

2012

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO 2012-2016



**Distrito Histórico
y Ecológico** 

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y
Cooperación Internacional



Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016

Edición: Octubre 2012

Municipalidad Distrital de Carabayllo.

Av. Túpac Amaru N°1733 – Carabayllo – Lima.

Lima-Perú

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. ANTECEDENTES	4
III. ALCANCE.....	4
IV. METODOLOGÍA.....	5
V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	6
1. MISIÓN.....	6
2. VISIÓN	6
3. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	6
3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA	7
3.2. MAPEO DE ACTORES (STAKEHOLDERS)	24
3.3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ENCUESTA A USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO	29
3.4. ANÁLISIS COMPARATIVO EXTERNO (BENCHMARKING).....	36
4. CUADRO DE PERSPECTIVA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS	38
5. CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS	45
6. ANEXOS.....	55
6.1 ANEXO 1: RELACIÓN DE DOCUMENTOS REVISADOS	55
6.2 ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN UTILIZADOS: .	56



Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Carabayllo 2012 – 2016

I. RESUMEN EJECUTIVO

En este documento se presenta el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo 2012-2016. Los lineamientos estratégicos se han formulado sobre la base del estudio del desempeño actual de gestión de la Municipalidad así como del análisis y diagnóstico interno de los funcionarios, la ciudadanía y las organizaciones e instituciones públicos y privados.

EL PEI formulado aquí permite alinear los objetivos institucionales en base a los proyectos de inversión pública, a la prestación de servicios de calidad, a una mayor participación ciudadana, a una gestión moderna con transparencia y eficiencia; mediante el diagnóstico de análisis FODA, ratificando las fortalezas y aplicando estrategias para superar las debilidades, así mismo, aprovechando las oportunidades y soslayando las amenazas.

Para la elaboración del Plan Estratégico se efectuó entrevistas de profundidad a los Gerentes, Jefes y subgerentes de la Municipalidad, a los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios, las encuestas de estilos gerenciales y las encuestas de grupos de interés o Stakeholders.

A partir de este diagnóstico se definió la Visión y la Misión de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, los objetivos estratégicos, los objetivos operativos, las estrategias, los indicadores y la asignación del presupuesto.

El plan estratégico Institucional de la Municipalidad del Distrito de Carabayllo 2012-2016 está conformado por objetivos estratégicos, clasificados en 4 perspectivas: financiero, ciudadano / grupos de interés, aprendizaje / RR HH / tecnología / infraestructura y procesos internos.

II. ANTECEDENTES

La Municipalidad Distrital de Carabayllo contrató mediante concurso público a un equipo consultor para el proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional – PEI (2012-2016), considerando los cambios en el entorno interno y externo de la entidad.

El mencionado proceso del planeamiento institucional se desarrolló de acuerdo al siguiente cronograma de trabajo:

Cronograma de Trabajo	
1	Diagnóstico de actual sistema de planeamiento
1.1	Presentación del Producto 1: Plan de Trabajo
1.2	Ejecución de Entrevistas a Profundidad Internas y Benchmarking Externo
1.3	Sistematización de la información de Entrevistas
1.4	Ejecución de encuesta de satisfacción a los usuarios y de actores
1.5	1er Taller de trabajo con Gerentes y Jefes de Oficina
	Presentación de la metodología, herramientas y resultados
	Análisis de grupos de interés (stakeholders)
	Aplicación de encuesta de estilos gerenciales
2	Construcción del PEI 2012 - 2016
2.1	Presentación del Producto 2: Informe de Avance
2.2	2do Taller de trabajo con Gerentes y Jefes de Oficina
	Presentación resultados de encuesta de estilos gerenciales
	Validación de la visión y misión
	Relevamiento y Ejecución del FODA
2.3	Sistematización de los avances
2.4	3er Taller de trabajo con Gerentes y Jefes de Oficina
	Formulación de estrategias, indicadores y metas
2.5	Coordinación con los objetivos de diversas unidades organizativas
2.6	Vincular resultados con presupuesto y planificación financiera
2.7	Medición, acciones propuestas, acciones correctivas
2.8	Redacción y presentación del Producto 3: Informe Final - PEI

III. ALCANCE

El Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, incluye una revisión de los documentos de gestión (como el Plan de Desarrollo Local Concertado), la evaluación de grupos de interés o stakeholders, encuestas a los Gerentes, Jefes y Subgerentes, así como también al público usuario de los servicios que presta la Municipalidad.

Todos estos insumos fueron utilizados para la elaboración de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, un componente importante para la elaboración de la misión y visión institucional, de los cuales se desprenden objetivos, estrategias, indicadores, metas anuales y el presupuesto asignado.

IV. METODOLOGÍA

Para elaborar el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Carabayllo se ha seguido una metodología con un enfoque altamente participativo, entre gerentes, jefes y subgerentes, y usuarios de la municipalidad. Las actividades desarrolladas se detallan a continuación:

Acopio y análisis de información. El equipo consultor contratado revisó y analizó toda la información de fuentes primarias y secundarias, tales como ciudadanos al día, publicaciones especializadas y documentos de trabajo desarrollados por centros de investigación. Dicha información ha servido de base para la elaboración de los diagnósticos y el diseño de las siguientes etapas de la consultoría. La relación de documentos revisados se presenta en el Anexo 1.

Encuestas. Se realizó encuestas con los representantes de los diferentes grupos de interés de la Municipalidad de Carabayllo (gerentes, jefes, subgerentes y usuarios) con el fin de recoger información relacionada al diagnóstico interno y externo y a los lineamientos estratégicos de la institución (misión, visión y objetivos). Dicha información se utilizó como base para la formulación de la primera propuesta de lineamientos estratégicos para la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

Talleres de inmersión. Se desarrollaron tres talleres de trabajo en los cuales se analizó, discutió y se efectuaron el contenido del presente trabajo, en el primer taller se trabajó con gerentes y jefes de oficinas, donde se presentó las herramientas, metodologías y los resultados de las encuestas de análisis FODA, que incluyó el análisis de actores a través de mapas de stakeholders, asimismo se aplicó la encuesta de estilos gerenciales; en el segundo taller se presentaron los resultados correspondientes al primer taller y se validó la Misión y Visión de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, y a la vez se realizó el trabajo en grupo del FODA; en el tercer taller se formularon los objetivos operativos, las estrategias y los indicadores.



V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos institucionales de la Municipalidad Distrital de Carabayllo en el periodo 2012 – 2016; los mismos que fueron elaborados con la participación de los principales grupos de interés y ajustados en los talleres de inmersión:

1. MISIÓN

Misión

Promover de forma concertada el desarrollo integral, sostenible y participativo del distrito, brindando servicios públicos de calidad y descentralizados mediante una gestión orientada a resultados, promoviendo la inversión público-privada y el manejo eficiente de los recursos para la mejora de la calidad de vida del ciudadano.

6

2. VISIÓN

Visión

Ser un Gobierno Local referente de gestión moderna en Lima Norte, que promueve el desarrollo integral e inclusivo de forma planificada, racional, eficiente, con tecnología y personal competente orientados al servicio de la comunidad; líder en seguridad ciudadana, en gestión del riesgo de desastres y en sostenibilidad territorial, económica y ambiental.

3. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Carabayllo se analizará, evaluará y sistematizará datos referentes a la Gestión Municipal recopilada a través de herramientas (Ver Anexo 2), con el análisis FODA y encuestas de profundidad a nivel gerencial y operativo, benchmarking externo, y encuestas a usuarios del servicio público prestado. Además se llevaron a cabo 03 talleres de trabajo con los gerentes y jefes de oficina. Se identificaron las principales fortalezas y debilidades internas de la Municipalidad distrital de Carabayllo (análisis interno), así como las principales oportunidades y amenazas (análisis externo).



Las tablas que se presentan a continuación contienen las cuatro perspectivas principales del análisis interno y externo según Kaplan (Balanced Score Card): Ciudadanos, Financiero, Aprendizaje y Procesos.

3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA

A continuación presentamos el proceso metodológico seguido para el desarrollo del Diagnóstico Estratégico FODA actual de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, como parte del planeamiento institucional de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

El FODA permite identificar las características internas de la organización, asimismo permite definir las condiciones externas donde opera la organización. En muchos casos la información del FODA se levanta en grupos focales o vía entrevistas, luego de ello el FODA se comparte en grupos de mayor tamaño para validar y revisar los hallazgos.

El éxito de la herramienta reside en el proceso participativo del mismo. Así los miembros de la organización deben percibir que formaron parte del proceso de elaboración del FODA.

Para ello se planteó desarrollar un diagnóstico actualizado que incluya una revisión y análisis de los documentos de gestión existentes, como es el caso del Plan de Desarrollo Concertado, la validez de la misión y visión vigentes, así como de la metodología y herramientas actualmente empleadas, realizadas mediante cuestionarios que tuvieron como fin recabar información para desarrollar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA. Para ello los miembros del equipo de la empresa consultora realizaron cuestionarios que aportan con información clave respecto de la marcha de la organización,

Es importante contar con éste insumo pues los participantes del diagnóstico realizaron un ejercicio de introspección hacia la estructura de la organización, ésta información es valiosa para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, objetivos y planes de acción concretos, mediante encuestas vía cuestionarios que fueron realizados a:

1. Los funcionarios (Gerentes, Jefes de Oficina, Subgerentes, el cual podemos observar en el Anexo 1)
2. Trabajadores (el cual podemos observar en el Anexo 2)

Para el desarrollo de ambas encuestas se sugirió a los funcionarios y trabajadores que sean lo más sinceros y claros posible, dado que esto será usado como insumo para el proceso de Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) que venimos desarrollando, asimismo estos cuestionarios fueron llenados de manera anónima y no será usado en ningún proceso de evaluación personal. Cada ítem de cada cuestionario tuvo una forma de tabulación distinta, que se detalla a continuación.

3.1.1. Encuesta dirigida a los Funcionarios

La 1era encuesta dirigida a funcionarios (Gerentes, Jefes, Subgerentes) tuvo por objetivo de identificar los Objetivos Estratégicos, Diagnostico FODA, Estrategias, identificar los principales Stakeholders y los problemas que principalmente aquejan al distrito.

- En este primer ítem, se definió los temas estratégicos, con el objetivo de recabar información para determinar cuáles son los objetivos estratégicos que la Municipalidad Distrital de Carabayllo debe trazarse, de acuerdo a las cuatro perspectivas: Ciudadano / grupos de interés, financiero / auto sostenible, aprendizaje y procesos internos.





Perspectivas	¿Cómo crees que se vienen desarrollando estos temas en la Municipalidad Distrital de Carabayllo?	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Ciudadano/Empresas /Actores	La atención al Ciudadano					
	Los servicios municipales brindados al ciudadano					
	La atención de los reclamos del Ciudadano					
	El posicionamiento y la imagen de la Municipalidad en el distrito					
	La atención y la relación con las empresas del distrito					
	La atención y el relacionamiento con organizaciones sociales de base, ONGS y/o instituciones públicas del distrito					
	La infraestructura de la Municipalidad responde a las expectativas de los Ciudadanos					
Financieros/ Autosostenibilidad	La recaudación tributaria y tasas administrativas					
	La generación de ingresos propios					
	Uso eficiente de los recursos (reducción de costos)					
	La gestión para el logro de nuevos ingresos por incentivos del MEF					
	La ejecución del presupuesto					
Aprendizaje/RRHHs/ Tecnología	La selección de recursos humanos					
	La gestión en su area para tener un personal motivado					
	Cantidad de personal en su area acorde a la demanda institucional					
	Las competencias del personal de su area para cumplir las metas institucionales					
	La infraestructura tecnológica de la Municipalidad (hardware y/o equipos)					
	Las aplicaciones informáticas (software y/o sistemas informaticos) en cuanto a soportar los procesos					
	La estructura organizacional actual (instrumentos de gestión municipal: ROF, MOF, TUPA, MAPRO)					
Procesos Internos	Los procesos de adquisiciones, contrataciones					
	Los procesos de ejecución de las obras públicas					
	Los procesos de tramite de expedientes					
	Los procesos de Tesoreria (programación de pagos)					
	Los procesos relacionados a la planificación y cumplimiento de los objetivos municipales					
	Los procesos de transparencia de la información pública					
	Los procesos de cumplimiento de las directivas y decisiones establecidas por la alta dirección (Alcaldía y Gerencia Municipal)					
	Eficiencia en la transmisión de informacion interna entre las areas					

La tabulación de este ítem dirigido a los funcionarios fue realizado sumando la opinión marcada por cada colaborador en cada pregunta. A partir de ello, de forma global, determinar si las preguntas relacionadas a cada tema estratégico de la institución dan indicios de Objetivos Estratégicos que deben ser asumidos según corresponda por cada perspectiva estratégica.

- En este segundo ítem, se propone a los funcionarios desarrollar según su opinión fortalezas y debilidades tomando en cuenta las 4 dimensiones de la organización: Recursos Humanos, Tecnología/Infraestructura, Procesos, Organización

	Fortalezas	Debilidades
Recursos Humanos		
Tecnología / Infraestructura		
Procesos		
Organización		

La tabulación de este ítem se realizó agrupando las ideas comunes para así determinar una propuesta de Fortalezas y Debilidades.

- En este tercer ítem, se propone a los funcionarios desarrollar según su opinión las Oportunidades y Amenazas de la Institución

Oportunidades	Amenazas

La tabulación de este ítem se realizó agrupando las ideas comunes para así determinar una propuesta de Oportunidades y Amenazas.

- Asimismo para el desarrollo de este cuarto ítem, se sugirió a los funcionarios que presenten sus opiniones de cuáles deben ser los objetivos de la MDC en el Corto y Largo Plazo

Horizonte Temporal	Objetivos
Largo Plazo (más de 1 año)	
Corto Plazo (menos de 1 año)	

La tabulación de este ítem se realizó agrupando las ideas comunes de Objetivos Estratégicos tanto para el Largo Plazo como para el Corto Plazo por parte de los funcionarios para así determinar una propuesta de Objetivos Estratégicos a validar en el Taller.

- En este quinto ítem busca que los funcionarios propongan proyectos y/o mejoras que deben realizarse en la Municipalidad Distrital de Carabayllo para mejorar el desempeño y resultados.

	Aporte del entrevistado en la mejora del desempeño de la MDC
Proyectos y/o Mejoras a realizar	

La tabulación de este ítem se realizó agrupando las ideas comunes de Proyectos y/o Mejoras a realizar para así determinar una propuesta de estrategias que deben ser agrupadas en torno a los Objetivos Estratégicos que se determinen

- En este sexto ítem, se propone a los funcionarios identificar los problemas más urgentes a solucionar en el distrito.

Temas por mejorar	Escribir del 1 al 10 en orden de prioridad
1. Delincuencia (Incluye Barras Bravas)	
2. Crecimiento Económico	
3. Salud y Desnutrición Infantil	
4. Educación de poca calidad	
5. Pobreza Extrema	
6. Desarrollo de la Cultura	
7. Acceso a oportunidades para jóvenes	
8. Acceso a servicios básicos (Luz, Agua y Desagüe)	
9. Acceso a internet	
10. Otro _____	

La tabulación de este ítem se realizó sumando el número de menciones que tuvo cada problema de acuerdo a la prioridad en la que fue puesta por cada funcionario, en este ítem se consideró solo aquellas en las cuales se realizó de manera adecuada el ejercicio.

- En este Séptimo ítem se buscó identificar los principales Actores/Instituciones/organizaciones/empresas con las cuales la Municipalidad Distrital de Carabayllo tiene relación

Actores (Instituciones/Organizaciones/Empresas)
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

La tabulación de este ítem se realizó sumando el número de menciones que tuvo cada actor, de acuerdo a la suma total de menciones se elaboró un cuadro en el que se determinó una lista de 40 actores con los que la Municipalidad Distrital de Carabayllo tiene relación continua.

3.1.2. Encuesta dirigida al personal y/o trabajadores

Esta segunda encuesta fue dirigida al personal y/o trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carabayllo. Asimismo, se desarrolló una encuesta basada en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) con el objetivo de hacer un ejercicio FODA que tome las opiniones de los colaboradores y gestores, sobre las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de su organización.

En este cuestionario para orientar las respuestas se ha propuesto un sistema concreto de valoración A, B, C, D y E.

- A = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo.
- B = Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial
- C = Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.
- D = Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.
- E = Desconoce del tema o no tiene información referida al tema

A continuación presentamos el cuestionario con los ítems a llenar por los colaboradores:

a. La Municipalidad sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar al ciudadano

POLÍTICA Y ESTRATEGIA	A	B	C	D	E
1. La Misión y la Visión de la Municipalidad, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos, metas y en la asignación de recursos.					
2. La Municipalidad planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de los ciudadanos y trabajadores, la situación del entorno y la comparación con otras instituciones de referencia.					
3. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad.					
4. La Municipalidad revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.					

b. La Municipalidad puede contar plenamente con los trabajadores para conseguir lo que se propone.

PERSONAS	A	B	C	D	E
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.					
6. Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario.					
7. Los trabajadores de la Municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.					
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que se valoran sus opiniones.					
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la Municipalidad.					

14

c. La Municipalidad utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

RECURSOS Y ALIANZAS	A	B	C	D	E
10. La Municipalidad tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios de calidad.					
11. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la Municipalidad la pueda utilizar para la toma de decisiones.					
12. Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el recurso humano, para mejorar los servicios que ofrece la Municipalidad.					
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece la municipalidad.					

d. Se nota que la alta dirección de la Municipalidad están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

LIDERAZGO	A	B	C	D	E
14. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de la alta dirección de la Municipalidad en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.					
15. La alta dirección aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de los trabajadores y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados .					
16. La alta dirección demuestran con su ejemplo , su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la Municipalidad, de tal manera que los refuerzan constantemente.					
17. Las relaciones de la alta dirección con los trabajadores de la Municipalidad son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.					
18. La alta dirección también se preocupa por las relaciones externas de la Municipalidad: se comunican con todos los actores implicados, están abiertos a todo el sector gubernamental y a organizaciones públicas y privadas del entorno.					

e. La Municipalidad tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

PROCESOS	A	B	C	D	E
19. Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas de calidad ISO.					
20. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los ciudadanos.					
21. Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.					
22. Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los ciudadanos, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.					
23. La Municipalidad controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.					
24. Los datos sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.					
25. Los procesos de soporte también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.					

f. La Municipalidad conoce las opiniones de sus ciudadanos.

RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS	A	B	C	D	E
26. La Municipalidad mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus ciudadanos, mediante encuestas o entrevistas.					
27. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
28. Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
29. La Municipalidad dispone de un sistema de indicadores que la orienta respecto al grado de satisfacción de los ciudadanos, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.					
30. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los ciudadanos mediante estos indicadores de referencia.					
31. Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
32. Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
33. La Municipalidad fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.					
34. Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los ciudadanos utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la Municipalidad.					

g. La Municipalidad conoce las opiniones de sus trabajadores.

RESULTADOS EN LOS TRABAJADORES	A	B	C	D	E
35. La Municipalidad mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de los trabajadores, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.					
36. La Municipalidad dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de los trabajadores, como el ausentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.					
37. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
38. Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
39. Los resultados son conocidos por los trabajadores y se puede apreciar que la alta dirección actúan en consecuencia.					

h. La Municipalidad conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	A	B	C	D	E
40. La Municipalidad tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales y ciudadanos, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.					
41. Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores.					
42. Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia favorable desde hace tres años como mínimo.					

i. La Municipalidad consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

16

RESULTADOS	A	B	C	D	E
43. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la Municipalidad, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.					
44. Estos resultados de eficacia presentan una tendencia favorable desde hace tres años como mínimo.					
45. Se compara los resultados de eficacia con los de otras municipalidades de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la Municipalidad, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.					
47. Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia favorable desde hace tres años como mínimo.					
48. Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras municipalidades de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte u administrativos.					
50. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia favorable desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras municipalidades de referencia.					

La tabulación de este cuestionario dirigido a los colaboradores fue realizado sumando la opinión marcada por cada colaborador en cada pregunta. A partir de ello determinar si las preguntas relacionadas a aspectos particulares de la institución dan indicios de Fortalezas o Debilidades según corresponda por cada pregunta.

A partir de la tabulación de los cuestionarios anteriores se pasó a realizar la Elaboración del Diagnóstico FODA, en el que se identificaron las principales fortalezas y debilidades propuestas (análisis interno), así como las principales oportunidades y amenazas propuestas (análisis externo) con el objetivo de realizar un FODA en el que pueda ser puesto en consenso los resultados, sobre la base del cual se trabajan en grupos las discusiones sobre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, considerando las cuatro dimensiones principales:

A continuación se presenta una Tabla de Fortalezas, Debilidades (por dimensiones), Oportunidades y Amenazas propuestas validados en el segundo Taller

Tabla N° 1: Análisis FODA de la Municipalidad Distrital de Carabayllo

	Fortalezas	Debilidades
Recursos Humanos	<p>F1. Se cuenta con personal capacitado, proactivo con valores y comprometido con la institución</p> <p>F2. Existe el compromiso personal de la alta dirección de la Municipalidad para definir y revisar las líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.</p> <p>F3. Existe el compromiso de la alta dirección para asegurar el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos.</p> <p>F4. La alta dirección se preocupa por las relaciones externas de la Municipalidad y están abiertos a todo el sector gubernamental y a organizaciones públicas y privadas del entorno.</p>	<p>D1. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la capacitación, la retribución, línea de carrera, el reconocimiento, evaluación de desempeño, etc.- no se encuentra correctamente desarrollada para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.</p> <p>D2. No se han desarrollado mecanismos para que los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la Municipalidad y se sientan identificados con su trabajo diario.</p> <p>D3. Los trabajadores no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras.</p> <p>D4. No se ha establecido un buen nivel de comunicación con los trabajadores, de tal manera que se sienten bien informados y noten que se valoran sus opiniones.</p> <p>D5. No se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la Municipalidad.</p> <p>D6. Salarios del personal por debajo del mercado y sin beneficios sociales (seguro, Es Salud, etc.).</p> <p>D7. Existe un desbalance de las necesidades de personal en las distintas áreas de la institución (existe poco personal en algunas áreas y en algunos exceso).</p> <p>D8. Las relaciones de la alta dirección con los trabajadores de la Municipalidad no son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.</p>

	Fortalezas	Debilidades
Tecnología / Infraestructura	<p>F1. Existe un adecuado servicio de internet.</p> <p>F2. Se han implementado nuevos programas y sistemas adecuados</p> <p>F3. Se han implementado nuevos equipos y computadoras</p> <p>F4. Se cuenta con terrenos y locales propios que se pueden utilizar para construir locales</p>	<p>D1. Se cuenta con software limitado e inadecuado para el desarrollo de las actividades.</p> <p>D2. No se cuenta con sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas de calidad ISO.</p> <p>D3. No se realiza un mantenimiento permanentemente. El soporte técnico es inadecuado.</p> <p>D4. Infraestructura institucional inadecuada para el correcto desarrollo de las actividades de las áreas.</p>



	Fortalezas	Debilidades
Organización	<p>F1. La Estructura organizacional bien diseñada garantizando una mayor eficiencia en la organización.</p> <p>F2. Liderazgo del alcalde con capacidad de gestión.</p> <p>F3. Eficiente comunicación entre la alta dirección.</p> <p>F4. Descentralización de la gestión municipal en agencias en distintos lugares del distrito.</p> <p>F5. Se cuenta con herramientas de gestión requeridas por la normatividad</p>	<p>D1. La Estructura organizacional no garantiza una mayor eficiencia en la organización</p> <p>D2. No se cuenta con plan estratégico que guíe el desarrollo de la gestión</p> <p>D3. La comunicación entre las áreas de la institución no es adecuada</p> <p>D4. Algunas de las áreas de la institución no tienen un buen liderazgo</p> <p>D5. No se cuenta con herramientas de gestión elaboradas adecuadamente y su comunicación al personal no es adecuada</p>

	Fortalezas	Debilidades
Procesos	<p>F1. Los procesos de trámite de expedientes son más eficientes.</p> <p>F2. Los procesos de planificación y cumplimiento de los objetivos municipales se han implementado.</p> <p>F3. Existen procesos cada vez más orientados a la atención adecuada al público usuario.</p> <p>F4. Existen procesos de pago al personal son puntuales</p> <p>F5. Implementación de los instrumentos de gestión de acuerdo a los requerimientos de la institución</p> <p>F6. Los procesos de publicación y transparencia de la información pública son adecuados</p> <p>F7. Al momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los ciudadanos.</p> <p><u>Recursos y alianzas</u></p> <p>F12. La Municipalidad se rige por información para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política, estrategia, valores y criterios de calidad</p>	<p>D13. La Municipalidad no mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus ciudadanos, mediante encuestas o entrevistas.</p> <p>D14. La Municipalidad no dispone de un sistema de indicadores que la orienta respecto al grado de satisfacción de los ciudadanos.</p> <p>D15. La Municipalidad no fija estándares y/o metas cuantitativas que quiere alcanzar en comparación con otras instituciones u organizaciones.</p> <p>D16. No existe un sistema de quejas y sugerencias, que los ciudadanos utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la Municipalidad.</p> <p>D17. La Municipalidad no mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de los trabajadores.</p> <p>D18. La Municipalidad no dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de los trabajadores.</p> <p>D19. No se conocen los resultados de las relaciones con los agentes sociales y ciudadanos, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. Mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores.</p> <p>D20. No se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la Municipalidad, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.</p> <p>D21. No se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la Municipalidad, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.</p> <p>D22. No se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte u administrativos.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Incremento del interés de las instituciones públicas y privadas y ONG's por trabajar de manera conjunta con el gobierno local</p> <p>O2. Incremento del apoyo a la gestión municipal de parte de la población del distrito.</p> <p>O3. Presencia de importantes recursos naturales y arqueológicos en la zona distrital.</p> <p>O4. Ley de Modernización Municipal</p> <p>O5. Ley de Estabilidad Laboral.</p> <p>O6. Distrito atractivo para la inversión inmobiliaria, teniendo en cuenta las constantes habilitaciones urbanas otorgadas pro la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural.</p> <p>O7. Aumento del Crecimiento Económico y disminución de los indicadores de pobreza.</p> <p>O8. Incremento del apoyo del gobierno Central y la MML.</p>	<p>A1. Incremento de los problemas sociales en el distrito.</p> <p>A2. Recorte del Presupuesto por parte del gobierno central.</p> <p>A3. Viviendas en zonas de riesgo, detectadas por Defensa Civil.</p> <p>A4. Aumento de la migración a zonas informales (invasión de terreno)</p> <p>A5. Tendencias políticas de oposición negativa, intereses personales.</p> <p>A6. Aumento de la destrucción de los recursos naturales del distrito.</p>

3.1.3. Encuesta dirigida al personal y/o trabajadores

Como parte de la propuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Carabayllo se desarrolló una encuesta de Estilos Gerenciales realizada a los funcionarios. Esta encuesta busca determinar en general la forma de dirección que tienen los funcionarios de la Municipalidad, así como, también determinar fortalezas y debilidades en la forma de dirección de la institución, para ello se identificó previamente 3 tipos de liderazgos:

Estilo Autoritario	El líder autoritario toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo . La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de planes futuros; elige cuáles miembros trabajarán colaborativamente y determina por él solo las tareas de trabajo para los equipos. Este tipo de líder es muy personal en sus elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo, a menos que esté haciendo una presentación.
---------------------------	--

Estilo Democrático	El líder democrático acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones . Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo. Incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo. Este líder es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales sin tomarlas por asalto.
---------------------------	--

Estilo Laissez Faire	El líder liberal (<i>laissez-faire</i>) permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente . Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades.
-----------------------------	---

A partir de estos 3 estilos gerenciales, se realizó la siguiente encuesta de 33 preguntas, aplicada a los funcionarios que participaron de los Talleres de Trabajo.

TEST DE LIDERAZGO	
Nº	PREGUNTA
1	Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
2	Los trabajadores obedecen mejor los jefes amistosos que a los que no lo son.
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El jefe ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones con sus subordinados.
4	Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.
5	Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
6	Un jefe no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el jefe lo haga solo.
11	Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.
12	El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer un proyecto. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer un proyecto. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.
18	Los trabajadores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
20	Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
22	Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.
24	Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.
28	Cuando se fijan objetivos, un jefe no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el jefe, a las asambleas.
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

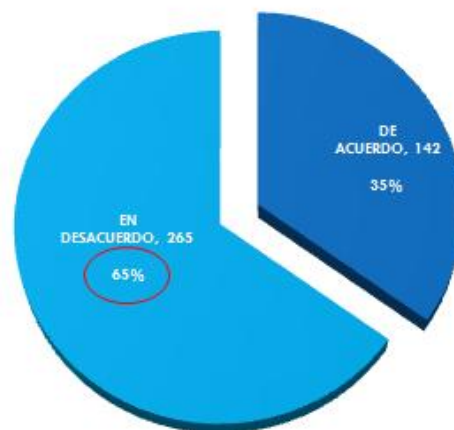
La tabulación de la encuesta de estilos gerenciales se realizó sumando la opinión marcada por cada colaborador (De acuerdo o en desacuerdo) en cada pregunta. A partir de ello, de acuerdo a una tabla predeterminada, en la que las preguntas están asignadas a determinados estilos de liderazgo se definen los estilos de liderazgo que predominan en la institución.



Los siguientes resultados del test de estilos de liderazgo fueron presentados en los talleres de trabajo realizados a los funcionarios:

Test de Estilos Gerenciales: Preguntas relacionadas al Perfil Autoritario

Perfil de Liderazgo Autoritario



El 65% del total de menciones alrededor de las preguntas relacionadas a este perfil manifestaron su desacuerdo con este estilo gerencial.

Test de Estilos Gerenciales: Preguntas relacionadas al Perfil Democrático

Perfil de Liderazgo Democrático



23

El 77% del total de las menciones alrededor de las preguntas relacionadas a este perfil manifestaron estar de acuerdo con este estilo gerencial.

Test de Estilos Gerenciales: Preguntas relacionadas al Perfil Laissez Faire

Perfil de Liderazgo Laissez Faire



33% del total de menciones alrededor de las preguntas relacionadas a este perfil manifestaron estar de acuerdo con este estilo gerencial.

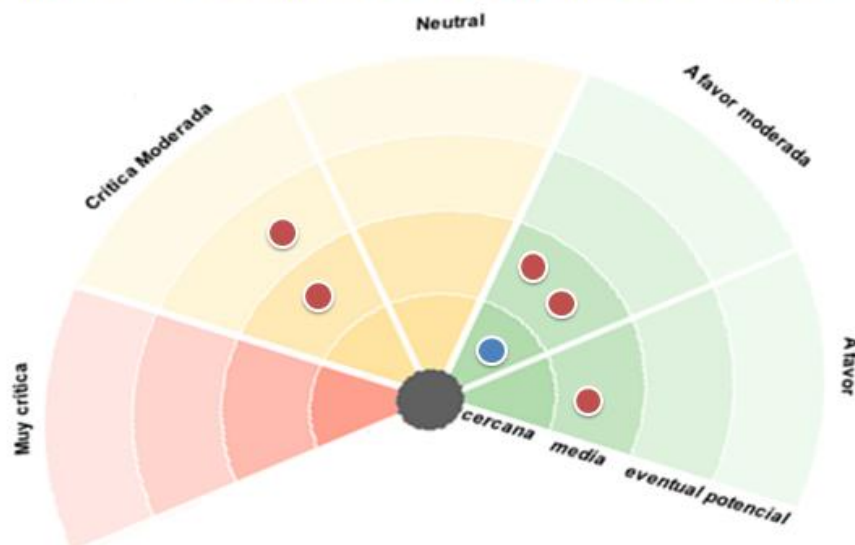
3.2.MAPEO DE ACTORES (STAKEHOLDERS)

En este paso se identificarán los principales actores (stakeholders), alrededor de las actividades de la institución, relevados en las encuestas y con ellos se realizará un diagnóstico y evaluación, a fin de identificar la apreciación y grado de influencia que tienen cada una de ellos sobre la institución, que los funcionarios participantes del primer taller organizados en grupos han elegido, y que servirá de base para el planteamiento de estrategias de reposicionamiento de actores con la finalidad de integrarlos a los objetivos institucionales.

A continuación se muestra los 10 actores más importantes relevados en las encuestas y que han sido evaluados en forma conjunta y/o participativa en taller de trabajo con los funcionarios (gerentes y jefes de oficina):

Grafico N° 1

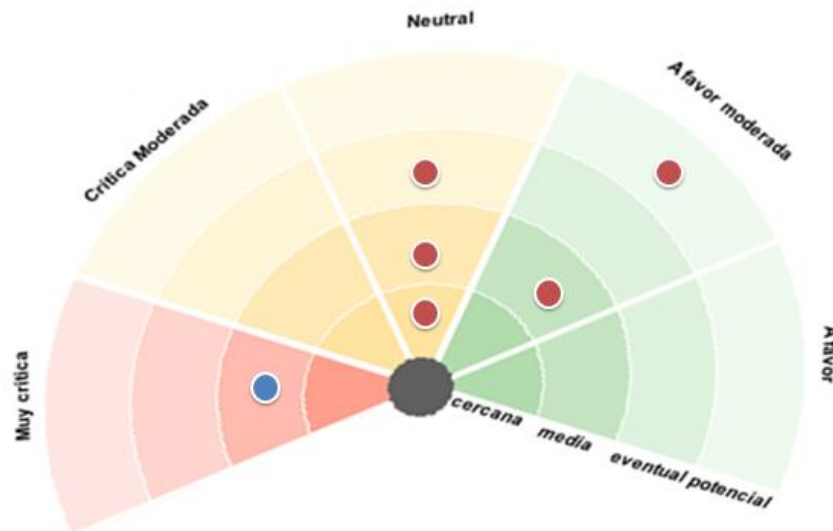
Mapeo de Stakeholders: Organizaciones sociales



Según el mapeo de Stakeholders las organizaciones sociales tienen un grado de influencia media a favor moderada, pero con una leve distorsión hacia la crítica moderada. Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que las Organizaciones sociales tienen un grado de influencia cercana a favor moderada, por considerar que el trabajo con ellas es favorable para la Municipalidad.

Grafico N° 2

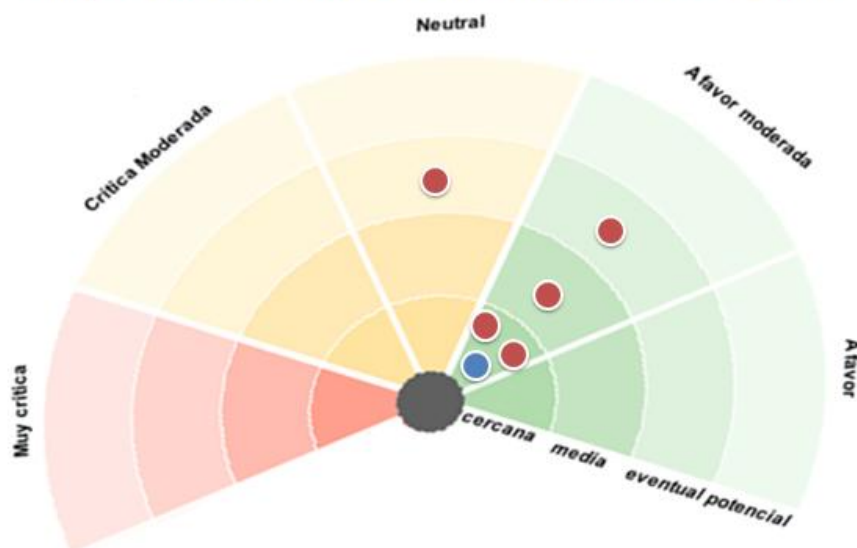
Mapeo de Stakeholders: ONGs



Según el mapeo de Stakeholders las ONGs tienen un grado de influencia media neutral y con una leve distorsión hacia favor moderada. Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que las ONGs tienen un grado de influencia media muy crítica, por considerar que en muchos casos, estas se muestran como opositores a la posición de la Municipal, ocasionando conflictos con la Población, por ejemplo la ONG CIDAB.

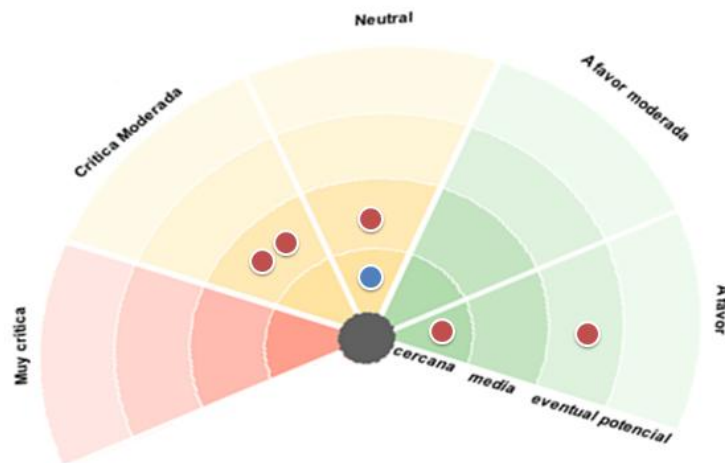
Grafico N° 3

Mapeo de Stakeholders: Municipalidad de Lima



Según el mapeo de Stakeholders la Municipalidad de Lima tienen un grado de influencia en promedio media a favor moderada. Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que la Municipalidad de Lima tiene un grado de influencia cercano a favor moderado, por considerar que se ha logrado una buena coordinación técnica con las diferentes áreas de este Municipio. Sin embargo, también se hizo mención de ciertos conflictos con la Gerencia de Participación Ciudadana de índole político.

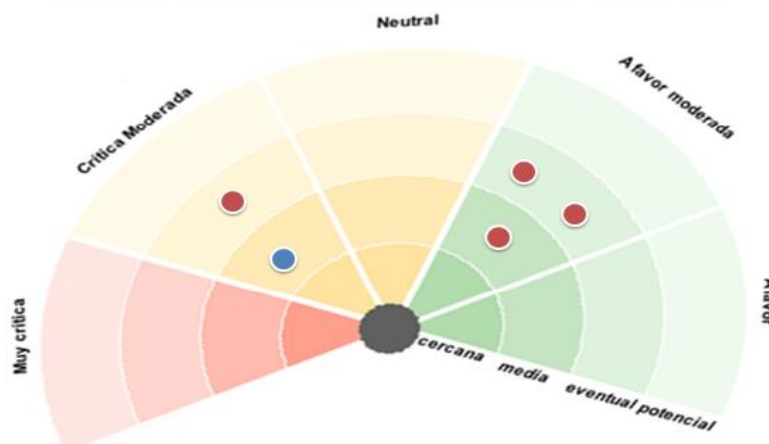
Grafico N° 4
Mapeo de Stakeholders: Policía Nacional



Según el mapeo de Stakeholders la Policía Nacional tienen un grado de influencia media a crítica moderada y neutral, por otro lado media a favor.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que la Policía Nacional tiene un grado de influencia cercano neutral, por considerar que cumple con su labor sin interferir en las funciones de la Municipalidad; sin embargo, también se hizo mención de ciertos conflictos con el Comisario de Santa Isabel.

Grafico N° 5
Mapeo de Stakeholders: Empresas Privadas

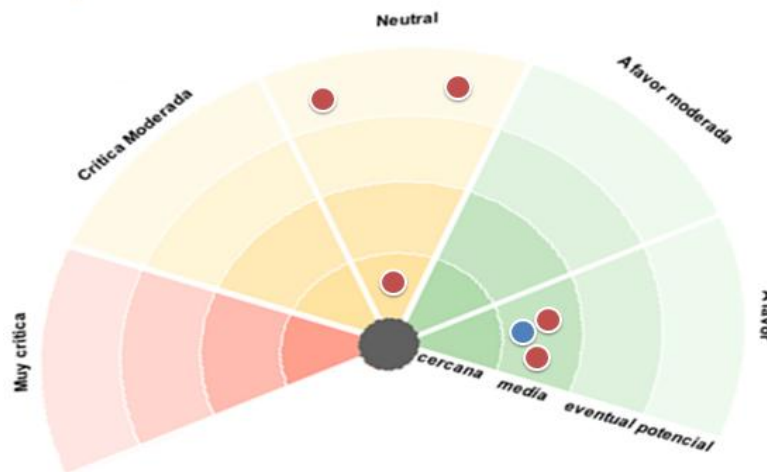


Según el mapeo de Stakeholders las Empresas Privadas tienen un grado de influencia eventual a favor moderada con una distorsión de crítica moderada.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que las Empresas Privadas tienen un grado de influencia medio crítico moderado, por considerar que deben generarse políticas para el desarrollo de las MYPES y un mejor seguimiento en el pago de rentas por parte de estas.

Grafico N° 6

Mapeo de Stakeholders: Ministerio de Economía

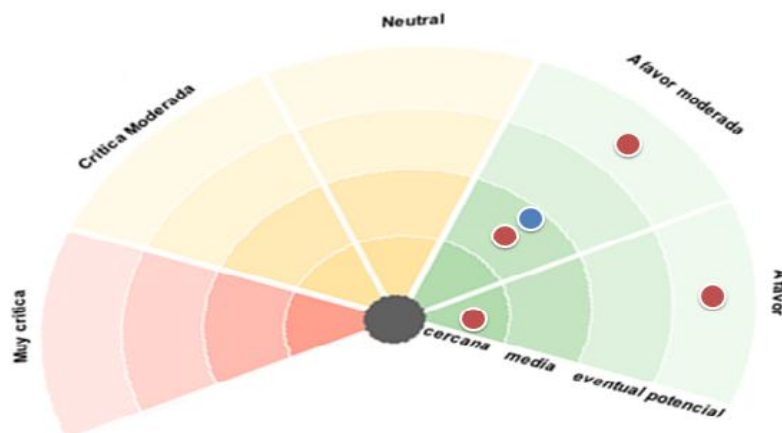


Según el mapeo de Stakeholders el Ministerio de Economía tienen un grado de influencia media a favor y en promedio eventual neutral.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que el Ministerio de Economía tiene un grado de influencia medio a favor, por considerar que se ha logrado una buena coordinación técnica con las diferentes áreas de esta Entidad.

Grafico N° 7

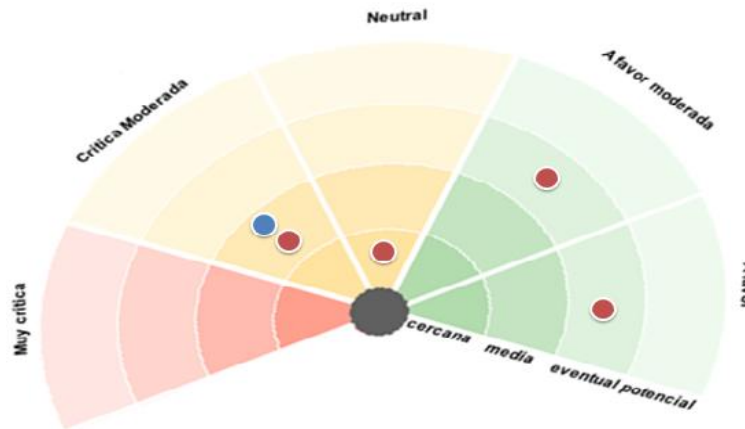
Mapeo de Stakeholders: Otras Municipalidades



Según el mapeo de Stakeholders otras municipalidades tienen un grado de influencia eventual a favor moderada y media a favor en promedio.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que Otras Municipalidades tienen un grado de influencia medio a favor moderado y que deben tomarse las medidas necesarias para mantener esta posición.

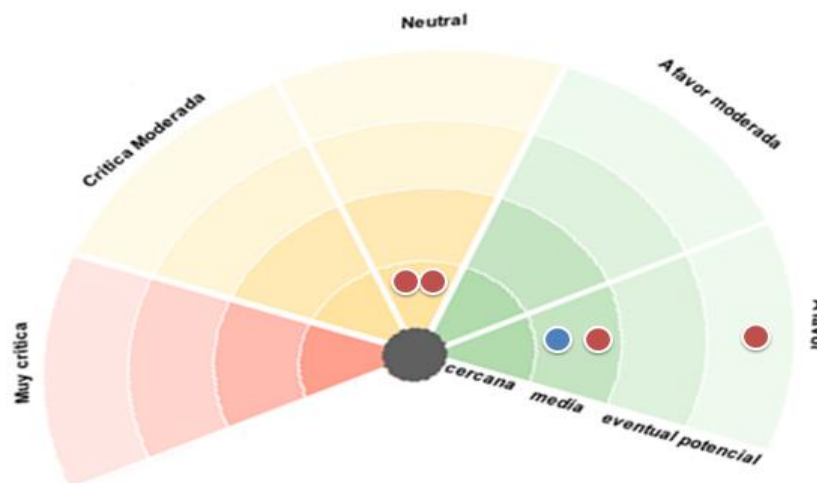
Grafico N° 8
Mapeo de Stakeholders: Instituciones Educativas



Según el mapeo de Stakeholders las Instituciones educativas tienen un grado de influencia cercana neutral y media crítica moderada, a la vez un eventual a favor moderado.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que las Instituciones Educativas tienen un grado de influencia medio crítico moderado por considerar que existen graves problemas de coordinación con la UGEL y la DREL por lo que deben proponerse mecanismos de comunicación.

Grafico N° 9
Mapeo de Stakeholders: Ministerio de Vivienda

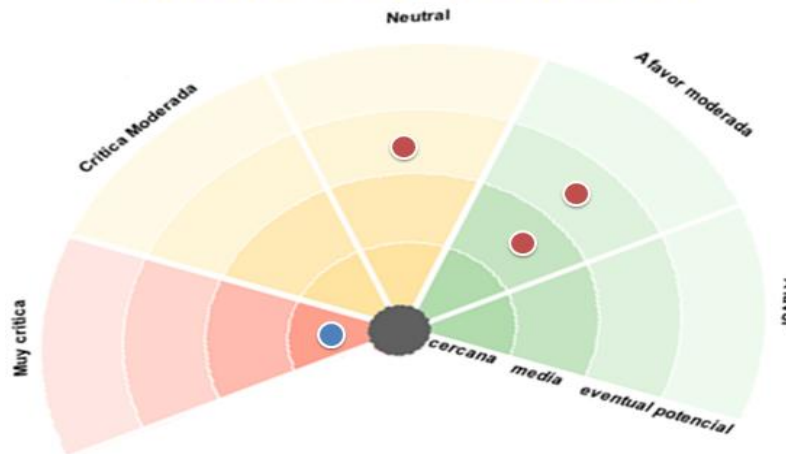


Según el mapeo de Stakeholders el Ministerio de Vivienda tienen un grado de influencia cercana neutral y eventual a favor en promedio.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que el Ministerio de Vivienda tiene un grado de influencia medio a favor, por considerar que existe una buena coordinación en función a la afinidad política.

Grafico N° 10

Mapeo de Stakeholders: Inmobiliarias



29

Según el mapeo de Stakeholders las Inmobiliarias tienen un grado de influencia eventual y media a favor moderada, y potencial neutral.

Además, en la validación llevada a cabo en el tercer taller de trabajo, los participantes consideraron que las Inmobiliarias tienen un grado de influencia cercano muy crítico por considerar que el gran número de inmobiliarias informales existentes están generando un desorden en el desarrollo urbano, estafas en el área agrícola y pérdidas en el área de rentas.

3.3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ENCUESTA A USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO

3.3.1. Objetivo de la encuesta a usuarios:

Conocer en qué medida se cumplen las expectativas de los ciudadanos respecto a los servicios que brinda la Municipalidad y que aspectos deben mejorarse.

3.3.2. Metodología

Las encuestas fueron realizadas del 10 al 13 de Julio, mediante un cuestionario dirigido a los ciudadanos en las instalaciones de la Municipalidad, de acuerdo a la distribución que se precisa en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Cantidad total de encuestas realizadas al ciudadano del Distrito de Carabayllo

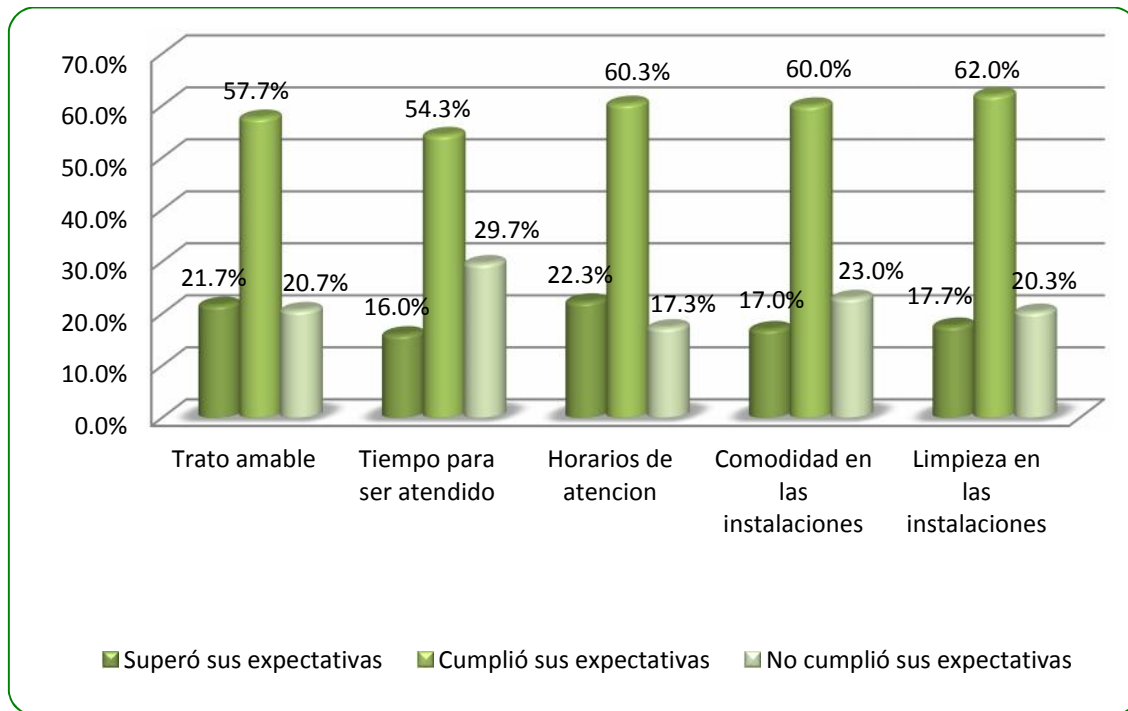
TOTAL DE ENCUESTAS	300	100%
Local principal	150	50%
Oficinas descentralizadas (Estadio Municipal)	150	50%

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Expectativa de los usuarios

De acuerdo a las encuestas de los usuarios, en el gráfico N° 1 se verifica que más del 50% afirman haber cumplido con sus expectativas en los aspectos indicados, como trato amable (57.7%), tiempo para ser atendido (54.3%), horarios de atención (60.3%), comodidad en las instalaciones (60%) y limpieza en las instalaciones (62%).

Gráfico N° 1: Datos consolidados sobre las expectativas de los usuarios

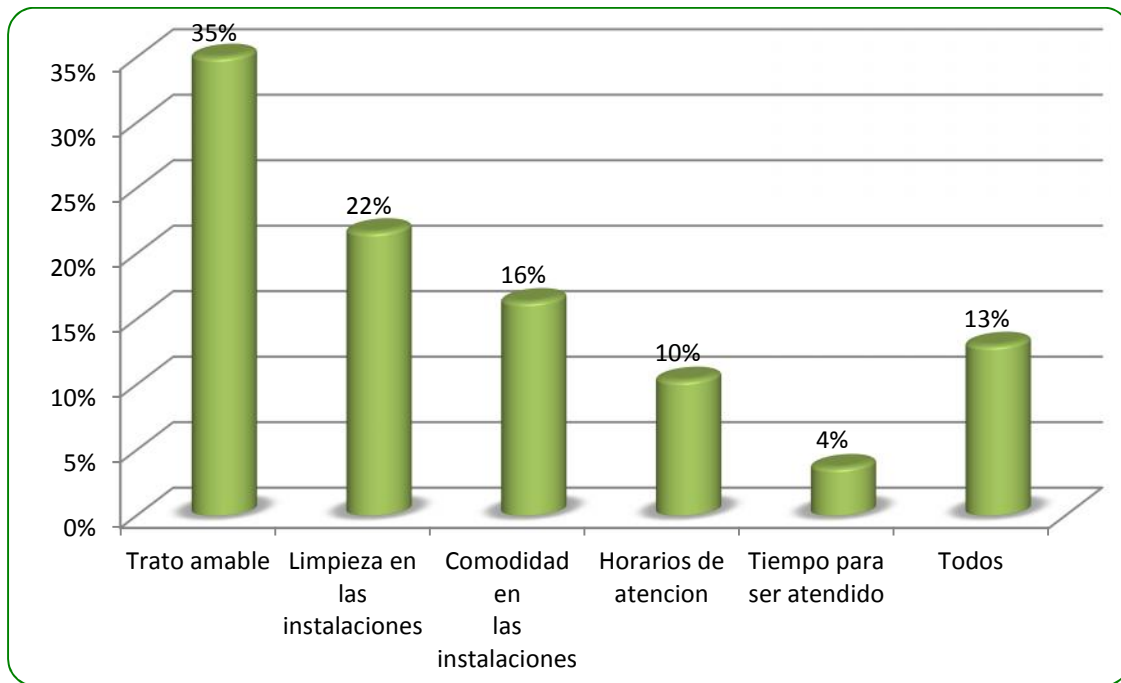


Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Aspectos que merecen mayor atención

De acuerdo a la encuesta de los usuarios, en el gráfico N° 2 se verifica que el 35% (105 ciudadanos) asegura que el aspecto más importante a ser atendido es el trato amable.

Gráfico N° 2: Porcentaje de los aspectos que merecen mayor atención



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 2: Aspectos que merecen mayor atención en cantidad y porcentaje

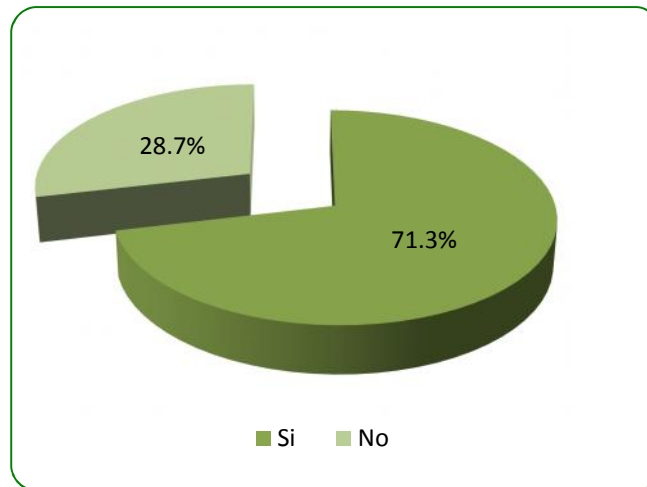
Más atención	Cantidad	%
Trato amable	105	35.0%
Comodidad en las instalaciones	65	21.7%
Tiempo para ser atendido	49	16.3%
Limpieza en las instalaciones	31	10.3%
Horarios de atención	11	3.7%
Otros	39	13.0%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Apreciación de los usuarios sobre la atención que recibe de parte de los funcionarios

De acuerdo a la encuesta de los usuarios, en el gráfico N° 3 se verifica que al 71.3% (214) le parece buena la atención que recibe de parte de los funcionarios de la Municipalidad y el 28.7% (86) afirma lo contrario.

Gráfico N° 3: Porcentaje de la apreciación de los usuarios



Fuente: Elaboración propia

32

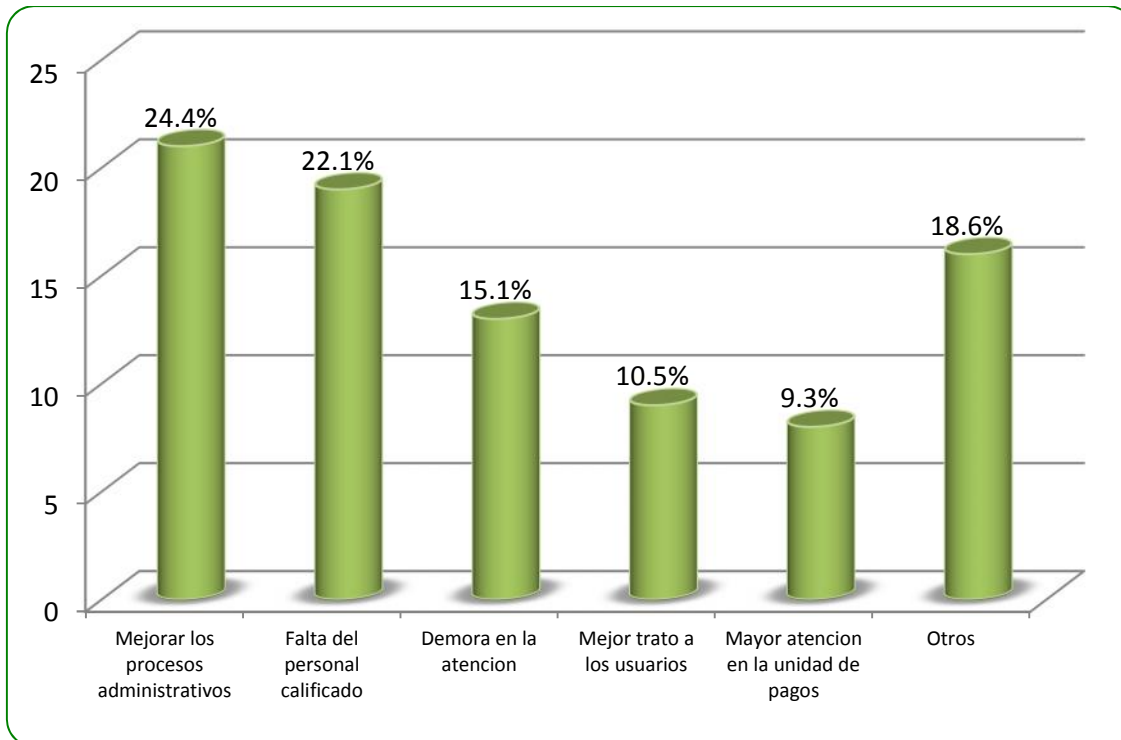
Cuadro N° 3: Apreciación de los usuarios en cantidad y porcentaje

Buena atención	Cantidad	%
Si	214	71.3%
No	86	28.7%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Aspectos por mejorar

De acuerdo a la encuesta de los usuarios que no tienen percepción afirmativa (86), en el gráfico N° 4 se verifica que el 24.4% (21) desea que mejore los procesos administrativos, el 22.1% (19) sostiene que falta el personal calificado y el 15.1% (13) sostienen que hay demora en la atención al público, entre las principales razones.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4: Aspectos por mejorar en cantidad y porcentaje

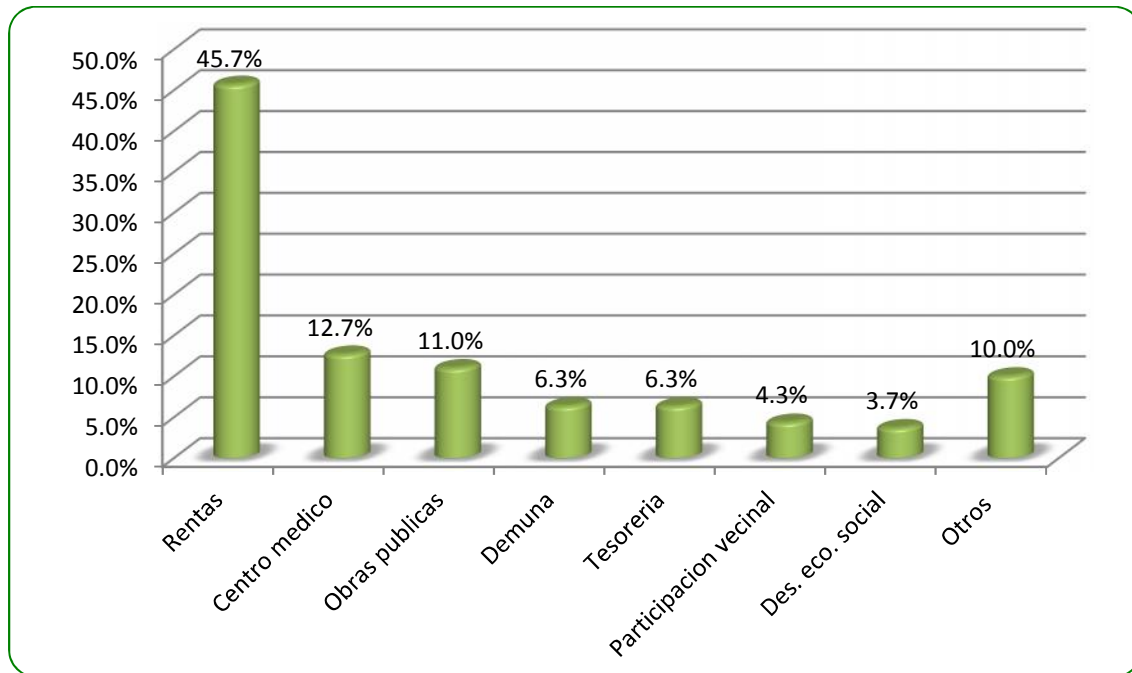
Razones	Cantidad	%
Mejorar los procesos administrativos	21	24.4%
Falta del personal calificado	19	22.1%
Demora en la atención	13	15.1%
Mejor trato a los usuarios	9	10.5%
Mayor atención en la unidad de pagos	8	9.3%
Otros	16	18.6%
Total	86	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.3.7. Áreas de la Municipalidad con mayor demanda

De acuerdo a la encuesta de los usuarios, en el gráfico N° 5 se aprecia la distribución de las encuestas por áreas que da indicios que las oficinas con mayor demanda son: Rentas (24.7%), Centro médico (12.7%), Fiscalización (10.7%), Catastro (10.3%), Demuna (6.3%), Obras públicas (6.3%) y Tesorería (6.3%) principalmente.

Gráfico N° 5: Porcentaje de las áreas de la Municipalidad con mayor demanda



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5: Áreas de la Municipalidad con mayor demanda en cantidad y porcentaje

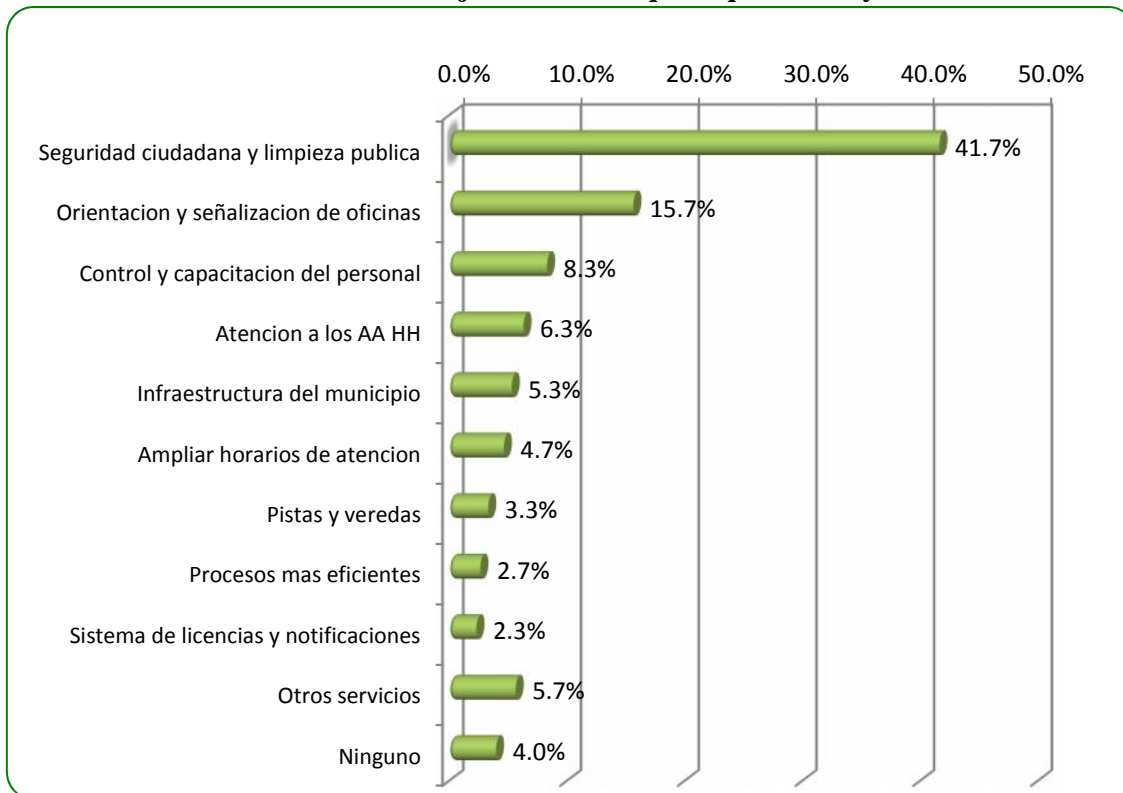
Áreas	Cantidad	%
Rentas	74	24.7%
Centro medico	38	12.7%
Fiscalización	32	10.7%
Catastro	31	10.3%
Demuna	19	6.3%
Obras publicas	19	6.3%
Tesorería	19	6.3%
Licencia de funcionamiento	14	4.7%
Participación vecinal	13	4.3%
Des. eco. social	11	3.7%
Adulto mayor	7	2.3%
Otros	23	7.7%
Total	300	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.3.8. Servicios que requieren mayor atención

De acuerdo a la encuesta de los usuarios, en el gráfico N° 6 se verifica que el 41.7% (125) afirman que la MDC debe prestarle mayor atención a la seguridad ciudadana y limpieza pública, el 15.7% (47) a la orientación y señalización de las áreas, el 8.3% (25) mayor control y capacitación al personal, el 6.3% (19) mayor atención a los AA. HH. entre los más importantes.

Gráfico N° 6: Porcentaje de servicios que requieren mayor atención



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5: Servicios que requieren mayor atención en cantidad y porcentaje

Servicios a mejorar	Cantidad	%
Seguridad ciudadana y limpieza publica	125	41.7%
Orientación y señalización de las áreas	47	15.7%
Control y capacitación al personal	25	8.3%
Atención a los AA HH	19	6.3%
Infraestructura del municipio	16	5.3%
Ampliar horarios de atención	14	4.7%
Pistas y veredas	10	3.3%
Procesos más eficientes	8	2.7%
Sistema de licencias y notificaciones	7	2.3%
Otros servicios	17	5.7%
Ninguno	12	4.0%
Total	300	100.0%

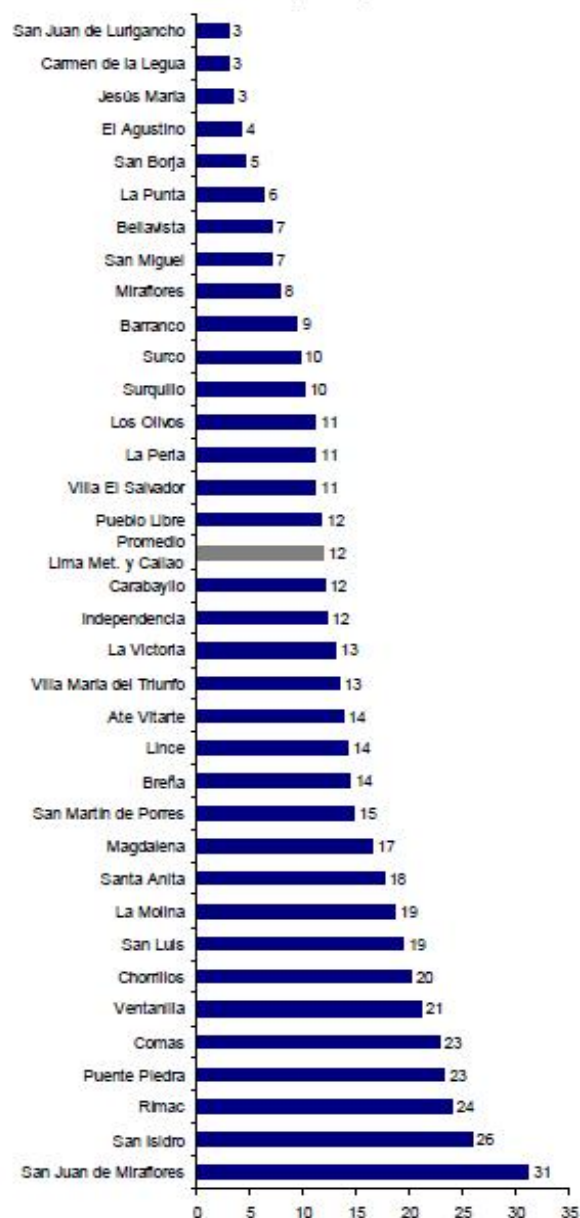
Fuente: Elaboración propia

3.4. ANÁLISIS COMPARATIVO EXTERNO (BENCHMARKING)

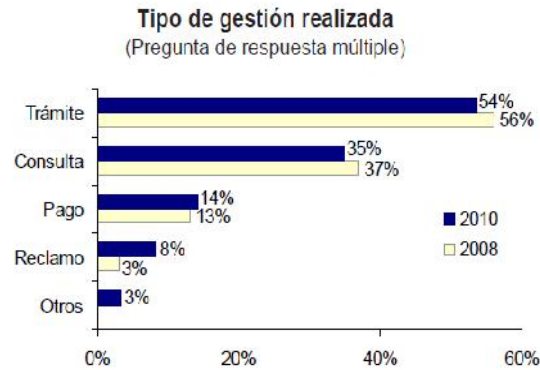
Según el Ranking CAD 2010, en el que se evaluó a 80 entidades estatales en Lima y Callao, incluyendo 35 municipios distritales, 16 Ministerios y 29 Organismos Públicos, el tiempo promedio invertido en una gestión, dependiendo del tipo de entidad donde el ciudadano realiza una gestión es el que se detalla a continuación:

- Municipios Distritales: 12 días
- Ministerios: 18 días
- Organismos Públicos: 25 días

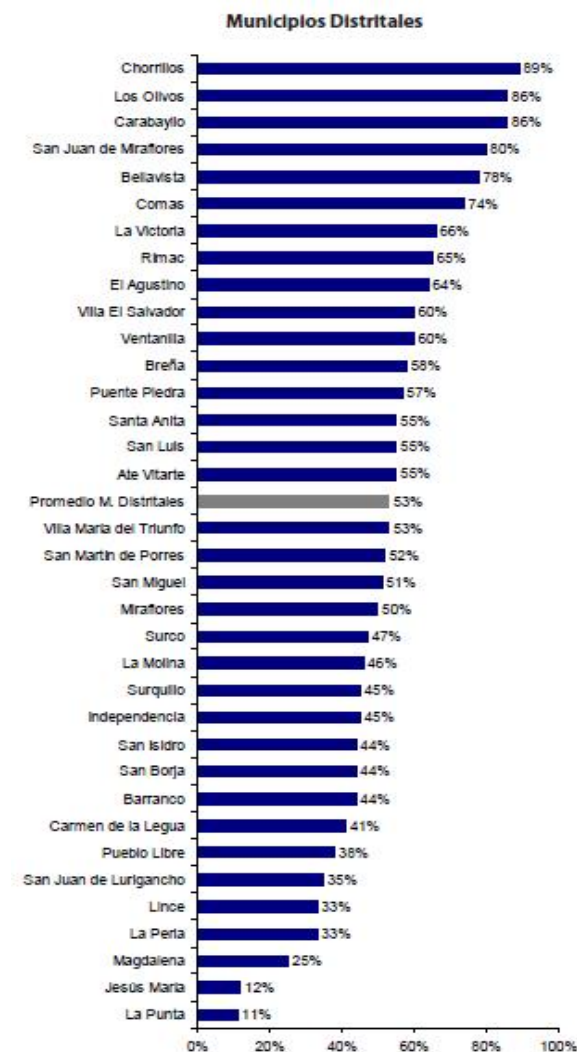
Según este ranking, en la Municipalidad distrital de Carabayllo tiempo promedio invertido en una gestión es de 12 días, tal como se detalla en la siguiente gráfica:



Además, se observó que la gestión más realizada por los ciudadanos en los municipios son los trámites.



Los Municipios Distritales de Chorrillos (89%), Los Olivos (86%) y Carabayllo (86%) presentan los mayores porcentajes de ciudadanos encuestados que acudieron para realizar un trámite, mientras que La Punta (11%), Jesús María (12%) y Magdalena (25%), y presentan las menores cifras.





4. CUADRO DE PERSPECTIVA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS.

En la tabla Nº2 se muestra las perspectivas, los objetivos estratégicos, y los objetivos operativos, del logro de metas de la Municipalidad Distrital de Carabayllo para el periodo 2012 – 2016. Cabe señalar que los objetivos han sido completados en la medida que la información estuvo disponible.

Tabla Nº 2: Objetivos Estratégicos de la Municipalidad Distrital de Carabayllo

Objetivos	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas				Responsables
				2013	2014	2015	2016	
Aumentar los ingresos directamente recaudados y otros ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el presupuesto actual de la MDC en 20% mediante la gestión ante el Gobierno Central y de incentivos del MEF 	Variación porcentual del PIA	PIA 2012	5%	5%	5%	5%	Gerencia Municipal y GPPCI
	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la morosidad en el pago del impuesto predial municipal y tasas de arbitrios en un 20% 	Índice de Morosidad "Pago/emisión"	% de morosidad al 2012	5%	5%	5%	5%	Gerencia de Administración Tributaria
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en 20% los ingresos por cooperación internacional 	Variación Porcentual de fondos recibidos	PIA 2012	5%	5%	5%	5%	GPPCI
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e Implementar políticas y mecanismos de atracción de inversiones en los sectores priorizados en el Plan de Desarrollo Concertado 	Número de políticas implementadas.	PDCL	1	2	3	4	Concejo, Alcaldía, Gerencia Municipal
Desarrollar proyectos de infraestructura y social en el Distrito a través de la promoción de la inversión público-privada y de cooperación nacional/internacional	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar proyectos de infraestructura y sociales que se desarrollen a través de la promoción de la inversión público privada: IP, APPs, Obras por Impuestos 	Número de proyectos desarrollados	Presupuesto Participativo	1	2	3	4	GDUR, GMDH y GDELT
	<ul style="list-style-type: none"> Promover la participación de inversión social mediante mecanismos de cooperación interinstitucional 	Número de proyectos de cooperación implementados	Proyectos existentes GPPCI	2	3	4	4	GPPCI

Financiero



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas				Responsables
				2013	2014	2015	2016	
Mejorar el nivel de aceptación y de satisfacción del ciudadano con la gestión municipal	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de acción para el desarrollo socioeconómico en el distrito que ayude a incrementar el PBI per cápita. 	Variación porcentual anual del PBI per cápita	PBI per cápita 2012 del distrito	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	GDELT
	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a reducir el índice de inseguridad del distrito mediante una mayor y mejor seguridad ciudadana 	Variación porcentual del Índice de inseguridad	Índice de inseguridad a agosto 2012	37 %	32%	25%	15%	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir la certificación de Distrito Ecológico por parte del Ministerio del Ambiente. 	Obtención del Certificado	0	0	1	1	GSCMA	
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar una gestión descentralizada eficiente con agencias municipales multiservicios 	Número de agencias municipales multiservicios	Nº actual de agencias	4	5	6	7	Gerencia Municipal
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar servicios de calidad, orientados al Ciudadano mediante la aplicación de las buenas prácticas en gestión pública 	% de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios	65% Encuesta Base 2012	70%	75%	80%	85%	GAF

Ciudadano / Grupos de Interés



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas				Responsable
				2013	2014	2015	2016	
Desarrollar una marca ciudad y lograr la identificación de los ciudadanos con el Distrito	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar una marca ciudad para el Distrito, reconocida a nivel metropolitano promoviendo su legado cultural e histórico 	% de reconocimiento de marca ciudad a nivel metropolitano	Por determinar	10%	30%	50%	GDELT	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones de puesta en valor de los potenciales turísticos del distrito 	Número de visitantes a lugares turísticos del distrito	Por determinar	+15%	+25%	+50%	GDELT	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de eventos locales para el posicionamiento como distrito líder de referencia en Lima Norte 	Número de eventos desarrollados	0	3	3	3	GDELT	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de comunicación dirigida a los ciudadanos y actores distritales para lograr su colaboración en la consolidación de la marca ciudad 	% de colaboración ciudadana en la consolidación de la marca ciudad	Por determinar	Línea de Base	+15%	+25%	+50%	GDELT
Promover la participación ciudadana organizada para lograr una mayor colaboración e integración municipio-ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mecanismos/espacios de coordinación para el desarrollo de iniciativas con actores locales públicos y privados 	Número de iniciativas presentadas por actores locales públicos y privados	Presupuesto Participativo 2012	4	4	4	Sub Gerencia Participación Vecinal	
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una mayor participación de la ciudadanía en los diferentes espacios político-públicos locales 	Nº de agentes participantes	Nº agentes participantes Presupuesto Participativo 2012	300	400	500	600	Sub Gerencia Participación Vecinal

Ciudadano / Grupos de interés



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas					Responsables
				2013	2014	2015	2016	2016	
<p>Aprendizaje / RR HH / Tecnología / Infraestructura</p> <p>Contar con personal capacitado, motivado y con las competencias necesarias para desarrollar con eficiencia las actividades propias de su puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de selección del personal de la MDC mediante el uso de perfiles por competencias. Desarrollar procesos de inducción del personal sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta esperados por la MDC Implementar procesos de gestión del potencial humano (GPH) de la MDC para el 2016 Mejorar los procesos de desarrollo de capacidades del personal en nuevos conocimientos y herramientas para un desempeño óptimo de su labor en la MDC Mejorar las competencias individuales, técnicas y gerenciales para el desarrollo de capacidades de gestión en el personal 	<p>Número de perfiles por competencias establecidos</p> <p>Número de procesos de inducción desarrollados</p> <p>Número de procesos en GPH implementados</p> <p>Número de procesos de desarrollo de capacidades implementados</p> <p>% de mejora de capacidades de gestión en el personal</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>Brecha de Capacidades x determinar</p>	40	60	80	100	<p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>Sub Gerencia de RRHHS</p> <p>GDUR</p>	
				1	2	3	4		
				2	3	5	5		
				3	3	5	5		
				Línea de Base	+10%	+20%	+40%		
<p>Desarrollar instrumentos de gestión municipal que sean implementados y usados por todas las áreas de la MDC</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar herramientas de gestión de acuerdo al marco legal existente y a los procesos de modernización y descentralización del Estado Difundir internamente al personal el uso de los instrumentos de gestión pública municipal 	<p>Número de herramientas de gestión actualizada</p> <p>% de conocimiento de los instrumentos de gestión pública municipal existentes</p>	<p>2</p> <p>(PDLC Y PEI)</p> <p>Por determinar</p>	3	5	5	5		
				25%	50%	75%	100%		
				3	4	5	5		
				3	4	5	5		
<p>Contar con un local Municipal adecuado para la atención al ciudadano</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal en el desarrollo e implementación efectiva de las herramientas de gestión pública municipal para la MDC Construir la nueva infraestructura Municipal de acuerdo al perfil SNIP aprobado por el MEF 	<p>Número de capacitaciones</p> <p>% de avance de la construcción del nuevo local</p>	<p>N° Capacitaciones 2012</p> <p>5%</p>	30%	75%	100%	100%		
				3	4	5	5		

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO 2012-2016



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas				Responsables
				2013	2014	2015	2016	
Actualizar y potenciar la infraestructura tecnológica de la MDC (Hardware y/o Software)	Implementar la Plataforma Digital Integrada de Servicio al Ciudadano	% de Implementación de la Plataforma Digital Integrada	30%	60%	80%	100%	Sub Gerencia de Informática	
	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar y Optimizar la infraestructura tecnológica existente 	% de implementación de la modernización y optimización de la infraestructura	15%	30%	60%	85%	Sub Gerencia de Informática	
	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar de manera continua con nuevas aplicaciones y diseños amigables el portal web de la MDC 	Número de nuevas aplicaciones y diseños	2	+10	+15	+20	Sub Gerencia de Informática	
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un Sistema de Información de Base de Datos para la gestión de la información integrada de la MDC 	% Implementación del Sistema Integrado de Información	30%	50%	75%	100%	Sub Gerencia de Informática	
Implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) en beneficio del Desarrollo Integral del Distrito	Promover el desarrollo de la "Ciudad Digital"	% Implementación de a Ciudad Digital	30%	50%	75%	100%	Sub Gerencia de Informática	



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas					Responsables
				2013	2014	2015	2016	2016	
Mejorar los procesos de recaudación y tesorería de la MDC	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar procesos de identificación y notificación del contribuyente 	Número de procesos mejorados	0	5	10	15	20	Gerencia de Administración Tributaria/Sub Gerencia de Informática/Sub Gerencia de Tesorería	
	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la información del Sistema Informático de rentas 	% de actualización del Sistema Informático de Rentas	% actualizado 2012	+10%	+30%	+50%	+70%		
	<ul style="list-style-type: none"> Integrar los procesos de recaudación y ejecución coactiva 	% de Integración de los procesos de recaudación y ejecución coactiva	% integración 2012	+10%	+30%	+50%	+70%		
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la capacidad resolutive para el cierre de los expedientes 	% de expedientes resueltos	Línea de base 2012	+10%	+30%	+50%	+70%	Gerencia de Administración Tributaria	
Reducir los gastos administrativos y los costos operativos de la MDC	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de rendición de cuentas por gerencias 	Número de políticas implementadas	0	1	2	3	4		
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de compras corporativas de acuerdo al PAAC 	Número de políticas implementadas	0	1	2	3	4	Gerencia de Administración	
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia de los procesos logísticos en busca de mayor y mejor competencia de Proveedores 	Número de postores promedio por proceso	Línea de base 2012	1	2	3	3		
Reducir el tiempo del proceso de trámite documentario de todas las oficinas de la MDC	<ul style="list-style-type: none"> Implementar de forma efectiva la Política Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) 2010 - 2014 Ley N° 25035 en la MDC 	N° de procedimientos simplificados	0	10	30	50	50	GPPCI	
	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el tiempo promedio de atención al ciudadano en los trámites documentarios 	Número de días promedio del tiempo de atención	12 días CAD 2010	10	8	5	3	GPPCI	

Procesos Internos



Objetivo	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base 2012	Metas				Responsable	
				2013	2014	2015	2016		
Procesos internos	Mejorar los procesos de cumplimiento de las directivas y decisiones establecidas por la alta dirección y el Gobierno Central	Número de políticas y mecanismos implementados	0	1	2	3	4	Secretaría General	
		% de determinación e identificación de directivas vigentes	Por determinar	Línea de Base	20%	50%	80%	Secretaría General	
		% de articulación e integración de Directivas	Por determinar	Línea de Base	20%	50%	80%	Secretaría General	
		% de áreas que han implementado el proceso de Planificación Estratégica	0%	25%	50%	75%	100%	GPCCI	
	Realizar monitoreo y control anual del PEI de la MDC.	% de Planes Operativos formulados dentro del plazo	0%	Línea de Base	25%	50%	80%	GPCCI	
		Nº de reuniones para evaluar los avances obtenidos	0	12	12	12	12	GPCCI	
		Número de indicadores de gestión por resultados evaluados	0	Línea de Base	15	30	50	GPCCI	



5. CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

Cada Objetivo Estratégico tiene, para su implementación un conjunto de Objetivos Operativos que a su vez se componen de Estrategias Estos planes de acción han sido generados a través de lluvia de ideas y afinados en grupos de trabajo en los que participaron los responsables de las diferentes áreas de la municipalidad. En la siguiente tabla N° 3 se presentan las Estrategias para cada uno de los Objetivos Operativos.

Tabla N° 3: Objetivos Estratégicos de la Municipalidad Distrital de Carabayllo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Aumentar los ingresos directamente recaudados y otros ingresos</p>	<p>Aumentar el presupuesto actual de la MDC en 20% mediante la gestión de incentivos del MEF para el 2016</p>	<p>Lograr el 120% de ejecución presupuestal al 2016, según el plan de inversiones de la MDC para obtener los incentivos del Gobierno Central – MEF existentes.</p> <p>Participar en la iniciativa del MEF con 10 proyectos anuales para la obtención de financiamiento adicional mediante la gestión de incentivos.</p> <p>Realizar una evaluación financiera – programática de la ejecución efectiva de los proyectos contemplados en el presupuesto anual y verificar que estos tengan un margen del +/- 10% del presupuesto asignado y un 100% de ejecución física.</p> <p>Entregar de manera eficiente y oportuna las notificaciones a los contribuyentes conforme la Ley N° 27444 Ley de procedimiento administrativo.</p> <p>Ofrecer mayor difusión de plazos de pago, descuentos e incentivos al buen contribuyente mediante 1 campaña de difusión mensual.</p>
	<p>Reducir la morosidad en el pago del impuesto predial municipal y tasas de arbitrios en un 20%.</p>	<p>Organizar 8 talleres y charlas anuales descentralizados para 100 personas, dirigidos a los contribuyentes sobre las ventajas del pago del impuesto predial.</p> <p>Proveer de infraestructura y equipamiento necesarios a las oficinas descentralizadas (agencias) para facilitar el pago de los contribuyentes.</p> <p>Realizar seguimientos mensuales mediante indicadores a la recaudación y cobranza de impuestos y tasas de la MDC en montos y porcentaje.</p> <p>Ofrecer beneficios tributarios para incentivar al buen pagador de impuestos y tasas de la MDC.</p> <p>Organizar campañas masivas de cobranza pre-coactiva bimensuales establecidas a las empresas, usuarios y asociaciones.</p>
<p>Aumentar en 20% los ingresos por cooperación internacional</p>	<p>Aumentar en 20% los ingresos por cooperación internacional</p>	<p>Integrar a la municipalidad ante los entes cooperantes de la CEE</p> <p>Elaborar 2 proyectos por año para aplicar a la cooperación</p> <p>Gestionar donaciones de activos y equipamiento municipal</p>



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Desarrollar proyectos de infraestructura y de gasto social en el Distrito a través de la promoción de la inversión público-privada y de cooperación nacional/internacional</p>	<p>Implementar políticas y mecanismos de atracción de inversiones en los sectores priorizados en el Plan de Desarrollo Concertado</p>	<p>Desarrollar tres talleres anuales de trabajo descentralizados para definir, identificar y priorizar los proyectos de inversión de mayor interés para el distrito.</p> <p>Programar reuniones de trabajo mensuales con las principales empresas privadas del distrito para buscar el financiamiento de los proyectos de inversión de infraestructura pública y social.</p>
<p>Desarrollar proyectos de infraestructura que se desarrollen a través de la promoción de la inversión pública vía APPs.</p>	<p>Ejecutar proyectos de infraestructura que se desarrollen a través de la promoción de la inversión pública privada para su priorización y solicitud de propuestas vía licitación pública.</p>	<p>Crear el Comité Ejecutivo de Promoción de la Inversión Privada (CEPRIMUNI).</p> <p>Establecer políticas distritales para la promoción de la inversión privada en infraestructura pública vía APPs.</p> <p>Elaborar 10 perfiles de proyectos de inversión en la modalidad de público privada para su priorización y solicitud de propuestas vía licitación pública.</p> <p>Desarrollar 3 procesos licitatorios para la promoción de la inversión privada.</p>
<p>Promover la participación de inversión social mediante mecanismos de cooperación interinstitucional</p>	<p>Promover la participación de inversión social mediante mecanismos de cooperación interinstitucional</p>	<p>Gestionar alianzas estratégicas con actores privados para el desarrollo de campañas sociales mediante mecanismos de responsabilidad social empresarial.</p> <p>Gestionar Convenios de Cooperación con los sectores, ONGDs y Cooperación Técnica para el desarrollo de capacidades en la población del distrito.</p> <p>Elaborar 3 programas sociales con participación de promotores privados y del Estado orientados a la lucha contra la desnutrición, el trabajo infantil y la violencia familiar.</p>



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Mejorar el nivel de aceptación y de satisfacción del ciudadano con la gestión municipal</p>	<p>Implementar un plan de acción para el desarrollo socioeconómico en el distrito que ayude a incrementar el PBI per cápita.</p>	<p>Elaborar un plan de incentivos administrativos y tributarios para la promoción de la formalización y creación de empresas en el distrito. Desarrollo de 2 talleres trimestrales en temas de gestión empresarial dirigidos a las MYPES para su crecimiento y desarrollo en cooperación con institutos y/o universidades. Desarrollo de campañas trimestrales gratuitas de formalización de empresas, en coordinación con SUNAT en forma descentralizada.</p>
	<p>Reducir el índice de inseguridad del distrito mediante una mayor y mejor seguridad ciudadana</p>	<p>Contratar mayor número de serenos (20 efectivos adicionales por año) que resguarden la seguridad ciudadana en las periferias y zonas críticas del distrito. Implementar 2 programas de prevención del delito dirigido a la juventud distrital. Organizar un programa de juntas vecinales en coordinación con la Policía y el Serenazgo del distrito. Instalar 30 cámaras de vigilancia en zonas críticas de mayor inseguridad del distrito. Establecer políticas y programas de defensa del medio ambiente y protección de la biodiversidad distrital. Desarrollar programas de arborización urbana y rural para minimizar los impactos causados por la generación de polvos y gases, así como la emisión del CO2 de vehículos y fábricas. Habilitación de un centro de producción de compost, en el rehúso de material orgánica de las áreas verdes en el distrito de Carabayllo. Habilitar y mejorar el vivero municipal para la producción de escala de 20 especies arbóreas, ornamentales y flores. Contratar a 20 personas especializados en jardinería, insumos y equipos de áreas verdes Establecer y dar a conocer los horarios fijos de limpieza pública incluyendo a todos los sectores del distrito y asegurar el cumplimiento de estos. Diseñar y difundir mensualmente a la población un sistema de manejo responsable de residuos sólidos y un sistema de reciclaje de la basura. Construcción del sistema de riego canalizado y tecnificado, para el uso de las áreas verdes en los parques públicos del distrito de Carabayllo. Adquirir 12 unidades nuevas para recolección de residuos sólidos Adquirir motobombas, electrobombas para el aprovechamiento de las aguas del río Chillón y aguas subterráneas en el regado de las áreas verdes del distrito Adquirir una retroexcavadora y camión volquete 18m3, para el movimiento y transporte de tierra de chaera a las partes altas del distrito, donde escasean las áreas verdes. Instalación de plantas de tratamientos de aguas residuales domesticas para el uso de las áreas verdes. Adquirir un camión cisterna de 9000 gal y 20 moto guadañas para el mantenimiento de las áreas verdes. Adquirir 1 cargador frontal y un camión, para atender y hacer frente a desastres naturales.</p>



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
Mejorar el nivel de aceptación y de satisfacción del ciudadano con la gestión municipal	<p>Consolidar una gestión descentralizada eficiente con agencias municipales multiservicios</p> <p>Brindar servicios de calidad, orientados al Ciudadano mediante la aplicación de las buenas prácticas en gestión pública</p>	<p>Constituir tres nuevas agencias municipales multiservicios.</p> <p>Gestionar alianzas con la SAT y RENIEC, aperturando oficinas descentralizadas de estas a través de la Municipalidad</p> <p>Brindar 1 capacitación mensual de 4 horas al personal en atención al cliente por áreas.</p> <p>Establecer la premiación del mejor trabajador en las áreas de atención al ciudadano.</p>
	<p>Posicionar una marca ciudad para el Distrito, reconocida a nivel metropolitano promoviendo su legado cultural e histórico</p>	<p>Convocar a un concurso creativo para la elaboración de la marca del Distrito.</p> <p>Organizar 4 exposiciones anuales de cultura e historia del distrito en principales centros educativos, parques, plazas y lugares públicos del distrito.</p>
Desarrollar una marca ciudad y lograr la identificación de los ciudadanos con el Distrito	<p>Desarrollar acciones de puesta en valor de los potenciales turísticos del distrito</p> <p>Desarrollo de eventos locales para el posicionamiento como distrito líder de referencia en Lima Norte</p> <p>Desarrollar una estrategia de comunicación dirigida a los ciudadanos y actores distritales para lograr su colaboración en la consolidación de la marca ciudad</p>	<p>Habilitar 1 museo de sitio de restos arqueológicos en el distrito de Carabayllo.</p> <p>Crear un sistema de circuitos turísticos en el distrito de Carabayllo.</p> <p>Promover concursos gastronómicos y folclóricos en un parque del distrito por mes.</p> <p>Desarrollar 4 campañas anuales simultáneas de salud en puntos estratégicos del distrito trimestralmente.</p> <p>Desarrollar 2 concursos de talento anuales, promoviendo la creatividad juvenil en el distrito, semestralmente.</p> <p>Elaborar un boletín trimestral a nivel distrital para mayor difusión de las obras municipales, participación ciudadana y marca ciudad.</p> <p>Desarrollar campañas mensuales en colegios y espacios públicos del distrito comunicando a los ciudadanos el concepto de marca ciudad a difundir.</p>
		<p>Organizar 2 exposiciones y/o ferias artesanales en las principales plazas del distrito en un año.</p>



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Promover la participación ciudadana organizada para lograr una mayor colaboración e integración municipio-ciudadano</p>	<p>Crear mecanismos/espacios de coordinación para el desarrollo de iniciativas con actores locales públicos y privados</p> <p>Promover una mayor participación de la ciudadanía en los diferentes espacios político-públicos locales</p>	<p>Firmar convenios marco con las universidades públicas y privadas para la facilitación de becas y medias becas a alumnos destacados de bajos recursos económicos.</p> <p>Establecer convenios con clínicas locales para el mejor desempeño del Centro Médico Municipal mediante la prestación de servicios básicos de salud.</p> <p>Implementar Juntas vecinales y programar reuniones mensuales del alcalde y los gerentes con estas.</p> <p>Evaluar los avances de los proyectos priorizados en el Ppto Participativo de forma trimestral en forma conjunta entre al alcalde, gerentes y representantes de la sociedad civil.</p> <p>Zonificar el distrito, encargando el seguimiento descentralizado de cada zona a un grupo de regidores, para que a través de ellos se recepcionen de manera directa las inquietudes de la ciudadanía.</p> <p>Crear mesas de diálogo con los principales actores políticos del distrito, haciéndolos partícipes del crecimiento de este.</p>
<p>Contar con personal capacitado, motivado y con las competencias necesarias para desarrollar con eficiencia las actividades propias de su puesto.</p>	<p>Mejorar los procesos de selección del personal de la MDC mediante el uso de perfiles por competencias.</p> <p>Desarrollar procesos de inducción del personal sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la MDC.</p> <p>Implementar los procesos de gestión del potencial humano de la MDC para el 2016</p>	<p>Revisar y actualizar el CAP con la finalidad de establecer el número de personal óptimo para la gestión de la entidad.</p> <p>Realizar I evaluación anual de conocimientos, psicotécnica y entrevistas al personal para medir sus capacidades y determinar los puntos de mejora.</p> <p>Establecer un procedimiento de selección de personal por competencias.</p> <p>Dotar de 90 horas de capacitación y entrenamiento continuo para el personal de la MDC en políticas y gestión públicas en convenio con institutos y universidades para capacitación del personal.</p> <p>Implementar programas de incentivos no monetarios para el personal eficiente.</p> <p>Implementar programas de higiene y seguridad laboral, en todas las áreas de la MDC.</p> <p>Programar reuniones trimestrales de retroalimentación con el personal, aplicando evaluaciones de 360° y dinámicas de motivación de equipos.</p> <p>Definir los perfiles idóneos de los gerentes, subgerentes y/o jefes y del personal.</p> <p>Revisión, ajuste y homologación del sistema de remuneraciones. En concordancia con los lineamiento del Gobierno Central.</p>



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Contar con personal capacitado, motivado y con las competencias necesarias para desarrollar con eficiencia las actividades propias de su puesto</p>	<p>Mejorar los procesos de desarrollo de capacidades del personal en nuevos conocimientos y herramientas para un desempeño óptimo de su labor en la MDC</p> <p>Mejorar las competencias individuales, técnicas y gerenciales para el desarrollo de capacidades de gestión en el personal</p>	<p>Desarrollar un programa de integración laboral y compromiso con la MDC.</p> <p>Otorgar 20 becas para un desempeño eficiente del personal en cursos y manejo de herramientas de gestión pública.</p> <p>Capacitar 8 horas anuales al personal en el manejo de las TICs.</p> <p>Capacitar 40 horas anuales al personal en temas de liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, y gestión estratégica.</p>
<p>Desarrollar instrumentos de gestión municipal que sean implementados y usados por todas las áreas de la MDC para el 2016</p>	<p>Analizar la situación actual de las herramientas de gestión de acuerdo al marco legal existente respecto a la modernización y descentralización del Estado</p> <p>Difundir internamente al personal el uso de los instrumentos de gestión pública municipal</p> <p>Capacitar al personal en el desarrollo e implementación efectiva de las herramientas de gestión pública municipal para la MDC</p>	<p>Implementar el presupuesto por resultados (PpR).</p> <p>Revisar las herramientas de gestión aplicadas actualmente (manuales, directivas y guías), para su ajuste y/o modificación.</p> <p>Establecer la revisión anual de los instrumentos de gestión (MOF, ROF, CAP, TUPA) buscando su integración y alineamiento a los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>Creación de boletín interno trimestral para la difusión y actualización del uso de instrumentos de gestión.</p> <p>Capacitar al personal 8 horas en conocimientos de administración pública, para mejora la gestión de cada uno de los procesos, con la programación de talleres trimestrales.</p> <p>Desarrollo de reuniones mensuales de personal por áreas para el seguimiento de la aplicación de herramientas de gestión.</p> <p>Desarrollo de reuniones trimestrales de todas las gerencias, para el seguimiento de la aplicación de herramientas de gestión.</p>



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Contar con un local Municipal adecuado para la atención al ciudadano</p>	<p>Construir la nueva infraestructura Municipal de acuerdo al perfil SNIP aprobado por el MEF, a través de la ejecución del presupuesto anual para los próximos 5 años.</p>	<p>Asegurar la asignación presupuestal para la construcción de la nueva sede municipal. Establecer normas de seguridad y cuidado relacionadas a la infraestructura municipal. Gestionar donaciones y/o apoyo insitucional de entidades extranjeras para la mejora de la infraestructura municipal.</p>
	<p>Implementar la Plataforma Digital Integrada de Servicio al Ciudadano</p>	<p>Adquirir un Sistema Informático Integrado de mesa de partes para la simplificación administrativa, capacitando a todo el personal para su correcto uso. Implementar sistemas operativos óptimos en todos los equipos informáticos, así como la seguridad informática y una red adecuada de banda ancha. Fiscalizar el correcto uso del correo institucional.</p>
<p>Actualizar y potenciar la infraestructura tecnológica de la MDC (Hardware y/o equipos)</p>	<p>Modernizar y Optimizar la infraestructura tecnológica existente</p>	<p>Revisar el inventario actual de equipos y programas del municipio, para su redistribución y/o modernización en base a las necesidades de cada área. Implementar un módulo de trabajo y un computador por trabajador administrativo. Aumentar y/o repotenciar el Hardware y/o equipos de la MDC. Evaluar las funciones por áreas para la designación de los sistemas operativos que se requieran para la optimización de sus funciones.</p>
	<p>Actualizar de manera continua con nuevas aplicaciones y diseños amigables el portal web de la MDC</p>	<p>Contratar el personal idóneo con conocimiento y manejo de las TICs. Aprovechar el portal para difundir de forma actualizada el desarrollo de las actividades de la municipalidad mediante la publicación de boletines trimestrales.</p>
	<p>Desarrollar un Sistema de Información de Base de Datos para la gestión de la información de la MDC</p>	<p>Implementar un Sistema de Información de Base de Datos e Indicadores por área de la municipalidad. Generación de medidas normativas para la incorporación de infraestructura adecuada en la Implementación de la "Ciudad Digital". Implementación y promoción de Centros de Tecnologías de la Información en el Distrito. Implementación y promoción de Puntos de acceso a la Red Virtual Tendido de la Red de Fibra Óptica en el casco Urbano de distrito</p>
<p>Implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) en beneficio del Desarrollo Integral del Distrito</p>	<p>Promover el desarrollo de la "Ciudad Digital"</p>	



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Mejorar los procesos de recaudación y tesorería de la MDC para el 2016</p>	<p>Mejorar procesos de identificación y notificación del contribuyente</p>	<p>Distribuir 2000 dípticos informativos en los locales de la municipalidad por mes. Invertir el 5% del Impuesto Predial recaudado en el Catastro Municipal de acuerdo a Ley N° 776 Entregar todos los días de manera eficiente notificaciones a los contribuyentes.</p>
	<p>Actualizar la información del Sistema Informático de rentas</p>	<p>Emitir reportes diarios, semanales y mensuales del desarrollo del sistema de recaudaciones con copia a la Gerencia General y a la Alcaldía. Implementar un sistema de ingreso de data para actualizar de manera continua la información de los contribuyentes.</p>
<p>Reducir los gastos administrativos y los costos operativos para el 2016</p>	<p>Integrar los procesos de recaudación y ejecución coactiva</p>	<p>Revisar trimestralmente el cumplimiento de la asignación presupuestal y el % de la ampliación de la base catastral. Contratar al personal idóneo y especialista en resolución de expedientes.</p>
	<p>Mejorar la capacidad resolutoria para el cierre de los expedientes</p>	<p>Asegurar el cumplimiento de la asignación efectiva del 5% del Impuesto Predial al Catastro Municipal. Fijar un programa de incentivos por cumplimiento de metas para cada gerencia que consista en cursos de capacitación, pasantías o cursos de post grado.</p>
<p>Mejorar la eficiencia de los procesos logísticos en busca de mayor y mejor competencia de Proveedores.</p>	<p>Implementar políticas de rendición de cuentas por gerencias y transparencia</p>	<p>Elaborar de forma programada los pedidos de bienes y/o servicios por cada área de la municipalidad para realizar las compras conjuntas. Capacitar 16 horas anuales al personal de logística en la ley de contrataciones del Estado.</p>
	<p>Implementar políticas de compras corporativas de acuerdo al PAAC</p>	<p>Capacitar 16 horas anuales a las áreas usuarias para formulación de requerimientos del Área de Logística. Relevar el proceso de adquisiciones para su simplificación en cuanto a requisitos y plazos. Mejorar la coordinación administrativa con proveedores para reducción de gastos y creación de planes de pago.</p>



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Reducir el tiempo del proceso de trámite documentario de todas las oficinas de la MDC para el 2016</p>	<p>Implementar de forma efectiva la Política del Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010 - 2014 Ley 25035 en la MDC.</p> <p>Reducir el tiempo promedio de atención al ciudadano en los trámites documentarios para el 2016, de 12 días a 3 días.</p>	<p>Implementar la metodología de simplificación administrativa que contribuya a la optimización de los procedimientos y servicios administrativos.</p> <p>Establecer incentivos por el cumplimiento de metas en la aplicación de la Simplificación Administrativa por áreas en función a ahorro de tiempo y costos.</p> <p>Capacitar 20 horas anuales al personal administrativo con la ley de Simplificación Administrativa.</p> <p>Implementar ambientes adecuados y capacitar al personal para la recepción optima de documentos.</p> <p>Realizar el mapeo de los principales procesos operativos institucionales y revisar el MOF para reducir la duplicidad de funciones.</p> <p>Capacitar 8 horas anuales a todo el personal para el correcto direccionamiento de la documentación.</p>
<p>Mejorar los procesos de cumplimiento de las directivas y decisiones establecidas por la alta dirección y el Gobierno Central</p>	<p>Definir políticas y mecanismo para mejorar la comunicación interna entre los gerentes y trabajadores de la MDC para el 2013</p> <p>Determinar e identificar las directivas vigentes de cada área de la MDC y verificar que sean independientes.</p> <p>Articular e integrar las directivas bajo un sistema único y específico para cada área de la MDC.</p>	<p>Implementar políticas para la comunicación interna entre los gerentes y trabajadores de la MDC con la finalidad de mejorar el clima organizacional.</p> <p>Establecer canales de comunicación virtual y físico para efectuar una comunicación adecuada y permanente.</p> <p>Realizar reuniones mensuales con los trabajadores de todas las áreas para recoger sus propuestas de mejora.</p> <p>Definir un equipo o comité encargado de la revisión de las distintas directivas brindadas por el gobierno Central.</p> <p>Establecer incentivos por Cumplimiento de Metas y/o Directivas para cada una de las Gerencias y Subgerencias, mediante cursos de postgrado y/o pasantías a los mejores tres gerentes.</p>



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA
<p>Realizar monitoreo y control anual del PEI de la MDC.</p>	<p>Institucionalizar la Planificación Estratégica como herramienta principal de Gestión Municipal, para lograr los objetivos planteados en el presente documento del PEI de la MDC al 2016</p>	<p>Elaborar una directiva municipal, dando a conocer a todas las áreas de la municipalidad, el PEI de la MDC como herramienta principal de gestión municipal articulado al PDLC</p>
	<p>Formular los Planes Operativos Anuales por cada área de la MDC, tres meses antes del cierre de ejercicio fiscal.</p>	<p>Desarrollar 3 talleres de trabajo por áreas para desarrollar planes operativos.</p>
<p>Realizar monitoreo y control anual del PEI de la MDC.</p>	<p>Realizar seguimiento mensual de los avances de la implementación del PEI a través de un comité de alta dirección.</p>	<p>Nombrar el comité de alta dirección en Planificación Estratégica</p>
	<p>Desarrollar reuniones mensuales de seguimiento del PEI</p>	<p>Programar reuniones mensuales de Planeamiento Estratégico entre los Gerentes y la Gerencia de Presupuesto para analizar el cumplimiento de las metas y a su vez fortalecer el clima organizacional</p>
	<p>Gestionar alianza estratégica con consultora externa, para revisión semestral de la correcta aplicación de herramientas de gestión por parte de la MDC</p>	<p>Establecer reuniones mensuales del Comité de alta dirección para el seguimiento del PEI</p>
<p>Desarrollar indicadores de gestión por resultados, que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos del presente PEI de la MDC</p>	<p>Difundir y capacitar 20 horas por trimestre al personal de la municipalidad en indicadores de gestión municipal</p>	<p>Gestionar alianzas estratégicas con consultora externa, para revisión semestral de la correcta aplicación de herramientas de gestión por parte de la MDC</p>

6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1: RELACIÓN DE DOCUMENTOS REVISADOS

1. Plan Bicentenario – PLADES (2021)
2. Planes Estratégicos Sectoriales Ministeriales (PESEM): Educación, Salud, Educación, Transporte, Ambiente, Vivienda, PCM.
3. Plan de Desarrollo Concertado (PDC) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo al 2012 - 2021
4. Plan Operativo Institucional (POI) 2012
5. Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente
6. Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente
7. Evaluación General del Personal de la Municipalidad Distrital de Carabayllo realizado por la Sub Gerencia de Presupuesto, año 2012.
8. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2012
9. Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 2012
10. Ranking CAD de Municipalidades 2010
11. Buenas Prácticas de Gestión Pública, Sistemas de Gestión Interna, CAD.

6.2 ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN UTILIZADOS: Cuestionario Gerentes y jefes

Planeamiento Estratégico Institucional MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO (MDC)

OBJETIVO Conocer los criterios que se aplican en el desarrollo de las funciones y actividades administrativas utilizando la herramienta del FODA (Organización, Procesos, Personas, Tecnología), socializar los objetivos de la Municipalidad

Dirigido a: Gerentes y Jefes de Unidad de la MDC
Autoaplicación: Miércoles 13 a Viernes 22 de Junio de 2010
Devolución GPP: Viernes 22 de Junio de 2012 - 3:00PM

La encuesta es anónima y no será usada en ningún proceso de evaluación.
 Será usada como insumo para el proceso de Planeamiento Estratégico Institucional que venimos desarrollando
 Sea lo más sincero y claro

56

I. Temas Estratégicos

1. Aspectos Operativos. Marcar con un aspa "X" en el casillero que considere adecuado. Responder todas las preguntas.

	Somos exitosos en este tema	Me siento muy satisfecho	Me siento satisfecho	Deberíamos efectuar algunos cambios	Deberíamos reformar este tema
Procesos de atención al ciudadano					
Procesos de atención a las empresas					
Los procesos administrativos y financieros					
Los procesos de gestión de recursos humanos					
Los procesos de control de riesgos					
Los procesos de seguimiento y monitoreo					
La infraestructura tecnológica (hardware)					
Las aplicaciones informáticas (software) en cuenta a soportar los procesos					
Los procesos logísticos y/o abastecimiento					
Los procesos de Tesorería					
Los procesos sobre información interna entre las áreas					
Los procesos de transmitir las decisiones de alta dirección					
Los procesos de la reclamaciones del Ciudadano					
Los procesos del tramite de expedientes					
Los procesos de entrega de información al exterior					

2. Productos y Servicios al Ciudadano

	Totalmente de acuerdo con el tema	De acuerdo con el tema	Deberíamos estudiar el tema	En desacuerdo con el tema	Totalmente en desacuerdo con el tema
Contamos con productos y servicios adecuados. Nuestro desarrollo debe enfocarse a una mejora continua de los mismos					
Realizamos seguimiento a la opinión de los ciudadanos respecto a los servicios prestados, es nuestra constante preocupación					
El ciudadano se encuentra satisfecho con los productos/servicios que brindamos, el numero de reclamos es muy bajo					
La infraestructura de nuestras oficinas responde a las expectativas de los Ciudadanos					
Nuestras oficinas están ubicadas en las zonas de mayor movimiento económico en el Distrito					

2. Organización Actual

	Totalmente de acuerdo con el tema	De acuerdo con el tema	Deberíamos estudiar el tema	En desacuerdo con el tema	Totalmente en desacuerdo con el tema
La estructura organizacional actual es adecuada para el tipo de operaciones que llevamos a cabo					
La dotación de personal es suficiente para cubrir nuestras operaciones					
Cualitativamente nuestro personal tiene las competencias necesarias que nos permita cumplir las metas trazadas					
Nuestro proceso de desarrollo de recursos humanos nos permite adecuar a nuestro personal a las exigencias de nuestras metas					



II. FODA y Objetivos

1. Análisis de Fortalezas y Debilidades (Internas a la MDC)

Tomar en cuenta 4 dimensiones para cada grupo: Personal , Tecnología/Infraestructura, Procesos, Organización
Liste y detalle los puntos que usted crea conveniente.

	Fortalezas	Debilidades
Personal		
Tecnología / Infraestructura		
Procesos		
Organización		

2. Análisis de Oportunidades y Amenazas (Externas a la MDC)

Liste y detalle los puntos que usted crea conveniente.

	Oportunidades	Amenazas
Principales Temas		



3. Objetivos de la MDC. ¿Cuáles piensa que deben ser los objetivos de la MDC en el Corto y Largo Plazo?

Objetivos	
Largo Plazo (más de 1 año)	
Corto Plazo menos de 1 año)	

59

4. ¿Cómo usted aporta y puede aportar para la el logro de objetivos de la MDC?

Aporte para el logro de objetivos de la MDC	
Usted aporta actualmente	
Usted aportará en el futuro	

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

Este cuestionario puede servir para hacer un ejercicio de análisis de la organización.

Consta de 50 preguntas, centradas en los 9 criterios del **Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM)**.

Instrucciones:

1. Para orientar las respuestas se propone un sistema concreto de valoración con A-B-C-D.

Si se puntúa A ó B se trata de un punto fuerte, si se ha optado por C ó D estamos ante un área de mejora.

El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

A = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo.

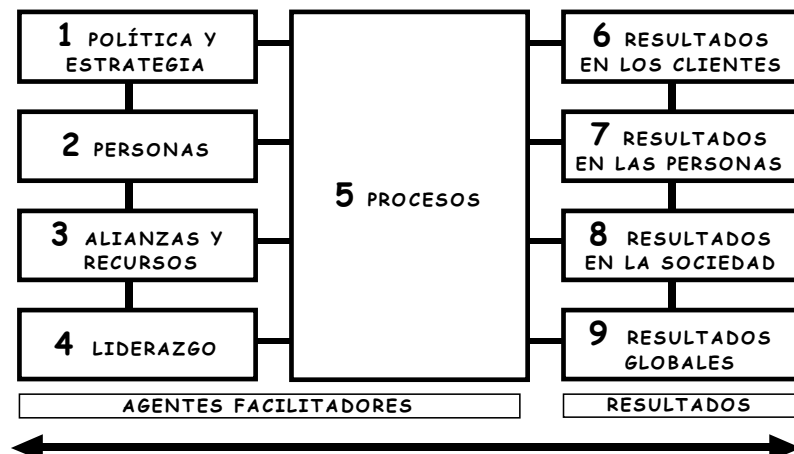
B = Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial

C = Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.

D = Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.

60

El Modelo Europeo EFQM





La organización sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	A	B	C	D
1. La Misión y la Visión de la organización, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.				
2. La organización planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de ciudadanos y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de referencia.				
3. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la organización.				
4. La organización revisa y, si es preciso , cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo al ciudadano, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.				
<p>Cuestiones Positivas -</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>				
<p>Cuestiones Negativas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>				



La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.

2. PERSONAS	A	B	C	D
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la organización.				
6. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asuman en su trabajo diario.				
7. Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.				
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.				
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.				
<p>Cuestiones Positivas -</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>				
<p>Cuestiones Negativas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>--</p> <p>-</p> <p>-</p>				



La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

3. RECURSOS Y ALIANZAS	A	B	C	D
10. La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.				
11. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.				
12. Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios a la ciudadanque ofrece la organización.				
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio al ciudadano que se ofrece.				
<p>Cuestiones Positivas -</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>				
<p>Cuestiones Negativas</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>				

Se nota que los gerentes de la organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

4. LIDERAZGO	A	B	C	D
14. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los gerentes de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.				
15. Los gerentes aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.				
16. Los gerentes demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la organización, de tal manera que los refuerzan constantemente.				
17. Las relaciones de los gerentes con las personas de la organización son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.				
18. Los gerentes también se preocupan por las relaciones externas de la organización: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.				
19. Cuestiones Positivas - - - - - - -				
Cuestiones Negativas - - - - -				



La organización tiene bien estructurada, su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

5. PROCESOS	A	B	C	D
19. Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas ISO.				
20. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los ciudadanos .				
21. Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.				
22. Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los ciudadanos, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.				
23. La organización controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.				
24. Los datos sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.				
25. Los procesos de soporte también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.				
Cuestiones Positivas -				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
Cuestiones Negativas				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				



La organización conoce las opiniones de los ciudadanos.

6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS	A	B	C	D
26. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de los ciudadanos, mediante encuestas o entrevistas .				
27. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
28. Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
29. La organización dispone de un sistema de indicadores que la orienta respecto al grado de satisfacción de los ciudadanos, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.				
30. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los ciudadanos mediante estos indicadores de referencia.				
31. Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
32. Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
33. La organización fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.				
34. Existe un sistema de quejas y sugerencias , que los ciudadanos utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la organización.				
Cuestiones Positivas -				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
Cuestiones Negativas				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				



La organización conoce las opiniones de sus trabajadores.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	A	B	C	D
35. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.				
36. La organización dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.				
37. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
38. Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
39. Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los gerentes actúan en consecuencia.				
Cuestiones Positivas -				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
Cuestiones Negativas				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				

La organización conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	A	B	C	D
40. La organización tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales , como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.				
41. Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores .				
42. Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
Cuestiones Positivas - - - - - - - - - -				
Cuestiones Negativas - - - - - - - - -				



La organización consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

9. RESULTADOS	A	B	C	D
43. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la organización, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.				
44. Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
45. Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la organización, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.				
47. Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
48. Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte (administrativos)				
50. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia.				
Cuestiones Positivas -				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
Cuestiones Negativas				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

FECHA: ____/____/____

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Nos gustaría que nos responda sinceramente las siguientes preguntas en relación con los servicios brindados por la Municipalidad Distrital de Carabayllo:

70

Marque con una X la opción que refleje su opinión en el rango desde **supera ampliamente sus expectativas** hasta **no satisface en absoluto sus expectativas**.

1	¿En qué medida la Municipalidad Distrital de Carabayllo cumplió, superó o no alcanzó a cubrir sus expectativas en cuanto a ...	NO CUMPLIÓ SUS EXPECTATIVAS	CUMPLIÓ SUS EXPECTATIVAS	SUPERO SUS EXPECTATIVAS
A	Trato amable			
B	Tiempo para ser atendido			
C	Horarios de atención			
D	Comodidad de las instalaciones			
E	Limpieza de las instalaciones			
2	De las 5 expectativas mencionadas anteriormente. Indique cuál en su opinión es la que debe recibir mas atención:			
3	¿En general, le parece buena la atención que recibe o recibió de parte de los funcionarios de la Municipalidad? Marcar con una X	SI	NO	
4	Si su respuesta fue NO, mencione las razones:			
5	¿A que área y/o gerencia de la Municipalidad viene a realizar recurrentemente sus tramites?			
6	¿Qué aspectos cree que son necesarios de mejorar con respecto a los servicios que brinda actualmente la Municipalidad Distrital de Carabayllo?			

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. En la columna derecha marque si está de acuerdo o en desacuerdo.

	De acuerdo	En desacuerdo
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer un proyecto. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer un proyecto. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		