorización del primero, y cuyo uso corresponde a la ciudadanía.
- **Capacidades institucionales¹⁵:** Conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos territorios. Para ello, las instituciones públicas deberán establecer objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permitan una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos.
- **Competencia:** Es la materia o área de la gestión pública sobre la cual una entidad pública, según el nivel de gobierno al que corresponda, tiene facultad de decisión. Las competencias pueden ser exclusivas, compartidas o delegadas.
 - **Competencias exclusivas:** Aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la ley.
 - **Competencias compartidas:** Aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados. La ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel.
 - **Competencias delegadas:** Aquellas que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el período de la delegación.

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

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

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



Orgánicas del Poder Ejecutivo, de los Gobiernos Regionales y de las Municipalidades, distinguiendo entre las funciones generales de normatividad, planeamiento, administración / ejecución, supervisión y control, y promoción de la participación.

- **Mejora continua**¹⁶: Teoría administrativa basada en el cambio positivo o mejora progresiva y permanente de las capacidades institucionales hasta alcanzar la excelencia en el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades para una mayor satisfacción de la ciudadanía.
- **Problema central**: Aquella situación o condición presente que limita, impide o dificulta el ejercicio de los derechos. Se mide en términos de brechas existentes en la prestación de los servicios públicos básicos (por ejemplo: cobertura, calidad, entre otras).
- **Rol Rector**¹⁷: Se entiende por Rol Rector a aquella función regulatoria, normativa, orientadora y de fiscalización que ejercen los Ministerios en el ámbito sectorial de su competencia respecto de los servicios públicos asociados a las funciones transferidas prestados por los Gobiernos Regionales y/o Gobiernos Locales. Comprende la identificación y aprobación de políticas sectoriales vinculadas a los servicios públicos inherentes a sus competencias, alineadas a las políticas nacionales, la definición de estándares nacionales, la gestión de la capacitación y del rendimiento de las personas a nivel intergubernamental y el monitoreo y la evaluación de los resultados a nivel nacional de los servicios públicos de su competencia.
- **Servicio público**¹⁸: Son las actividades prestadas por una entidad pública orientada a satisfacer una necesidad individual o social determinada, de interés general, en forma regular y continua, y de acuerdo a un marco normativo específico. Estas prestaciones pueden ser de exclusividad de un nivel de gobierno o con participación de los dos o tres niveles de gobierno, de manera complementaria. Además, buscando la atención de las demandas de la ciudadanía con resultados que impacten individual y colectivamente, pueden ser realizadas por el sector privado, bajo el encargo y regulación de las entidades públicas.

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

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.