

Módulo 1

# La Capacitación Municipal

Identificación de la demanda



Por encargo de:



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

inWent

Capacity Building International  
Germany



Módulo 1

# La Capacitación Municipal

Identificación de la demanda



© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
(Capacitación y Desarrollo Internacional)

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Fon +49 228 4460 - 0  
Fax +49 228 4460 - 1766  
[www.inwent.org](http://www.inwent.org)  
InWEnt – División 2.04  
Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas  
**Directora de Programas**  
Ingrid Rösner

**Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt**  
**Directora Regional Países Andinos**  
Rita Kotov  
**Coordinadora de Programas**  
Caterina Jochmann  
**Consultora Técnica de Programas**  
Yenny Melgar Hermoza

**Autores:** Anna María Lauro y Astrid Karg  
**Responsable de producción:** Yenny Melgar Hermoza  
**Cuidado de edición:** Ricardo Carrera Salazar  
Perú, junio 2009

# Indice

Marco Teórico	7
Objetivos del módulo	7
Objetivos de aprendizaje	7
<b>Unidad 1. La reforma del Estado</b>	<b>9</b>
1. La reforma del Estado	9
2. La descentralización	11
<b>Unidad 2. Las capacidades</b>	<b>21</b>
1. Las capacidades y la descentralización	21
2. La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades	22
3. Diversidad de actores involucrados en el proceso de desarrollo de capacidades	23
4. Diversidad de municipalidades	26
<b>Unidad 3. La demanda de desarrollo de capacidades</b>	<b>31</b>
1. Demanda formal de desarrollo de capacidades	31
2. ¿Hay demandas individuales y demandas institucionales?	32
3. Cómo se identifica la demanda de capacitación	32
4. Buenas Prácticas	42
Bibliografía	45
Anexos	47



## Marco teórico

Este material es el primero de una serie de cuatro módulos destinados a reflexionar acerca de la oferta y la demanda en la formulación de planes, programas y sistemas de capacitación municipal en la Región Andina. En el presente texto nos ocuparemos de proporcionar las herramientas para la identificación y análisis de la demanda, con el propósito que estos instrumentos sean revisados y validados con el público interesado en sistemas de capacitación.

A lo largo de los módulos, cuando hablemos de actividad formativa nos estaremos refiriendo al conjunto de modalidades del desarrollo de capacidades (cursos, talleres, diplomados, maestrías, pasantías, entre otros). De manera general, el alumno será elegido como participante en la actividad formativa y el docente será designado facilitador de la misma.

En esta parte del estudio nos interesa especialmente detenernos en la demanda desde el momento que se evidencia una gran distancia entre la oferta, el diseño de programas de capacitación y la demanda de los actores. Si bien reconocemos que la demanda institucional puede estar mal canalizada o poco atendida y ser desordenada, al punto de tener poca claridad en los objetivos que persigue, no podemos desconocer que el actor municipal, ya sea autoridad, funcionario o técnico, cuando se encuentra desempeñando sus funciones, puede darse perfecta cuenta de las capacidades o de los temas que necesita conocer para su mejor desempeño. Este hecho, que es además uno de los que más genera interés en la capacitación, es poco tomado en cuenta.

El módulo se inicia con una unidad que nos sitúa en el marco específico de la reforma del Estado y la descentralización, marco en donde se encuentran ahora las municipalidades y que es el ámbito en el cual nos moveremos. Y es importante situarnos adecuadamente porque las leyes son nuevas y traen consigo espacios, mecanismos y sistemas de planificación que han cambiado completamente el rostro municipal y han obligado no solo a conocer y manejar nuevos instrumentos de gestión y espacios y mecanismos de corresponsabilidad entre las autoridades, funcionarios y ciudadanía, sino que consideraran todo un cambio de mentalidad y enfoque de la gestión

municipal, debiendo ser ésta moderna, eficaz, de equipo, buscando sinergias y responsabilidad compartidas y actuando por resultados.

La Unidad 2 plantea el enlace entre la reforma descentralista y el tema central que nos interesa que son las capacidades a desarrollar en este ámbito. Aquí cobra importancia la tipología de municipalidades que tenemos en Perú, desde urbanas y rurales hasta grandes y pequeñas, no siendo los programas de capacitación idénticos para todas ellas.

Finalmente, en la Unidad 3 es donde encontraremos las herramientas para la identificación y análisis de la demanda.

En cada una de las unidades proponemos ejercicios, algunas veces individuales, otras grupales, que son más bien reflexivos y aplicados a las realidades del participante en la implementación del módulo. Pero en la Unidad 3 se pide una dedicación mayor para hacer un ejercicio simulado de los instrumentos propuestos basado en las realidades locales en el levantamiento de la demanda.

El desarrollo del módulo no pretende realizar todos los ejercicios propuestos, éstos son orientadores para los usuarios y se desarrollarán aquellos que se crean convenientes según el tiempo, los intereses y las necesidades de los grupos.

La metodología será participativa, se originará de los intereses y saberes previos de los participantes y con ellos se irán construyendo los contenidos que serán, a su vez, medios para desarrollar las capacidades previstas.

### Objetivos del módulo

1. Saber en qué consiste una reforma del Estado y cómo se manifiesta en el ámbito municipal.
2. Conocer mecanismos e instrumentos para la mejora de la identificación de la demanda de capacitación municipal en el ámbito regional.
3. Identificar procedimientos para que la demanda identificada, analizada e interpretada se convierta en cursos, programas y herramientas afines de capacitación.

### Objetivos de aprendizaje

Al término del módulo el/la participante será capaz de:



- Definir las posibilidades y límites de la capacitación en el contexto de la descentralización y de la reforma del Estado, identificando éxitos, problemas y desafíos en este contexto.
- Identificar las limitaciones y debilidades estructurales, generadas por nuevos factores (leyes) que afectan negativamente su desempeño y que constituirá la base para el desarrollo de capacidades técnicas, financieras, logísticas, culturales, etc., que servirán para diseñar o definir las necesidades de capacitación.
- Conocer y aplicar en su contexto de trabajo factores y métodos de análisis de la demanda de capacitación.
- Manejar y analizar métodos e instrumentos para interpretar adecuadamente la demanda de capacitación y aplicarlo como insumo para el diseño de la oferta de capacitación.
- Elaborar propuestas para una mejor coordinación de la identificación de la demanda a nivel regional.

Horas del Módulo 1		
Unidad 1 5,5 horas	Unidad 2 3,5 horas	Unidad 3 19 horas

# Unidad 1. La reforma del Estado

## 1. La reforma del Estado

El Estado es la organización política y jurídica de la sociedad que comprende tres elementos fundamentales: el territorio, la población y el poder para organizar a la población y al territorio.

El Estado debe estar al servicio de los ciudadanos. Para ello cumple las siguientes funciones básicas:

- Promover la educación y la salud.
- Prevenir la degradación ambiental.
- Crear y mantener una red de seguro social.
- Invertir en infraestructura.
- Brindar soporte al sector financiero.

La reforma de Estado es el proceso de cambios políticos orientados a consolidar el Estado de derecho y la gobernabilidad democrática, subordinando los diseños organizacionales, de gestión y de procesos a esos objetivos<sup>1</sup>.

Sin embargo, no hay una sola forma de conceptualizar la reforma del Estado. Por ejemplo, para algunos el Estado tiene el rol de prestador de servicios antes que de articulador de la sociedad política y el ciudadano se identifica con el «cliente». En este caso, son los criterios económico-financieros ligados al mercado los que están generando esta visión de Estado y por tanto de reforma; aunque esta concepción ha evolucionado incorporando temas como la gobernabilidad, el sistema político y por ello ampliando la concepción de reforma de Estado.

Actualmente, la gobernabilidad es vista como estrechamente asociada a las políticas públicas, las que son cada vez más pensadas como consecuencia de procesos de diálogo en donde la presencia de los actores sociales es necesaria no solo como componentes en la formulación de las políticas, sino como condición de su implementación y de sus logros. En este sentido, la reforma del Estado se sitúa en el contexto de la

globalización que transforma las relaciones jerárquicas de poder y su ejercicio, las formas de la autoridad y las negociaciones sociales<sup>2</sup>.

A menudo confundimos modernización del Estado con reforma del Estado. No son lo mismo, pero van acompañados. La reforma son las transformaciones profundas de carácter estructural, organizativo y funcional, mientras que la modernización son las modificaciones y actualizaciones que van dándose como parte de proceso de adaptación al sistema político.

Sin embargo, en toda la región es indispensable una modernización del aparato administrativo del Estado para poder responder adecuadamente al emergente desarrollo económico de algunas regiones. No basta que se entreguen recursos y competencias para el gasto a los gobiernos subnacionales, si no existe el capital humano y la infraestructura administrativa para utilizar los fondos en beneficio de la población. Es indispensable sacrificar la burocracia administrativa del gobierno central para impulsar nuevas formas de administración a nivel intermedio.<sup>3</sup>

La reforma del Estado es un tema siempre presente en la escena política de la región. Para Marcelo Rengel, ex viceministro de descentralización departamental de Bolivia, en los países de la Región Andina, a excepción del caso colombiano donde la descentralización es un poco más antigua que en los demás países, algunos de los motivos para llevar a cabo la reforma del Estado fue el de profundizar la democratización, generar espacios de participación ciudadana local, pero sobre todo ampliar las posibilidades de elección de autoridades en el ámbito local.

Por tanto, podemos ver algunos avances en el municipalismo y en la gestión local, que tiene que ver con la institucio-

<sup>1</sup> Julio Díaz Palacios. Escuela de Democracia en América Latina. CARE, 2008. En imprenta.

<sup>2</sup> García Ruiz, Jesús. «Globalización, Administración Pública y Buen Gobierno». Guatemala, 2006. <http://unpan1.un.org/intrado/groups/public/documents>. En: J. Díaz Palacios. Escuela de Democracia en América Latina. CARE, 2008. En imprenta.

<sup>3</sup> InWEnt – FLACSO – GTZ – SENPLADES – CONESUP. Descentralización y Reforma Constitucional en la Región Andina. Quito, 2007. Documento de trabajo.

## La reforma del Estado en Perú

La Constitución Política del Estado Peruano, promulgada en 1993, establece que existen tres poderes independientes: El Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial y cada uno con su legislación pertinente y sus organismos de soporte. Asimismo, establece los niveles de gobierno central, el gobierno regional -cuyo ámbito corresponde a los actuales departamentos o regiones agregadas que puedan crearse- y el gobierno local, constituido por las municipalidades, las cuales son de nivel provincial y distrital. Existen organismos desconcentrados y descentralizados, siendo la diferencia entre ambos, en que los últimos, como personas jurídicas diferentes, gozan de autonomía en el manejo de sus decisiones, sus recursos y su administración<sup>4</sup>.

En el Perú se ha iniciado, en los primeros años del siglo XXI, una nueva reforma del Estado. El Congreso ratificó en marzo del 2002 una reforma constitucional en la que se crean los gobiernos regionales, se define la estructura política básica de los mismos, se prevé la transferencia gradual de funciones y competencias a estos niveles de la administración y se establece el principio del diseño de presupuestos públicos participativos, entre otros asuntos. A su vez, el Presidente de la República fijó la fecha de las elecciones regionales y municipales para noviembre del 2002. En julio del 2002, se aprobó la Ley de Bases de Descentralización en medio de un amplio consenso político y en noviembre del mismo año se aprobó la Ley Orgánica de Gobiernos Regiona-

les. Para completar las normas más importantes, durante el 2003 se aprobó la Ley Orgánica de Municipalidades.<sup>5</sup>

Desde el interés por la gobernabilidad democrática, uno de los logros más importantes es el Acuerdo Nacional impulsado por el gobierno del presidente Valentín Paniagua y suscrito en julio de 2002, durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo. El Acuerdo Nacional consta de 31 políticas de Estado que comprometen a sus élites políticas, empresariales y sociales en alcanzar cuatro grandes objetivos: Democracia y Estado de Derecho, Equidad y Justicia Social, Competitividad del país y el Estado eficiente, transparente y descentralizado. Como marco normativo principal señalamos el siguiente:

- Ley de Bases de la Descentralización N° 27783 - 2002- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 - 2002
- Ley 27902 Modificatoria de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales que regula la participación de alcaldes provinciales y de la sociedad civil en los GR.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 - 2003- Código de Ética Ley N° 27815 (28496) - 2005.
- Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056- Ley de Presupuesto por Resultados - 2007.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública N° 27806.
- Acuerdo Nacional con 31 políticas de Estado - 2002.

nalización de espacios de participación social, con la posibilidad de realizar acciones de control social sobre la gestión de los órganos locales en los gobiernos municipales y con la creación de espacios para grupos que estaban excluidos de la acción política así como para participar en la toma de decisiones de políticas públicas, como es el caso de las mujeres y de los grupos indígenas<sup>6</sup>.

Junto a estos orígenes está también la crisis fiscal, la pobreza y la débil democracia. Asimismo, el descrédito de los políticos, la desconfianza en las instituciones públicas y en los

poderes del Estado lo cual ha llevado a una crisis que ha puesto en tela de juicio la visión de Estado y sus órganos.

Sin embargo, un proceso de reforma no es sencillo no solo por los múltiples aspectos que necesita integrar sino también por aquellos que aún no están muy claros<sup>7</sup>:

- Manejar un enfoque interdisciplinario que integre, por lo menos, la economía, la ciencia política, la administración, el derecho, las relaciones internacionales y las disciplinas asociadas a los modelos de desarrollo.
- En el ámbito internacional, no se conoce mucho sobre las

<sup>4</sup> A. Ugarte Ubilla. Desarrollo y Descentralización. INICAM y F. Konrad Adenauer. Documento de trabajo.

<sup>5</sup> Reformas Institucionales para una Estrategia de Desarrollo Nacional. Gustavo Guerra-García Picasso y Verónica Minaya Lazarte.

<sup>6</sup> Guerra -García, Gustavo. «Reformas del Estado en el Perú: Pautas para Reestructurar el Poder Ejecutivo». [http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub\\_pdf](http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub_pdf). Lima, 1999.

<sup>7</sup> Guerra -García, Gustavo. Obra citada.

tendencias a largo plazo de la participación económica global del Estado ni sobre la composición del gasto público o sobre los beneficios sociales y económicos de esa participación.

- La mayoría de enfoques sobre la reforma del Estado se ha creado para las sociedades industrializadas que cuentan con Estados eficientes, un desarrollo significativo de sus mercados e importantes niveles de civilidad.
- El Perú constituye un caso extremo desde diferentes puntos de vista: extrema pobreza, extrema debilidad del Estado, extrema insuficiencia en el desarrollo de los mercados y extremos desencuentros históricos entre las organizaciones significativa de la sociedad.
- Se requiere mucho conocimiento práctico y concreto de las diferentes realidades del país, dada la gran diversidad nacional.
- Existen funciones elementales del Estado que no se solucionan exclusivamente a partir de recetas tecnocráticas o criterios de eficiencia y efectividad, como la lucha contra la pobreza.
- Finalmente, la reforma del Estado debe asumirse no como una tarea «de una vez y para siempre», sino como «una tarea permanente», a través de la cual las organizaciones estatales se van adecuando al cumplimiento de objetivos de políticas articuladas a una estrategia de desarrollo coherente.



### EJERCICIO 1

Podría identificar en su localidad (región, provincia o distrito) un aspecto que evidencie que se está dando la reforma del Estado? Mencionalo y explíquelo:

## 2. La descentralización

La mayor reforma del Estado es la descentralización. Se trata de un proceso de devolución de poderes a los pueblos y a los gobiernos subnacionales; es una oportunidad para construir ciudadanía y activar capital social. Una efectiva descentralización implica también que la población debe ser consciente

de los derechos que le asisten y que debería ser capaz de ejercer. Caso contrario, las personas –aún con la descentralización– no participarán en forma más plena y responsable en la gestión del desarrollo.

Si bien la descentralización es un hecho de naturaleza política, también es verdad que nuestros países se descentralizan por una demanda de mejores servicios, por una mejor calidad de prestación de los mismos.

El esquema centralista ha impedido que durante años las comunidades y las provincias se beneficien con una serie de intervenciones estatales básicas como son la provisión de servicios en materia de educación, salud, saneamiento básico, vivienda, etc. Aunque lentamente, podremos ver mejoras en la capacidad de algunos gobiernos municipales de generar recursos propios, lo cual está en relación también con la capacidad contributiva de los gobiernos locales. Por ejemplo, en el caso boliviano, solamente en algunas ciudades intermedias y las capitales de departamento tienen capacidad contributiva, hecho que nos puede hacer pensar que el proceso de descentralización en Bolivia es físicamente insostenible. Existe otro hecho también comparable en países como en Bolivia, Perú y el propio Ecuador, ya que si bien hemos mejorado la participación política y los servicios sociales, está claro que no ha habido avances significativos en materia de desarrollo económico<sup>8</sup>.

Por eso la importancia de vincular la descentralización a la gobernabilidad y al desarrollo económico local, en los cuales un aspecto central lo constituye la rendición de cuentas como manifestación de la corresponsabilidad y concertación entre ciudadanos y autoridades municipales, lo cual transparenta la información, permite la evaluación de la gestión, en base al criterio del gasto. Sin embargo, también es necesaria una gestión para que atienda a la calidad del gasto, especialmente en relación a la escasez de recursos.

Otro tema central de la reforma en general es el de las capacidades de gestión tanto en nivel intermedio como en el nivel local que siguen siendo limitadas, debido a que se ha centralizado pero también debido a que se ha dado en forma desordenada, no sistemática y sin atender a las necesidades de la población más directamente involucrada en los procesos descentralistas. «En el caso de boliviano la inversión pública departamental, es decir, el de las regiones, ha terminado compitiendo o duplicado muchas veces la inversión municipal»<sup>9</sup>.

Para Julio Chávez la descentralización como proceso de

<sup>8</sup> Marcelo Rengel. Discurso en Seminario Internacional Descentralización, Gobernabilidad Y Desarrollo Económico Rural. Construyendo La Agenda. Care - Red - Perú - Lima 2006.

<sup>9</sup> Marcelo Rengel. Obra citada.

cambio de las relaciones entre el Estado y la Sociedad, entre lo público y lo privado, es un proceso que redistribuye el ejercicio del poder y cuyo valor central consiste en la formación de ciudadanía integral. Es a la vez una oportunidad para el desarrollo económico, la formación del capital humano, del capital social, el desarrollo ambiental y territorial, que en principio debe permitir la optimización del aprovechamiento de las potencialidades y oportunidades para el desarrollo.

Asimismo, los procesos de descentralización pueden ser conducidos de forma no democrática y alentar el desentendimiento del Gobierno Central y del Estado en el desarrollo de territorios con menores ventajas relativas. Por ello es importante considerar que, al igual que la democracia, la descentralización orientada al desarrollo humano tiene que tener efecto en la calidad de vida de la gente y en la formación de ciudadanía<sup>10</sup>.

En Nicaragua, por ejemplo, al establecerse elecciones generales separadas de las elecciones municipales se ha avanzado mucho en que la ciudadanía por primera vez ha podido evaluar a los candidatos para alcaldes, debatir sobre planeamientos locales, para tener un voto más informado y centrado en la especificidad local.<sup>11</sup>

Hasta ahora, la transferencia de recursos nacionales a las regiones locales no se ha llevado a cabo de forma óptima en los países de la región. Muchas veces no se ha seguido una planificación a largo plazo que evite el gran desequilibrio que existe entre zonas prósperas y zonas pobres. Siguiendo el ejemplo de las compensaciones entre estados federales ricos y pobres en Alemania, se deben de elaborar mecanismos de transferencia más equitativos. Sobre todo, se debe de garantizar un marco legal definido para que las transferencias sean permanentes y no dependan de la coyuntura actual o de los gobiernos que ganen las elecciones.<sup>12</sup>

Una descentralización sin la posibilidad de generar sus propios recursos puede terminar endeudando a los municipios y gobiernos intermedios; el gobierno intermedio debería tener la posibilidad de recaudar fondos propios y muchos municipios solo cuentan con el impuesto predial que no es suficiente para cubrir sus gastos, por lo tanto también deben generar sus propios recursos.

## 2.1 La gestión participativa

La participación ciudadana en los temas de política y ges-



### EJERCICIO 2

Lea la lectura del Anexo N° 1 Agenda de la reforma del Estado en el Perú y conteste lo siguiente:

1. ¿Se está dando la reforma del Estado en su país?
2. Si la respuesta es sí, ¿en cuáles de las dimensiones que se reseñan en el caso de Perú?
3. En el caso de Perú, cuál es a su juicio, el o los aspectos más importantes de la Agenda y porqué. Discútalos con su grupo y arriben a conclusiones consensuadas.

ción pública constituye una expresión del grado en que los ciudadanos y las ciudadanas asumen, conocen y ejercen sus derechos políticos. Participar es tomar parte activa y personal de algo, en forma individual o en forma asociada. La participación ciudadana puede darse de modo directo a través de asambleas, donde cada participante tiene las mismas probabilidades de intervenir que los demás; la participación ciudadana también puede ejercerse de modo indirecto a través de representantes que son quienes operan directamente en los mecanismos de deliberación y decisión por encargo de sus representantes. Estas dos modalidades han dado origen a lo que se denomina, correlativamente, democracia directa y democracia representativa<sup>13</sup>.

Concebimos la democracia participativa como una perspectiva y como un conjunto de experiencias de organización e interacción positiva de la sociedad y el Estado, que sustentan la necesidad de institucionalizar la participación concertada de los actores sociales en las decisiones sobre el desarrollo y en la estructura donde estas decisiones se tomen.

Las diversas leyes que conforman los marcos normativos de las reformas del estado de la región se orientan a una corresponsabilidad entre autoridades y ciudadanos.

¿A qué le llamamos gestión concertada regional y local? El ejercicio de gobierno ya no se entiende solo de la autoridad elegida sino del conjunto de los ciudadanos/as. Por ello hablamos de complementariedad entre democracia representativa,

<sup>10</sup> Julio Chávez A. Obra citada.

<sup>11</sup> Manuel Ortega Hengg. Obra citada.

<sup>12</sup> Descentralización y Reforma Constitucional en la Región Andina FLACSO Sede Ecuador, Quito 7 al 8 de agosto de 2007 Principales conclusiones del Seminario Internacional InWEnt – FLACSO – GTZ – SENPLADES – CONESUP.

<sup>13</sup> Julio Chávez. Obra citada.

las autoridades elegidas que representan a los ciudadanos, y de democracia participativa en la que los ciudadanos participan a través de los mecanismos e instrumentos que les proporciona la ley.

## 2.2 Los mecanismos de participación

Para posibilitar la participación articulada y ordenada de la sociedad civil y de los distintos grupos, las leyes en los distintos países de la región, han ideado distintas modalidades que se agrupan bajo el nombre de mecanismos de participación. Estos mecanismos son cambiantes porque se adecuan a las leyes y niveles de gobiernos de cada país, sin embargo lo que los articula es el tema de la participación, la corresponsabilidad con las autoridades en la gestión del territorio, la rendición de cuentas y la información y transparencia que se les exige a las gestiones en mayor o menor grado.

A continuación, presentamos algunos mecanismos para tener un espectro de los diversos mecanismos existentes en la región.

**BOLIVIA.**<sup>14</sup> El modelo de participación ciudadana en la gestión municipal es el más formalizado y cuenta con una profusa y desordenada normativa nacional que trata sobre formas de organización, representación, procedimientos de vigilancia social, financiamiento y rendición de cuentas.

Según la normativa, la participación de la sociedad civil en la gestión municipal se realiza por las Organizaciones Territoriales de Base (OTB) que son las juntas de vecinos, comunidades campesinas y pueblos indígenas. Estas se organizan en Comités de Vigilancia (CV). La participación social se realiza en todo el ciclo de la gestión municipal, desde la planificación a mediano plazo y la programación anual de las inversiones, pasando por el seguimiento a la ejecución y la evaluación de los resultados de gestión. La presentación de las programaciones, como los informes de ejecución de los gobiernos municipales, deben llevar las firmas de aceptación de los CV para que tengan validez ante los organismos de seguimiento y control estatal.

Los CV tienen un buen funcionamiento, sin embargo, impiden formas espontánea de participación en que los ciudadanos individualmente o agrupados voluntariamente en otras formas de organización, puedan ejercer sus derechos en las instancias de control social. Por ejemplo, se trató de incorporar a los grupos sociales productivos a través de una norma, pero la

oposición de los CV y el desinterés de los gobiernos redujo esa posibilidad de fortalecer un enfoque de promoción del desarrollo productivo en los municipios. Es bueno aclarar que los CV reciben financiamiento estatal para cubrir sus gastos, excepto el pago de los honorarios.

Un caso particular ocurre en el municipio de La Paz, cuyo gobierno municipal aprobó una norma municipal de participación ciudadana que abre la posibilidad para que todos los diversos actores sociales, mediante procedimientos inclusivos, puedan influir en la gestión municipal de manera efectiva.

**COLOMBIA.**<sup>15</sup> Entre las instancias de participación creadas, están los concejos nacional, regional y municipal de planeación, que conforman el Sistema Nacional de Planeación Participativa, concebido para permitir que los ciudadanos y sus organizaciones tomen parte en la elaboración de los planes de desarrollo de las administraciones en los distintos niveles de gobierno.

Otro mecanismo es la imposición al alcalde y gobernador elegidos del cumplimiento del programa de gobierno presentado como parte integral en la inscripción de su candidatura, tal y como lo establece la ley 134 de 1994 o Ley General de los Mecanismos de Participación y el Control Social a la Gestión Pública.

Como mecanismo de participación en el ámbito local, las veedurías han sido la forma de participación más utilizada por los ciudadanos para vigilar la gestión pública a todo nivel, permitiéndoles contar con una suficiente información sobre los planes y programas para controlar, vigilar y cerciorarse del cabal cumplimiento de la ley.

**ECUADOR.**<sup>16</sup> La normativa ecuatoriana sobre participación ciudadana no tiene una verdadera fuerza reglamentaria y más bien permite que esta se dé en función de la buena voluntad de las autoridades locales. Sin embargo, en los últimos años algunos municipios que se han destacado en el país lo han hecho porque basaron su accionar en las asambleas y cabildos de amplia participación.

Por otro lado, debemos mirar a la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que establece al Cabildo Ampliado, cuyo fin es tratar asuntos de interés extraordinario que preocupa de modo especial a los vecinos.

Sin perjuicio de otras formas de participación reconocidas en la Constitución Política y las leyes de la República, los

<sup>14</sup> Raúl Maydana. Observatorio de Descentralización. InWEnt, 2007.

<sup>15</sup> Edgar Bernal. Observatorio de Descentralización. InWEnt, 2007.

<sup>16</sup> Nestor Vega. Observatorio de Descentralización. InWEnt, 2007.

Cuadro N° 1  
Miembros participantes

CONSEJO DE COORDINACIÓN PROVINCIAL	CONSEJO DE COORDINACIÓN DISTRITAL
Alcalde Provincial	Alcalde Distrital
Regidores Provinciales	Regidores Distritales
Alcaldes Distritales	Alcaldes de Centros Poblados
Líderes de las Organizaciones Sociales de Base. Dirigentes de las Comunidades Campesinas y Nativas. Representantes de las Asociaciones, Organizaciones de Productores y Gremios Empresariales, Profesionales, Universidades. Representantes de las Juntas Vecinales y cualquier otra forma de organización provincial.	Líderes de las Organizaciones Sociales de Base. Dirigentes de las Comunidades Campesinas y Nativas. Representantes de las Asociaciones, Organizaciones de Productores y Gremios Empresariales. Representantes de las Juntas Vecinales y cualquier otra forma de organización del distrito conforme a la proporción señalada por la ley <sup>17</sup>

alcaldes, prefectos provinciales y organismos de desarrollo regional, con la finalidad de lograr el desarrollo de la comunidad y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las respectivas circunscripciones, promoverán e impulsarán la participación social e iniciativa popular a través de Comités Barriales, Federaciones Barriales y Juntas Parroquiales.

**PERÚ.** Con las nuevas leyes descentralistas los principales mecanismos de participación son los siguientes:

- **El Consejo de Coordinación Regional (CCR):** es un órgano Consultivo y de Coordinación del Gobierno Regional para los aspectos de planificación e inversión. El CCR se articula en lo local con el Consejo de Coordinación Local Provincial y el Consejo de Coordinación Local Distrital.
- **El Consejo de Coordinación Local (CCL):** es un órgano consultivo y de Coordinación del Gobierno Local. No ejercen funciones, ni actos de gobierno, se reúnen dos veces al año pero pudiendo hacerlo más veces. Las decisiones se toman por consenso.

Sus roles son:

- Conducir eficazmente los procesos de gestión local: PDC y PP
- Motivar iniciativas de cogestión y alianzas estratégicas para el desarrollo local.
- Proponer las prioridades para los proyectos de inversión.
- Promover la formación de fondos de inversión.
- Asumir otras funciones que le encarga el Concejo Municipal. Se observa un factor de inequidad para formar los CCL.

Mientras que la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que las autoridades representan el 60% del número, quedando el 40% para la sociedad civil; en la Ley Orgánica de Municipalidades, se señala que del número de autoridades (que es el 100%), un 40% corresponde a los representantes de la sociedad civil<sup>18</sup>.

- **El Comité de gestión:** es un espacio político de coordinación y gestión participativa y concertada. Según la Ley Orgánica de Municipalidades de Perú, se conforma con representantes de los ciudadanos para la ejecución de obras y gestiones de desarrollo económico. La Resolución Municipal de constitución define los aportes de la municipalidad, los vecinos y otras instituciones. Sin embargo, el Comité funciona también para programas alimentarios y otras iniciativas que tome la Municipalidad. Constituido para tratar una línea estratégica específica de importancia en la gestión concertada municipal, que alberga a las autoridades municipales, los servidores públicos y los representantes de la sociedad civil. Este espacio permite la relación continua de sus actores para operativizar las funciones y acciones que le corresponde, cristalizando la alianza gobierno – población, expresado en la cogestión del Gobierno Local.
- **El Comité de rendición de cuentas:** la Rendición de Cuentas se define como un proceso que genera corresponsabilidad y concertación entre ciudadanos y autoridades muni-

<sup>17</sup> La representación del 40% es el número que resulta de la sumatoria del total de miembros del Consejo Municipal del distrito y la totalidad de los alcaldes de Centros Poblados.

<sup>18</sup> Pisconte, José y Villavicencio, Luis. Juntos en los CCL, por el desarrollo y Buen Gobierno.

cipales, que permite garantizar el acceso a la información a todos los ciudadanos a través del establecimiento de un sistema moderno de gestión, sometida a una evaluación y retroalimentación permanente para la construcción de un buen gobierno y el desarrollo local sostenible. Se rinde cuentas dos veces al año:

- La primera al inicio del proceso de cada año, en el mes febrero, esta rendición estará orientada a dar cuenta sobre los resultados y los impactos del proceso anterior.
- La segunda rendición en el mes de agosto, el objetivo en este caso es dar cuenta de los resultados del proceso concluido en el mes de julio y se pondrá énfasis a los aspectos procesales y los mecanismos de participación promovidos.
- **El Comité de obra:** es el espacio de participación transitorio para la ejecución de un proyecto, alberga a los representantes de la población, a los ejecutores, financiadores, municipalidad u otro según convengan; su función es gestionar, supervisar, implementar, controlar, evaluar y vigilar la ejecución del proyecto. Concluye cuando termina el proyecto.

Otros mecanismos son los de Vigilancia social, los Comités de Seguridad Ciudadana, las Comisiones mixtas de supervisión y control.

### 2.2.1 Los instrumentos de gestión

Los principales instrumentos de gestión que tenemos a disposición son:

- Planes de desarrollo concertados.
- Presupuestos participativos.
- Planes de Desarrollo Institucional.
- Planes de Desarrollo de Capacidades.
- Presupuesto por Resultados
- Otros.

### 2.2.2 El Plan de Desarrollo Concertado (PDC)

El PDC es una herramienta de planificación elaborada participativamente por todos los actores de un territorio.

Hay un consenso en afirmar que el Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto participativo, unido ahora también al Presupuesto por Resultados, son los instrumentos que más han asimilado la población y los gobiernos regionales y locales. Estas expresiones de la necesidad de la planificación, y por tanto de contar con instrumentos que la hagan posible, han hecho que se destinen esfuerzos, recursos, mesas de trabajo y procesos concertados alrededor de los mismos. Y si bien es cierto que seguimos encontrando dificultades, PDC desarticulados del PP, PP atomizados en sus inversiones, PDC que no reflejan las verdaderas vocaciones de desarrollo de sus locali-

dades, ya es un avance que haya una preocupación por la planificación y que las prioridades acordadas en consenso no puedan desconocerse por el gobierno de turno.

En el cuadro de la página siguiente observamos el lugar central que debe ubicar el PDC en relación con los demás planes que desarrolla un local o de nivel intermedio, según las denominaciones que adquiere en cada uno de los países de la región. El PDC orienta el desarrollo regional o local y precisa a través de la visión y de los objetivos estratégicos su vocación de desarrollo, los demás planes tratan en específico determinados temas y plantean las acciones que deben llevarse a cabo para su atención, es así que el problema de la niñez y adolescencia o de la seguridad alimentaria, entre otros, tendrán asegurada su atención focalizada a través de planes específicos, pero la orientación general del desarrollo del territorio y por tanto, lo que engloba y articula los diversos planes es el PDC, de allí su importancia y desafío.

El PDC es importante en un distrito o región desde el momento que contiene la visión común de desarrollo que sus habitantes esperan lograr y los objetivos de desarrollo que se desean alcanzar. Esos objetivos de desarrollo deben ser trabajados en función de las capacidades que hace falta desarrollar para conseguirlos. De allí la importancia que los diferentes niveles de gobierno consideren entre sus dependencias, oficinas o áreas especialmente dedicadas al desarrollo de capacidades para que se dediquen a ello.

Un PDC debe contener los siguientes elementos:

1. Diagnóstico.
2. Visión de desarrollo.
3. Misión.
4. Ejes y objetivos estratégicos.
5. Líneas de acción.
6. Proyectos estratégicos.
7. Indicadores de resultados.
8. Fuentes de financiamiento.

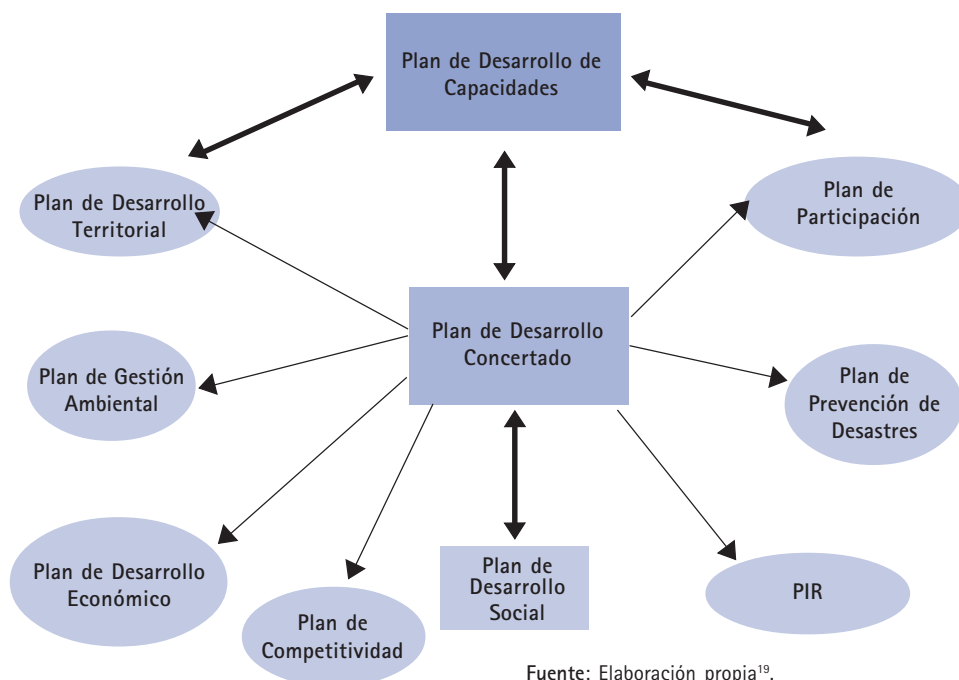
Es importante que los PDC recojan la vocación de desarrollo de un territorio y que esta vocación se refleje en todo el plan: desde los objetivos estratégicos, las líneas de acción, hasta llegar a los proyectos y al porcentaje de financiamiento de cada uno de ellos.

Asimismo, cada plan debe considerar sus prioridades en base a su diagnóstico, las cuales pueden ser la población afectada por la violencia, los productores afectados por fenómenos naturales, la inseguridad alimentaria y otros.

### 2.2.3 El Plan de Desarrollo de Capacidades

El Plan de Desarrollo de Capacidades debe contribuir a desarro-

Cuadro N°2  
Ubicación del Plan de Desarrollo Concertado



Fuente: Elaboración propia<sup>19</sup>.

llar las capacidades de gestión de las autoridades y funcionarios de los gobiernos sub-nacionales y las capacidades que requieren las personas para ejecutar los proyectos de cada uno de los ejes estratégicos del Plan Concertado de Desarrollo Local. En este sentido, las prioridades del Plan de Desarrollo de Capacidades estarán en función –en primer lugar– de las prioridades del PDC y de la gestión municipal participativa.

**Estructura Orgánica Municipal.** Generalmente, se establece una separación entre la capacitación dirigida al personal de la Municipalidad, que queda a cargo de la oficina o gerencia de Bienestar o de Personal y la capacitación dirigida a la sociedad civil, que queda a cargo de la Gerencia de Desarrollo Social que es la que se ocupa del tema de las capacitaciones en los gobiernos subnacionales; en algunas municipalidades quien se dedica a ello es la Gerencia u Oficina de Participación

Popular, pues la oficina o gerencia encargada puede cambiar de nombre de país a país o de municipalidad a municipalidad dentro de un mismo país. En cualquier caso, lo que hemos podido observar es que sea cual sea el nombre de la oficina desde la cual se manejan las capacidades, éstas están a cargo de un funcionario que ve múltiples aspectos y tareas, siendo el desarrollo de capacidades una de ellas y, en el caso específico de las capacitaciones dirigidas al personal municipal, hay grandes avances en países como Bolivia o Chile, pero en Perú el tema aún es tratado en forma puntual y burocrática y solo las municipalidades con mayores recursos y visión han avanzado hacia un proceso de fortalecimiento de capacidades de sus miembros.

Por otro lado, generalmente, está muy interiorizado un solo aspecto del desarrollo de capacidades cual es la capacita-

<sup>19</sup> Hacemos la salvedad de que el PIR es el Plan de Identificación de Víctimas y Reparación y está consignado en el Cuadro porque es un instrumento de planificación importante para algunos departamentos del Perú en el cual se ha desarrollado durante más de 20 años la violencia política, por tanto con este plan se atiende a las víctimas de la violencia armada que son un segmento especial dentro de la población que requiere una atención especializada; pero no es un plan que encontremos en todos los países de la región como tampoco en todos los departamentos del Perú.

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades de Perú, se asigna en la planificación un papel importante al Plan de Desarrollo de Capacidades, por la importancia que se reconoce al tema. Las leyes en cuestión dicen lo siguiente:

**Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867**  
 16 Noviembre 2002  
 Capítulo 2 Consejo Regional  
 Artículo 15 Atribuciones de Consejo Regional  
 Numeral 9 Aprobar el Plan Regional de Desarrollo de Capa-

tidades Humanas y Programa de Desarrollo Institucional

**Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972**  
 26 de Mayo 2003  
 Sub Capítulo 1 Concejo Municipal  
 Artículo 9 Atribuciones del Concejo Municipal  
 Numeral 6 Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades  
 Su elaboración requiere voluntad política y un trabajo multidisciplinario activo, para lo cual se conformará un equipo mixto de funcionarios, líderes de las OSC y miembros del CCL.

ción y ésta, muy a menudo, se concentra en talleres de los cuales no se miden resultados.

Para obtener efectos y que estos puedan ser monitoreados y medibles en el tiempo, el PDCa debería insertarse en la estructura municipal que defina cada municipalidad, es así que la Gerencia (oficina, unidad, programa u otra denominación) de Desarrollo Social o la persona encargada de este tema (en el caso de las municipalidades rurales) debe dar seguimiento, coordinar y monitorear al equipo impulsor del PDCa, brindándole además algunas facilidades logísticas. Asimismo, no sería aconsejable la separación del tema de las capacidades en dos

oficinas distintas, el que esté a cargo de una misma oficina o gerencia permitiría optimizar los recursos, entre otras ventajas.

La aplicación, seguimiento y sostenibilidad del PDCa dependerán de la voluntad política y del liderazgo de la autoridad competente, aunque se encargue el seguimiento de su ejecución y monitoreo a otra institución.

Los planes de capacidades no cuentan con una metodología para elaborarse y la gran mayoría se adscribe a la transferencia de competencias y funciones de parte del Gobierno nacional siendo las capacidades mucho más amplias y complejas.



### EJERCICIO 3

En grupo

1. ¿Cómo resolvería Ud. el tema de la inserción del Plan de Desarrollo de Capacidades en la estructura municipal?
2. ¿Cree Ud. que el desarrollo de capacidades del personal municipal debe atenderse junto con el de la sociedad civil? Señale ventajas y desventajas de tratarlo juntos y defina su opinión en consecuencia.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Defina su opinión

### 2.2.4 El Plan de Desarrollo Institucional

Los planes de desarrollo institucional son estratégicos y de alcance institucional. Su elaboración es liderada por el responsable de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto e involucra a las unidades ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. El Plan de Desarrollo Institucional debe contribuir al desarrollo del PDC. Las unidades ejecutoras son actores fundamentales en el desempeño de la Institución.

Para el cumplimiento de su misión institucional se requiere definir objetivos y lineamientos, según atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran, siendo su fin alcanzar la visión que se propone la institución integrante de un determinado sector.

El Plan de Desarrollo Institucional parte del diagnóstico institucional que tomará en cuenta:

- La caracterización general.
- La identificación de la situación sectorial e institucional.
- El análisis de hechos y tendencias al interior de la entidad y en el ambiente externo de la entidad.

Como perspectivas a mediano y largo plazo se tomará en cuenta lo siguiente:

- Visión y misión institucional.
- Prioridades institucionales.
- Lineamientos de política institucional.
- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de impacto al final del periodo del Plan.
- Características: nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida.
- Valor a alcanzar.

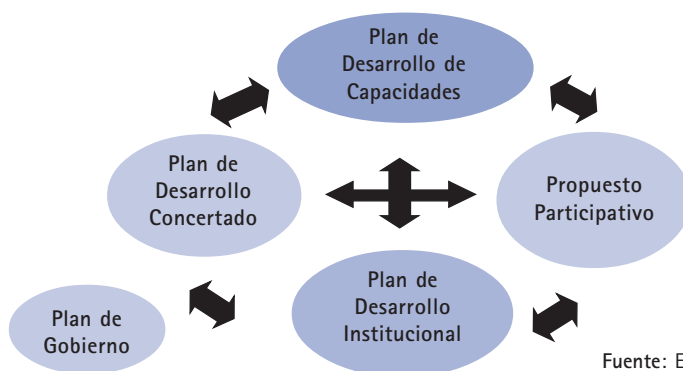
#### Para la programación multianual

- Objetivos estratégicos generales.

- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de resultado.
- Características: nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida. Valor a alcanzar.
- Recursos necesarios (en miles de nuevos soles).
- Objetivos estratégicos específicos.
- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de resultado.
- Características: nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida valor a alcanzar.
- Recursos necesarios (en miles de nuevos soles).
- Acciones permanentes o temporales.
- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de producto.
- Características: nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida.
- Valor a alcanzar.
- Recursos necesarios (en miles de nuevos soles).
- Programación Multianual de Inversión Pública.
- Proyectos/Programas.
- Situación, fecha de inicio y término.
- Inversión total e inversión anualizada en el periodo.

En este cuadro podemos observar la ubicación del Plan de Desarrollo Institucional en relación al Plan de Capacidades y al Plan de Desarrollo Concertado y cómo los tres planes deben confluir hacia el Presupuesto Participativo para que los proyectos que ingresan en este no estén al margen del PDC; las capacidades del Plan de Capacidades puedan reforzar la gestión del Plan de Desarrollo o el Plan de Desarrollo Institucional pueda reforzar la gestión municipal para la gestión del conjunto: Plan de Desarrollo Concertado, Presupuesto Participativo y la misma gestión municipal.

Cuadro N° 3  
Instrumentos de gestión relación



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, aparece en el Cuadro una variable más que son los Planes de Gobierno y aquí hacemos la salvedad que cada gobierno (regional, provincial o local) empieza su gestión con su propio Plan de Gobierno, el cual no debe ser confundido con el Plan de Desarrollo Concertado. Más bien el Plan de Gobierno, conocido por los electores antes de la votación, debe enmarcarse en el Plan de Desarrollo Concertado.

### 2.2.5 El Presupuesto Participativo (PP)

Proceso que permite la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones vinculadas a la inversión en el desarrollo local. Espacio de concertación donde se definen cómo y a que se orientaran los recursos de inversión a nivel local.

El PP es un proceso técnico y político a través del cual las autoridades y la sociedad civil definimos hacia donde se orientarán los recursos públicos. El PP debe articularse a los ejes y objetivos estratégicos definidos en el PDC, de lo contrario el PP resulta un ejercicio desligado de las prioridades de desarrollo identificadas en el plan.

Cuadro 4  
Presupuesto Participativo



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos del Proceso Participativo:

- Reforzar la relación entre el Estado y la sociedad civil
- Fijar prioridades en la inversión pública
- Reforzar el seguimiento y vigilancia de la ejecución del presupuesto
- Afirmar democracia
- Comprometer a la sociedad civil en las acciones para el cumplimiento de objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

Principios rectores:

- Mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los

recursos públicos.

- Equidad e igualdad de oportunidades
- Democracia participativa y representativa
- Tolerancia: respeto a la diversidad de opiniones
- Competitividad y desarrollo económico
- Solidaridad: asumir los problemas de otros como propios
- Corresponsabilidad entre la sociedad civil y el Gobierno Local

### 2.2.6 El Presupuesto por resultados

Varios países de la región –Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay–, han orientado el desempeño de la gestión pública hacia resultados, fortaleciendo los sistemas de evaluación. Uno de los propósitos ha sido justamente mejorar la calidad del gasto público y lograr una mayor eficiencia de las instituciones públicas poniéndolas al servicio del ciudadano.

El presupuesto por resultados, así como la gestión por resultados, busca optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor público. Las personas han tenido un fuerte proceso que aún no termina para pasar de la simple demanda de la satisfacción de sus necesidades a la elaboración de algunos datos para conformar un perfil. Ahora el procedimiento cambia y el poblador debe identificar el problema que subyace al proyecto que plantea. Se trata de otra modalidad de intervención, de otras capacidades que el poblador debe desarrollar.

Esta nueva modalidad intenta reducir los índices de pobreza que se han mantenido altos pese a todos los esfuerzos realizados ya las diferentes políticas de lucha contra la pobreza.

Este hecho ha dado lugar a una revisión sustancial de las medidas que deben adoptar los países en desarrollo y ha comenzado a producirse un desplazamiento de la atención de la inversión en obras de infraestructura física hacia inversiones sociales y productivas que se consideran más idóneas para contribuir al incremento de los ingresos de los más pobres: la agricultura, los caminos rurales, las microempresas, las obras de agua y saneamiento, la nutrición y la rehabilitación de los asentamientos humanos marginales.<sup>20</sup>

Los resultados buscan dar sentido y congruencia a la integración de las diversas instituciones y organismos públicos, ligándolos con los impactos que el Estado, en conjunto, pretende alcanzar. El presupuesto, en este sentido, adquiere una nueva dimensión: el gasto debe generar resultados e impacto y estos deben definir el gasto.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Francisco Córdova S. El presupuesto por resultados: un instrumento innovativo de gestión pública. Pontificia Universidad. Católica del Perú. 2007.

<sup>21</sup> Francisco Córdova S. Obra citada.

## Ley de Presupuesto del Sector Público

La Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007 en Perú, Ley N° 28927, trae en su capítulo IV una de las grandes innovaciones que, en materia de gestión presupuestal, se han dado en el Perú en los últimos tiempos: la implementación del Presupuesto por Resultados.

La gestión presupuestaria tradicional en el Perú está basada en el presupuesto por programas, caracterizado por ser un sistema de presupuestación de tipo incremental no asociado a productos ni resultados, responder a presiones políticas de gasto que prevalecen sobre los objetivos, realizar evaluaciones que enfatizan en la cantidad del gasto

antes que en la calidad del mismo y administrados mediante procesos gerenciales centrados en procedimientos antes que en resultados, generando ineficacia e ineficiencia en la acción pública.

Si bien la propuesta ya se aplica en otros lugares, no será fácil pasar del PP al PXR; como es un proceso nuevo, tendremos que observar sus resultados y generar los mecanismos y procedimientos para que el PP y el PXR puedan combinarse y no actuar en forma separada ya que son complementarios.

*Adaptación de Francisco Córdova S. El presupuesto por resultados: un instrumento innovativo de gestión pública.*



### EJERCICIO 4

Discuta en grupo y señale en cuál de los mecanismos e instrumentos de gestión se requiere una mayor participación y preparación de la sociedad civil. Fundamente.

## Unidad 2: Las capacidades

### 1. Las capacidades y la descentralización

Todos somos sujetos y objeto de programas de desarrollo o ampliación de capacidades: los jóvenes, líderes y lideresas, autoridades, funcionarios, profesionales y los que desempeñan nuevos roles en los espacios de cogestión (Consejos de Coordinación Local, Comités de Gestión, otros). Siendo un proceso que involucra a todos, la articulación del conocimiento con la formación del ciudadano (especialmente líderes, autoridades y políticos), se requiere además revisar qué implica incorporar en los procesos de desarrollo de capacidades una mayor orientación hacia la capacidad de construir aprendizajes y valores.

Sin embargo, se requieren condiciones sociales mínimas para el aprendizaje. El que accede a cualquiera de las modalidades de un proceso de desarrollo de capacidades, en el contexto actual en el Perú, no siempre contará con las condiciones mínimas de permiso oportuno de su centro laboral; la posibilidad y el interés de los demás miembros de la institución para compartir y participar en la implementación de una nueva línea o hipótesis de trabajo; deberá lidiar con la recarga de trabajo, la lejanía de los centros de aprendizajes (pues no todo puede descentralizarse); la propia conciencia personal de la importancia de lo que está haciendo.

Durante demasiado tiempo hemos centrado el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones en ejecutar infraestructura y en el crecimiento económico. Sin embargo, y sin desmerecer la necesidad de lo señalado, no nos hemos detenido a pensar en las personas que son las que deben desarrollar sus capacidades a lo largo de toda su vida.

El desarrollo de capacidades abarca todos los quehaceres de la vida cotidiana y cuanto mayor es su expansión, mayores probabilidades tendremos de poder desempeñarnos. Es por ello que el desarrollo de capacidades debe ser concebido como una mejora continua y de por vida. En el caso de la descentraliza-

ción, es preferible privilegiar ahora aquellas capacidades que nos permitirán insertarnos con mayor fuerza y convicción en el proceso actual.

Asimismo, en el caso específico de la gobernabilidad local y nacional y el fortalecimiento de la democracia, el trabajar en el tema de desarrollo de capacidades sea con las autoridades y funcionarios de las municipalidades, sea con la sociedad civil, permite apostar por una mejor gestión, moderna eficaz, eficiente y transparente.

Pero, ¿qué son las capacidades? Las capacidades son conocimientos, habilidades, destrezas y valores/actitudes de los individuos (capacidades humanas) y de las organizaciones e instituciones (capacidades institucionales). Los valores son ideales que se expresan en las actitudes de las personas y en los comportamientos de las instituciones.

El concepto de desarrollo de capacidades es un término genérico que alude tanto a la adquisición de nuevas capacidades como a la ampliación, profundización o uso de las existentes.<sup>22</sup>

Fortalecimiento de capacidades es la acción que se ejerce sobre las capacidades ya desarrolladas para profundizarlas, reforzarlas o actualizarlas, motivarlas o evidenciar su nuevo uso para determinados campos en las que antes no se requerían algunas capacidades o no eran indispensables (por ejemplo la voluntad de concertar por parte de los funcionarios públicos antes de la descentralización).<sup>23</sup>

El desarrollo de capacidades en el órgano de gobierno más cercano a la población y el cual tiene un rol de primera importancia en el proceso descentralista. Funcionarios y técnicos, reiteradamente reclaman capacitaciones que se relacionan directamente con los temas administrativos y procedimentales, que tienen que ver con el día a día y que evidentemente les son necesarios.

Pero esto, aparentemente simple de tratar y de atender,

<sup>22</sup> Julio Díaz Palacios y A. M. Lauro. Descentralización. DED InWEnt. 2007.

<sup>23</sup> Julio Díaz Palacios y A. M. Lauro. Documento citado.

trae consigo todo un problema pues el funcionamiento actual de las municipalidades se está adecuando muy lentamente a las nuevas leyes dadas en el marco de la reforma del Estado y de la descentralización. Lo mismo ocurre con las mentalidades de los empleados públicos; las gerencias, los procedimientos, los trámites y las interrelaciones entre gerencias o con los ciudadanos/as que responden aún a esquemas y leyes anteriores. Además, coexisten en la misma municipalidad sistemas tan actuales como el Sistema Integrado de Administración Financiera junto a sistemas antiguos que generan no pocas dificultades y problemas en la gestión municipal.

Por ello los PDI y en algunos casos toda una reingeniería municipal hacen falta en muchas municipalidades para adecuarse sea a las nuevas leyes sea a la visión que los planes institucionales y el de desarrollo concertado se preponen. Más problemas aún surgen en los gobiernos regionales que, como actores nuevos, aún no disponen de los estudios suficientes, de los mecanismos, articulaciones entre sus gerencias y experiencias exitosas difundidas para su buen funcionamiento.

En los últimos años se ha estado diferenciando entre demanda y necesidad de capacitación. ¿Qué opinan lo participantes acerca del tema?

Se constata que mientras la necesidad es la confirmación de una falencia en el desempeño, por tanto de la carencia de un bien útil o necesario que debe ser alcanzado o compensado, la demanda es la acción por la cual se expresa esa necesidad y se solicita su atención.

Los problemas se presentan porque muchas veces la necesidad no es consciente, no se traduce en demanda formal o no se identifican sus causas. Es decir, se atribuye un desempeño laboral mediocre a otras necesidades y no a la que verdaderamente está causando el problema. Por ello, un levantamiento de la demanda, más allá de las respuestas que recoja de parte de los interesados debe también triangularse con otras opiniones y ser analizada en función del tipo de municipalidad, de las debilidades generales que presenta y del contexto general de la ubicación de la municipalidad.

Finalmente, señalamos aquí como capacidad institucional municipal, la aptitud para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles posibles de valor social<sup>24</sup>, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones

colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas.<sup>25</sup> En ese sentido, la municipalidad, a través del desarrollo de capacidades, debería estar preparada para dar respuesta a los desafíos que se presenten en la gestión.

## 2. La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades

Entendemos por oferta de capacitación municipal al conjunto de modalidades de desarrollo de capacidades que diferentes instituciones públicas y privadas ponen a disposición de la municipalidad y de diversos públicos en el ámbito de una circunscripción territorial municipal o regional.

Entendemos por demanda de capacitación municipal el requerimiento de satisfacer la necesidad de desarrollo de capacidades en diversos temas por parte de la municipalidad y de distinto público meta, sea esta demanda explícita, implícita, institucional o personal en el ámbito de una circunscripción territorial municipal o regional.

Ante la pregunta ¿quién define la demanda?, ¿cuál es su opinión?

Desplegar esfuerzos para desarrollar capacidades debería apuntar a que gobiernos locales y regionales mejoren su desempeño en las acciones que llevan a cabo para dotar a la ciudadanía de las condiciones de vida que necesitan. Estas capacidades, obviamente, deben ser definidas por los actores responsables de atender las necesidades de la población; es decir, autoridades y funcionarios de municipalidades y de gobiernos intermedios, así como de los ciudadanos y sus representantes, debida y profesionalmente conducidos por facilitadores calificados para la función.<sup>26</sup>

Aquí intervienen una serie de problemas en la limitada profesionalización de los funcionarios públicos por la ausencia de un sistema de carrera pública en varios países de la región, que permite el nepotismo y la politización partidaria, entre otras prácticas negativas. Sin embargo, ya en muchos países esto se va superando por el desempeño y los ascensos por méritos del funcionario. En Perú, por ejemplo, país que se encontraba muy rezagado en este tema, se acaban de promulgar 3 decretos legislativos que apuntan al desempeño por resultados, a la capacitación, a la evaluación por exámenes y a la

<sup>24</sup> Para una aproximación analítica al complejo concepto de «valor social», ver Mokate (2002). También es pertinente tomar nota de la perspectiva de Moore (1995), en términos de «valor público».

<sup>25</sup> Repetto Fabián. Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

<sup>26</sup> Álvaro Ugarte Ubilla. Pautas generales para la construcción de un sistema de capacitación municipal INICAM, Perú. 2008.

formación de una asociación de funcionarios líderes de alta profesionalización para superar justamente las limitaciones hasta hoy existentes. Por tanto la capacitación es un tema que va a tener alta demanda en este momento en Perú.

Como dificultades adicionales podemos mencionar la carencia de un sistema nacional de planificación que permita orientar la propia gestión pública. Pero la dificultad que más problemas trae para poder institucionalizar el fortalecimiento de capacidades es la alta rotación de funcionarios y personal, que obliga cada cierto tiempo a iniciar la gestión de nuevo, sin continuidad institucional. Este punto abre un debate permanente acerca de si vale la pena capacitar o es mejor esperar a tener funcionarios de carrera pública que aseguren su permanencia y la inversión en la capacitación. Como réplica a este argumento podríamos decir que los gobiernos subnacionales deben funcionar y no pueden estar a la espera de que se apruebe una carrera de administración pública, se reglamente, se implemente y salgan las primeras promociones. Por otro lado, muchas veces el funcionario público que deja una municipalidad no necesariamente se dedica a la actividad privada, generalmente se dirige a otra municipalidad, va al Gobierno Regional, va a la municipalidad de otra provincia o departamento; en pocas palabras, su migración irá a fortalecer, generalmente, a otro gobierno subnacional. En ese sentido, seguramente no se logre formar equipos, pero la capacitación no se pierde, se dirige hacia otra localidad.

Otro tema de debate se relaciona con la cantidad de normas que ha conllevado la descentralización, los cambios, los ajustes y las nuevas normas, que obligan a una capacitación permanente. Algunas opiniones abogan por contratar a muy buenos profesionales los cuales no requerirían de capacitación, pero este argumento enfrenta dos hechos: por un lado, que los gobiernos subnacionales no disponen de los fondos

necesarios para contrataciones de este tipo, por otro lado, los límites impuestos por la ley; en tercer lugar el significado de sueldos muy altos en un país en el cual el 54% es pobre y, finalmente, porque el crear «islas» de personas muy capacitadas y bien remuneradas no da resultados a la larga porque esa élite que se forma no comparte y no se generalizan las decisiones y capacidades a toda la institución.

Aún así, las capacitaciones que se han estado realizando han permitido formar a varios funcionarios y autoridades, sin embargo no se ha logrado contar con una masa crítica de funcionarios y especialistas en las regiones y municipios justamente porque migran de un lado a otro impidiendo generar un grupo cohesionado. Ello va unido a las limitaciones de las autoridades para poder ejecutar eficientemente los ingresos mayores que perciben los gobiernos subnacionales, generando atrasos en la ejecución del presupuesto participativo, entre otros.<sup>27</sup>

### 3. Diversidad de actores involucrados en el proceso de desarrollo de capacidades

El problema de la región es que la oferta, aún siendo buena y aún cubriendo necesidades, temas y actores, no es sostenible en el tiempo pues no es autofinanciada, depende mucho de los proyectos, de las asociaciones de municipalidades y los gobiernos regionales y locales no destinan fondos para su institucionalización, así como los mismos funcionarios y autoridades están poco dispuestos a aportar para su formación. Para que la oferta sea sostenible debe destinarse un porcentaje de los fondos públicos para ese fin que garantice su estabilidad y no la haga dependiente de los proyectos o la coyuntura.

En los lugares en los cuales existen escuelas públicas de administración, caso Colombia, por ejemplo, la situación se torna más fácil, pero tampoco se llegan a cubrir todas las



#### EJERCICIO 5

Frente a este debate, ¿qué opina Ud.? ¿Debemos capacitar ahora o debemos esperar? ¿Por qué?

<sup>27</sup> FLACSO, InWent. La descentralización en el Perú: un balance del proceso y determinación de necesidades de desarrollo de capacidades. Memoria de dialogo de actores. Chile, 2008.

necesidades del territorio nacional. Ello trae consigo el problema de la elitización del desarrollo de capacidades o el abaratamiento tal de los costos hasta una oferta de baja calidad y muy pocos resultados que no cumplen con los fines propuestos.

Y aquí nos detenemos para hacer una reflexión acerca de los estados que deciden descentralizar sin plantearse seriamente que ello acarrea generar nuevas capacidades y nuevos enfoques para desempeñarse en una situación completamente distinta. Si bien la descentralización va acompañada –en el enunciado de las leyes– del tema de la capacitación, en la práctica no ocurre en forma eficiente y previsoramente con relación a los cambios que se darán.

En el caso de Perú, por ejemplo, el organismo encargado de conducir la descentralización, el ex Consejo Nacional de Descentralización, exigía cumplir con una serie de requerimientos para realizar las primeras transferencias de competencias a los gobiernos subnacionales, sin embargo éstas no iban acompañadas de la respectiva capacitación, previa, para cumplir con los requisitos. Tampoco se ha puesto en marcha un mecanismo conjunto por el cual a través de las redes y las asociaciones de municipalidades se hiciera un recojo de demanda para prever un acompañamiento mínimo previo de capacitación para la realización de las nuevas funciones.

Los gobiernos subnacionales, por su lado, no le dan al tema la importancia debida y por ello son pocos los que realizan una demanda formal ante las autoridades encargadas de ello. Por tanto hay una casi inexistencia de diálogo desde los gobiernos subnacionales hacia el gobierno nacional demandando capacitación y desde éste hacia los primeros ofertando o levantando la demanda. Con ello no queremos decir que no haya necesidades de capacitación o demandas soterradas o no suficientemente procesadas y sistematizadas y que por eso mismo no llegan por los canales adecuados a la instancia correspondiente. Sin embargo, tampoco existe, desde el nivel nacional, el mecanismo adecuado para recoger esas necesidades. En muchos países de la región el gran ausente en la mecánica de la oferta y la demanda es el Estado.

Es por ello que al hablar de demanda, las primeras respuestas se dirigen a la oferta porque ésta, aún con sus limitaciones,

es más visible y ha logrado en algunas localidades cierta organicidad, a diferencia de la demanda. Tanto es así que ya podríamos adelantar que entre los ofertantes más sistemáticos encontramos a las universidades con programas sostenidos en el tiempo que permiten al usuario conocer la oferta, su duración, costo, requerimientos y certificación. Junto a estos, tenemos las ofertas de las ONG que han ido avanzando desde simples talleres hasta cursos de duración de 3 a 5 días aproximadamente, diplomados de duración de 4 a 6 meses y maestrías, estos dos últimos en coordinación con las universidades. Otro actor importante son las Asociaciones de Municipalidades con ofertas sostenidas y programas de capacitación en todo el territorio nacional.

En el Perú, por ejemplo, la ausencia de un Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica elaborado expresamente para la descentralización<sup>28</sup> hace que las ofertas de capacitación provengan de distintos sectores públicos y privados y referidos a una amplia variedad de temas.

Resumiendo, podríamos decir que como actores involucrados en la oferta tenemos a:

**La sociedad civil:** con un amplio espectro que va desde las ONG, las universidades públicas y privadas, las redes de la sociedad civil hasta los consultores especializados y

**El Estado:** desde el Estado la oferta es muy débil, son muy pocos los gobiernos subnacionales que se preocupan por una oferta de capacidades para su personal, muchas veces queda en petitorios hacia el gobierno central o hacia la cooperación o simplemente no se atiende.

Más bien los sectores, en general, tienen una oferta de capacitación hacia su público meta que quizás carezca de organicidad, pero que existe y responde muchas veces a la coyuntura. Educación y salud, especialmente, tienen una oferta sostenida hacia sus propios empleados en general y hacia la sociedad civil; en menor grado agricultura hacia agricultores y campesinos; el Ministerio del Interior (en el caso de Perú) a las rondas campesinas. Y en general los países de la región que tienen procesos de descentralización en curso tienen secretarías (Secretaría de Descentralización en Perú) dedicadas a la capacitación de los gobiernos subnacionales para la transferencia de competencias.

Entre los involucrados en la demanda tenemos a:

**Actores indirectos,** llamados así porque no son el público meta sino los intermediarios, es decir, realizan la demanda para canalizarla hacia un público meta:

– Las ONG nacionales realizan una demanda hacia la coope-

<sup>28</sup> Antes lo elaboró el ex CND y ahora lo está elaborando la Comisión Multisectorial de la Secretaría de Descentralización de la PCM.

ración internacional; hacia los organismos públicos que atienden los temas de capacitación; a otras ONG con el fin de formar colectivos (en ínfima proporción y con escasos resultados) para la implementación de programas y hacia las universidades para los diplomados y maestrías, con escasos resultados en términos de sostenibilidad.

- Las redes de la sociedad civil hacia la cooperación, los organismos públicos que atienden a la capacitación y a las ONG.

**Actores directos:** llamados así porque son el público meta de la demanda. En este caso, la demanda no está sistematizada y la mayor parte de las veces se da en forma espontánea e informal, oralmente, vía Internet o por carta formal, es decir vías que no están sujetas a un proceso de sistematización por parte de las instituciones públicas y privadas y, por tanto, cuando se hace un proceso de levantamiento de la demanda

esta información no está disponible y es necesario dirigirse a los mismos actores.

La demanda proviene de los líderes/as, de las federaciones de mujeres, de los jóvenes, de la federación de productores, de las organizaciones campesinas.

En cuanto a los gobiernos subnacionales, muchas municipalidades en forma individual o Asociaciones de Municipalidades, como la FAM (Bolivia), la AME (Ecuador) o la Asociación de Funcionarios en Chile, recogen la demanda de los funcionarios y la sistematicidad de este recojo depende de si cuentan con programas formativos que las procese y las utilice para formular sus programas de capacitación. En el caso de Perú, por ejemplo, en el siguiente cuadro –a manera de ejemplo– interactúan tres preguntas que tienen que ver con la demanda de desarrollo de capacidades en las municipalidades. En la muestra, encontramos que además de interesarse por la capacitación a su perso-

Cuadro N° 5<sup>29</sup>  
ENCUESTA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

N°	Provincia	DISTRITO	¿Municipio capacita a líderes sociales?		¿Te han preguntado sobre tus necesidades de capacitación?		¿Han solicitado capacitaciones al Gobierno Regional o central?	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Apurímac		☉		☉			☉
2	Angaraes		☉		☉		☉	
3	Aymaraes	Chalhuanca	☉			☉		☉
4	Huancavelica		☉		☉		☉	
5	Huancavelica	Yauli	☉		☉			☉
6	Huancavelica	Ascencios	☉		☉			☉
7	Huancavelica	Huando	☉		☉		☉	
8	Huancavelica	Acoria	☉		☉			☉
9	Huancayo	Huancayo	☉		☉			☉
10	Huancayo	Hualhuas		☉	☉		☉	
11	Huancayo	El tambo	☉		☉			☉
12	Huancayo	San Jerónimo de Tunan	☉			☉		☉

<sup>29</sup> Referencia muestral de 21 municipalidades del Perú ubicadas en los departamentos de Apurímac, Huancavelica, Junín, Lima y Piura, tomada en la semana del 14 al 20 de julio 2008. Estas municipalidades pueden distinguirse entre provinciales (3) y distritales (18).

<sup>30</sup>Manual del Presupuesto Participativo. [www.inicam.org.pe](http://www.inicam.org.pe) concertación\_municipalidades



13	Concepción	Concepción	☉			☉		☉
14	Concepción	Matahuasi	☉		☉			☉
15	Lima	Santiago de surco	☉		☉			☉
16	Lima	Lima cercado	☉		☉		☉	
17	Paita	Paita	☉		☉			☉
18	Paita	Colán	☉		☉			☉
19	Piura	La unión	☉				☉	
20	Sechura	Vice	☉		☉			☉
21	Sechura	Sechura	☉		☉		☉	
TOTAL			20	1	17	3	7	14

nal también capacita a los líderes sociales, pero esto último es reciente y puede explicarse por los procesos de elaboración de los planes de desarrollo local concertado y los presupuestos participativos que se van institucionalizando en los municipios. El cuadro también muestra que las municipalidades se interesan de alguna manera por las necesidades de formación de su personal, sin embargo vemos que mayormente no han solicitado algún recurso de capacitación ante instancias superiores y cuando lo han hecho no muestran alguna documentación oficial que acredite la solicitud.

Este hecho no significa que no exista una demanda, que no haya necesidades, sino que éstas no están canalizadas debidamente. En este sentido, la responsabilidad viene tanto desde el lado de las instancias que deberían recoger la demanda (Municipalidades, Asociaciones de Municipalidades, Gobiernos Regionales, Gobierno Nacional) y hacerlo en la forma

adecuada, como de los mismos interesados que no han encontrado una forma preactiva para organizarse y hacer llegar sus demandas en forma organizada, salvo excepciones. Este hecho también nos debería hacernos preguntar acerca del valor que los mismos interesados otorgan al desarrollo de capacidades.

#### 4. Diversidad de municipalidades

Junto con la diversidad de actores involucrados en los procesos de capacitación, tenemos también a diversidad de municipalidades cuyo tratamiento en la capacitación difiere en algunos aspectos.

Para una tipología y clasificación de las municipalidades, nos hemos acogido a la clasificación que hiciera INICAM en su Manual para el Presupuesto Participativo.<sup>30</sup> Según esta tipología, las municipalidades se clasifican en urbanas, cuando su territorio es básicamente urbano; urbano-rurales, si su territo-



#### EJERCICIO 6

Reflexione y conteste Ud. mismo:

1. ¿Estaría Ud. dispuesto a invertir tiempo en desarrollar o fortalecer sus capacidades? ¿Por qué motivos?

---



---

2. ¿Qué valor agregado le daría a su institución y a Ud. como persona el estar adscrito a un Sistema de Capacitación Municipal?

---



---

rio comprende áreas urbanas y rurales y rurales si su territorio está conformado por: centros poblados menores, caseríos, anexos (ver Cuadro N°6).

Junto con esta clasificación, las municipalidades también pueden ser grandes (más de 200 trabajadores a su cargo); medianas (menos que 200 y más de 10 trabajadores a su cargo) y pequeñas (menos de 10 trabajadores a su cargo) (ver Cuadro N° 7). Esta clasificación nos da una idea de la magnitud de los recursos necesarios para la capacitación (número de funcionarios), pero también de los posibles temas prioritarios en relación a la ruralidad o urbanidad del municipio.

Además, esta división es importante por varios motivos: el levantamiento de la demanda en las municipalidades grandes y medianas requiere un tiempo mayor, recurrir a una mayor cantidad de encuestas e informantes y, en tales casos, es recomendable -si hay voluntad e interés de los gerentes municipales- hacer algunas reuniones de trabajo y talleres para recoger la demanda en tal forma, puesto que aplicar encuestas y entrevistas a un gran número de trabajadores genera una gran inversión de tiempo. Sin embargo, si trabajamos en red y hemos logrado unificar la oferta, esto simplificaría enormemente las

cosas, no solo por la disponibilidad de recursos sino por la cobertura del territorio llegando más fácilmente a muchas partes y pudiendo tomar muestras significativas.

Asimismo, en las municipalidades rurales muchos funcionarios no son titulados, varios de los empleados son contratados por días o prestan sus servicios en la municipalidad provincial y van solo algunas veces por semana, lo cual a parte de las demoras que genera en el trabajo municipal, obliga a un tipo especial de capacitación, restringido y muy dirigido a las necesidades específicas de la zona, a veces puede ser desde contenidos muy básicos. Aquí, en cambio, es preferible un diálogo con preguntas abiertas y encuestas de preguntas cerradas para tener una clara visión de la demanda y de las necesidades de la institución y del territorio. Además, en las encuestas y entrevistas hay que añadir preguntas relativas a las actividades económicas y educativas ya que los funcionarios son a la vez maestros, dirigentes de productores o de comunidades campesinas y es importante observar esta red de interrelaciones.

En cambio, en las municipalidades mayores, el horizonte de los funcionarios es mayor y sus intereses de capacitación pueden ir más allá de los meramente municipales, por ello los

Cuadro N° 6

Características de Municipalidades Urbanas y Rurales	
Urbanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su territorio es básicamente urbano</li> <li>- Economía basada en comercio, finanzas, industria, servicios urbanos</li> <li>- Infraestructura general y diversificada</li> <li>- Equipamiento especializado de salud, educación, recreación, servicios</li> <li>- Brindan la mayoría de servicios públicos</li> <li>- Acceso por carreteras principales, aeropuertos, puertos (marítimos/fluvial)</li> </ul>
Urbana rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su territorio comprende áreas urbanas y rurales</li> <li>- Economía basada en el comercio, artesanía, agricultura, pesca, minería</li> <li>- Dotación de infraestructura básica en centros poblados</li> <li>- Equipamiento básico de salud, educación, comercio, servicios</li> <li>- Algunos servicios públicos en (limpieza pública, registros civiles, parques)</li> <li>- Acceso desde carreteras secundarias, puertos</li> </ul>
Rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su territorio es rural: centros poblados menores, caseríos, anexos</li> <li>- Economía basada en agricultura, artesanía, pesca</li> <li>- Infraestructura elemental de transporte, trochas, caminos rurales</li> <li>- Equipamiento básico de salud, educación, policial</li> <li>- Escasos servicios en centros poblados (registros públicos, limpieza)</li> <li>- Accesibilidad limitada. Lejanía de la capital provincial</li> </ul>

Fuente: INICAM. Manual de Presupuesto Participativo.

Cuadro N° 7

Características de Municipalidades según tamaño			
Tipo de municipalidades	Características por grupo		Grupo
Urbanas	Municipalidad Provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 200,000 habitantes</li> <li>- Tienen más de 200 trabajadores a su cargo</li> <li>- Presencia significativa del Estado y de organismos privados</li> </ul>	Grandes
	Municipalidad Distrital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 200,000 habitantes</li> <li>- Tienen más de 200 trabajadores a su cargo</li> <li>- Presencia significativa del Estado y de organismos privados</li> </ul>	
Urbanarural	Municipalidad Provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes</li> <li>- Menos que 200 y más de 10 trabajadores</li> <li>- Reducida presencia del Estado y de organismos privados</li> </ul>	Medianas
	Municipalidad Distrital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mas de 5,000 y menos de 200,000 habitantes</li> <li>- Mayor que 10 y menor que 200 trabajadores</li> <li>- Reducida presencia del Estado y de organismos privados.</li> </ul>	
Rural	Municipalidad Provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 5,000 habitantes</li> <li>- Menos de 10 trabajadores</li> <li>- Reducida presencia del Estado y de organismos privados.</li> </ul>	
Rural	Municipalidad Distrital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 5,000 habitantes</li> <li>- Menos de 10 trabajadores</li> <li>- Escasa presencia del Estado y de organismos privados.</li> </ul>	Pequeñas

*La Municipalidad Provincial Rural, ha sido ubicada en el grupo de medianas, por cuanto al ser provincial tiene un rol de trabajo en el Presupuesto Participativo que conlleva a la articulación provincial - distrital, y sus competencias son medianas.*

Fuente: INICAM. Manual de Presupuesto Participativo.

temas pueden combinarse con TICs, innovación y modelos de gestiones exitosas foráneas.

No obstante, existe otra clasificación, que reportamos aquí para información del usuario de este módulo porque toca directamente temas de gestión municipal y en ese sentido caracteriza a las municipalidades, según su capacidad de gestión, en 6 tipos. La construcción de la tipología de municipalidades distritales y provinciales fue llevada a cabo por GRADE<sup>31</sup> utilizando la metodología de conglomerados, específicamente el método de Ward<sup>32</sup>. Siguiendo esta metodología y utilizando las variables previamente seleccionadas, se agruparon las municipalidades de acuerdo a las variables de necesidades y de capacidad financiera y de gestión.

Lo que se hace es aplicar el análisis de conglomerados directamente sobre las variables consideradas para generar dos tipos de agrupaciones. Una primera clasifica a los municipios

según su nivel de necesidades y la otra los agrupa según su capacidad de gestión municipal. Luego, se utilizan ambas agrupaciones para generar grupos combinados definidos a partir de ambos tipos de factores, es decir, un grupo de bajas necesidades y alta capacidad de gestión, otro de altas necesidades y baja capacidad de gestión y así sucesivamente. La ventaja de este procedimiento es que hace más explícitos los criterios tomados en cuenta en la elaboración de la tipología final.

Una vez identificados los conglomerados en las dimensiones de necesidades y capacidad financiera y gestión el siguiente paso consiste en combinar ambas dimensiones de tal forma de poder tipificar a cada uno de los municipios en ambas dimensiones. El resultado del cruce de las variables ofrece 6 tipos de municipios. Por eso es importante en el diseño de la oferta, en la preparación de los instrumentos de la demanda, considerar la tipología municipal.

Caracterización de la Tipología Final de Municipios (6 grupos)							
Indicadores	I	II	III	IV	V	VI	Promedio
	Alta Gestión, Alta Escala, Menos Pobre	Baja Gestión, Alta Escala, Menos Pobre	Baja Gestión, Baja Escala, Menos Pobre	Alta Gestión, Alta Escala, Más Pobre	Baja Gestión, Alta Escala, Más Pobre	Baja Gestión, Baja Escala, Más Pobre	
<b>Municipios Distritales</b>							
Tasa de Pobreza (%)	41	55	57	33	90	87	82
Tasa de Desnutrición Infantil (%)	12	17	18	40	45	44	40
Población sin Desagüe (%)	42	59	69	75	88	73	74
Población sin Electricidad (%)	19	27	28	54	73	66	61
Accesibilidad Vial Aceptable (%) (*)	93	95	82	58	53	43	54
Profesionales y Técnicos por cada 1000 hab	3	1	1	2	1	1	1
Número de ss. Admin. automatizados	6	2	1	6	1	1	1
Ingresos Tributarios Per Capita (S/.)	180	45	26	24	6	4	20
Ingresos Totales (millones de S/.)	5	1	0	1	1	0	1
Número de municipios	99	75	55	124	383	330	1567
<b>Municipios Provinciales</b>	<b>47</b>		<b>53</b>	<b>32</b>		<b>86</b>	<b>79</b>
Tasa de Pobreza (%)	16		15	40		42	37
Tasa de Desnutrición Infantil (%)	42		50	75		77	71
	22		26	60		64	57
Población sin Desagüe (%)	96		100	38		69	79
Población sin Electricidad (%)	1		1	0		1	1
Accesibilidad Vial Aceptable (%) (*)	6		1	6		1	3
Profesionales y Técnicos por cada 1000 hab	25		10	7		3	7
Número de ss. Admin. automatizados	14		6	6		2	4
Ingresos Tributarios Per Capita (S/.)							
Ingresos Totales (millones de S/.)	25		5	51		106	187
Número de municipios							

Fuente: GRADE, 2002.

<sup>31</sup> Máximo Torero y Martín Valdivia. La heterogeneidad de las municipalidades y el proceso de descentralización en el Perú. GRADE. Lima, 2002.

<sup>32</sup> Es un método estadístico que implica la construcción de datos cuantitativos. Este método aglomera las observaciones basándose en la minimización de la varianza entre los elementos de cada grupo, reduciendo la dispersión.



## Unidad 3. La demanda de desarrollo de capacidades

### 1. Demanda formal de desarrollo de capacidades

Hemos observado en la Unidad 2, punto 2, la cantidad y variedad de ofertantes y demandantes, pero ahora nos concentraremos en la demanda en sí y nuestra primera constatación es que la demanda, si bien existe, no es orgánica. La podríamos caracterizar como eventual, coyuntural, basada en diagnósticos parciales o sesgadas en función de intereses institucionales. Cada institución usa su propia forma para indagar acerca de la demanda, pero también hemos comprobado en campo que a menudo no se indaga acerca de ella en el momento de preparar la oferta que parte, básicamente, de los objetivos institucionales de la entidad ofertante.

No podríamos hablar tampoco de una metodología de recojo de la demanda, de instrumentos que se utilicen para ello y frecuentemente la misma demanda se centra en pocos aspectos, que son los temas inmediatos que las personas que demandan ven como necesarios sin detenerse a observar las interrelaciones que esos temas –aparentemente suficientes *per sé* pueden o deben tener con otros para completarse y perfeccionarse. Por ejemplo, podemos aprender los procedimientos de la rendición de cuentas, pero será difícil interiorizarlos o adaptar-

los a las localidades de origen del aprendiz si no se ofrecen referencias a una cultura general referida a los temas de transparencia, democracia participativa, a la ley de acceso a la información, etc.

Solamente hay un segmento que es previsible y es el referido al requerimiento de parte de los funcionarios regionales y municipales de los aspectos administrativos del funcionamiento municipal. Sin embargo, más allá de este tipo específico de demanda que los funcionarios realizan para efectuar mejor su trabajo, no encontramos otras orgánicas y sistematizadas a las cuales atender.

Es así que los resultados del recojo de la demanda no se hacen públicos y cada institución, sea pública que privada, reinicia el trabajo cuando realiza sus capacitaciones o simplemente no rastrea la demanda. Por lo tanto, no hay una forma ni una instancia oficial encargada de recoger la demanda y cada institución utiliza lo que tiene a su alcance y lo que considera más adecuado.

Una primera conclusión es que los diagnósticos deberían socializarse y ser de uso común, sin importar si se han hecho atendiendo a un solo tema y necesidad según los requerimien-

#### FONCODES, Perú

Al inicio del proceso de descentralización en Perú, el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) estuvo realizando encuestas sencillas que dieran cuenta de las capacidades de las municipalidades para poderles transferir las funciones y operaciones que realizaba; el organismo encargado de la descentralización igualmente tenía mecanismos de verificación para diagnosticar el estado real de los municipios en cuanto a gestión. Pero en ninguno de los dos casos estos resultados se socializaron, tampoco dieron lugar a una clasificación o información general que hubiera re-

sultado muy útil. Es un hecho además que no necesariamente las municipalidades que cumplían con los requisitos para las transferencias tenían las capacidades de gestión necesarias para gestionar los programas transferidos. La secretaría de descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, al elaborar su plan de capacitación, reinicia la labor que había venido haciendo el organismo anterior (Consejo Nacional de Descentralización), y es lo que hace generalmente cada institución que capacita, según su modalidad y los instrumentos que utiliza.



## EJERCICIO 7

Discuta en grupo cuáles son los problemas más frecuentes que encuentran en el levantamiento de la demanda en su localidad. Reflexione también acerca de porqué el recojo de la demanda no proviene directamente de los interesados sino de los ofertantes que son quienes hacen el recojo.

Narre una experiencia exitosa de levantamiento de demanda.

tos de la institución, de todas maneras resultan válidos y aleccionadores.

Otro aspecto relevante es que los diagnósticos de la demanda salen de quienes ofertan y no directamente de quienes la necesitarían. Por tanto podríamos concluir que no contamos con una demanda formal de capacitación.

## 2. ¿Hay demandas individuales y demandas institucionales?

Habría que preguntarse a quién le interesa conocer a fondo la demanda y sistematizarla. Un actor interesado es el Estado para preparar su oferta, pero otros actores son normalmente los interesados en ofrecer sus productos, por lo tanto hacen un análisis de mercado que incluye evidentemente la demanda. Pero esos análisis no son exhaustivos y simplemente captan la necesidad o demanda emergente para preparar su oferta sin profundizar mucho más. Sin embargo, en el tema municipal, más que los intereses económicos priman los intereses institucionales, sea públicos o privados, de manera que la demanda es recogida en forma sesgada y no necesariamente difundida. También porque existe una generalización de recoger la demanda en forma institucional y no difundir los resultados, salvo que sea parte de un estudio.

Las pocas demandas individuales que hay se viabilizan en forma institucional, las demandas individuales se diluyen, no se buscan formas de recogerlas sistematizadamente, pertenecen a diálogos informales o a lo sumo son resultados de talleres en los cuales se invita a los participantes a expresar sus demandas y la institución organizadora las sistematiza y procesa. Por ello, en la mayoría de los casos, la demanda llega como institucional o de parte de segmentos específicos (grupos de alcaldes, grupos de funcionarios, etc.); este es el caso en que la autoridad o gerentes municipales plantean la demanda en función de los intereses de su gerencia o de la mayor eficiencia institucional y lo hacen desde su perspectiva, lo cual no invalida el requerimiento, pero lo segmenta en función de una visión, de un interés.

Por otro lado, a menudo no se hace levantamiento de la

demanda porque las instituciones están guiadas por sus intereses, que pueden venir de la cooperación, de los intereses de Estado o de las mismas prioridades institucionales. En ese sentido, no se piensa en combinar estos intereses con la demanda sino que se decide en forma bastante unilateral.

Con respecto a la forma de recoger la demanda, cuando esto se da, hay diferentes formas, muy variadas, que cambian de una institución a otra y muchas veces en la misma institución, dependiendo de los tiempos, del tema o de quién organiza. Para una primera aproximación diremos que el levantamiento de la demanda puede ir desde:

- a. Preguntas genéricas a los interesados del siguiente tipo:
  - Qué cursos necesita
  - En qué aspectos siente que necesita apoyo de capacitación
  - Cuáles de sus funcionarios necesitan una mayor capacitación en el área a su cargo
- c. Encuestas con preguntas generales
- d. Encuestas con preguntas específicas, usadas generalmente por ONG, por proyectos especiales y por consultores, dirigidas a los temas que interesan a un gerente específico, al alcalde o a la Oficina de Bienestar o Desarrollo Humano (según el nombre que tenga esta Oficina en cada Municipalidad)
- e. Entrevistas, usadas generalmente por consultores o facilitadores

## 3. Cómo se identifica la demanda de capacitación

### 3.1 Personas calificadas para informar

Llamamos persona calificada para informar a aquella que está en condiciones de dar una información sobre los temas de capacitación. En potencia, todos pueden ser personas informadas. Desde el alcalde hasta el gerente, el técnico o el regidor o un ciudadano porque todos ellos, de alguna manera, conocen de cerca o viven una serie de carencias en el ejercicio de la gestión municipal y podrían fácilmente identificar sus deficiencias.

Evidentemente, un gerente más atento al funcionamiento

del conjunto estará en mejores condiciones de evidenciar donde hace falta actuar, sin embargo podríamos llevarnos sorpresas.

Las personas que generalmente han proporcionado buena información y que podríamos identificar como personas calificadas para informar, han sido –desde la sociedad civil– los líderes y lideresas que permanentemente tienen que realizar trámites para sus comunidades o asociaciones y por ello mismo han estado en contacto permanente no solo con las oficinas de atención al vecino, participación vecinal, gerencia social y otras, sino muchas veces con el mismo alcalde para asambleas, presupuesto participativo y otras actividades participativas. Si bien estos ciudadanos no señalan las capacidades que hacen falta, son muy hábiles en señalar los defectos y las carencias relativas a una serie de trabas burocráticas innecesarias para sus trámites, a la discriminación de la que son muchas veces objeto, a las rendiciones de cuentas en que la convocatoria no se realiza en los tiempos debidos ni llega a todos, a la poca claridad de la rendición, servicios sociales de muy baja calidad, a la superposición de algunos programas sociales, entre otros. Evidenciando así poca eficiencia en los trámites, trato inequitativo al ciudadano al que deberían servir, no cumplimiento cabal de la ley de transparencia y acceso a la información, la deficiente gestión de los servicios sociales, una débil planificación. De este panorama no resulta difícil evidenciar las capacidades que se requieren desarrollar.

Otras personas calificadas para informar hemos visto que pueden ser las asociaciones de municipalidades que muchas veces identifican con claridad las necesidades de capacitación que requieren sus asociados.

Las redes de la sociedad civil que trabajan con municipalidades, las ONG o los proyectos especiales que tienen a su cargo programas con municipalidades, también pueden proporcionar una información calificada sobre el tema. Asimismo los consultores que se dedican a los programas de desarrollo de capacidades.

Otro grupo que proporciona buena información son los regidores que tienen su propio punto de vista y que están muy

ligados con los problemas municipales sin embargo no laboran al interior de la misma.

Otro grupo interesante lo constituyen los sindicatos, con su propia visión de la problemática municipal.

Sin embargo, en todos los casos necesitamos también estar atentos a los posibles intereses que pueden motivar las opiniones de las personas antes de incorporarlas a nuestro análisis de la demanda.

### 3.2 Medios de planificación

Junto con las personas calificadas para informar otra forma de tomar contacto con las capacidades es a través de los medios de planificación; sin embargo en este caso debemos reconocer que no estaríamos tratando con la demanda en forma directa sino que estaríamos utilizando los instrumentos de gestión del territorio y de la misma municipalidad para ver qué capacidades deberían desarrollarse en los funcionarios municipales.

Es verdad que la forma directa de levantamiento de la demanda nos asegura entrar en contacto con el interés de la persona involucrada sin intermediación, pero también es cierto que estos intereses deben cotejarse y asociarse con los planes de gestión del territorio a fin de que la demanda pueda tener una visión amplia y no centrada en una función, en una tarea o gerencia municipal.

Por eso llamaremos al Plan de Desarrollo Concertado, al Plan de Desarrollo de Capacidades, al Plan de Desarrollo Institucional, al Plan Operativo Institucional, medios indirectos de identificar la demanda de desarrollo de capacidades que no deberían sobreponerse, sin embargo, al levantamiento directo de parte de los interesados a través de los instrumentos directos de levantamiento de la misma.

A ellos se une la identificación realizada por consultores al elaborar los PDI de la Municipalidad u otros instrumentos de gestión de la municipalidad, como por ejemplo la identificación de capacidades en cada uno de los planes (por la infancia, por el adulto mayor, de seguridad alimentaria, por la niñez, etc.)

El procedimiento debería ser considerar los ejes estratégi-



#### EJERCICIO 8

¿Quién más sabe sobre capacitación? ¿El asesor municipal, el capacitador, el alcalde o el mismo sujeto que demanda la capacitación? ¿Qué opina Ud., amigo/a usuario de este módulo?

cos de los planes señalados y determinar las capacidades que harían falta en el ámbito municipal en este caso, para desarrollar los ejes (en el Anexo N°2 estamos colocando los pasos para poder deducir qué capacidades necesitamos desarrollar para implementar un Plan de Desarrollo Concertado).

En aquellas regiones en las cuales se hubiera desarrollado un Plan de Desarrollo de Capacidades observar si éste considera los ejes de los demás planes, si fuera así, no sería necesario considerar a los demás planes porque el Plan de Desarrollo de Capacidades los estaría englobando, sin embargo como en la mayoría de regiones no existe un Plan de Desarrollo de Capacidades o estos son endeble y no engloban la diversidad de planes que hay en el territorio, es preferible analizar cada uno de los planes mencionados.

### 3.3 Instrumentos de recojo de demanda

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Talleres.
- Focus group.

#### La entrevista

La entrevista es muy utilizada en investigación social y una de sus principales características es que la relación entre el entrevistado y entrevistador es cara a cara y este es quien anota las respuestas. Si las mismas preguntas son enviadas por correo o vía Internet, se trataría más bien de un cuestionario más que de una entrevista. A menudo se usa una grabadora (de audio o de video) para la posterior transcripción de los diálogos, pero no es indispensable; incluso hay quienes no gustan del uso de estos equipos y no contestan con libertad por eso, cuando se usen, aconsejamos preguntar primero.

La utilización de la entrevista conlleva una mayor habilidad por parte del entrevistador u observador en conducir el tema de la entrevista, en crear el clima adecuado, medir el tiempo evitando que el entrevistado dedique tiempo en exceso a unas cuantas preguntas impidiendo pasar a otras y en aprovechar para repreguntar si la respuesta fuera vaga, poco clara o hubiera abierto un tema de suma importancia. Y aquí hacemos

la diferencia entre la entrevista dirigida y la cerrada.

Esta técnica debe contemplar el costo de un entrevistador/a en las municipalidades en las cuales se haría el levantamiento de la demanda. Puede ser un universitario o egresado de los últimos años del área de comunicación, educación o sociales, debidamente capacitado por una institución local. No generaría un costo alto.

**Entrevista dirigida**<sup>33</sup> : Se caracteriza porque se llevan las preguntas listas y anotadas, incluso pueden haber sido dadas a conocer al entrevistado antes de la cita para que las prepare. Está claro que si preferimos datos precisos y tenemos la posibilidad de hacerlo, entregamos con tiempo nuestras preguntas, pero si optamos por la espontaneidad, vamos el día de la entrevista con las preguntas.

Si bien las preguntas están estructuradas y no dejan margen para salirse de ellas, evidentemente, como señalábamos líneas arriba, si el entrevistado desliza o menciona un tema relevante para el fin de nuestra entrevista, no podemos dejarlo pasar y debemos repreguntar en función a este para después retomar hábilmente la secuencia de las preguntas.

En qué casos la utilizamos:

- Cuando necesitamos la opinión calificada de algunas autoridades y funcionarios para corroborar datos de la demanda que provienen de otro sector
- Cuando el programa que se elaborará no atenderá la variedad de la demanda sino solo a un segmento temático, por ello la entrevista deberá estar dirigida a lo que queremos averiguar
- Cuando queremos combinar instrumentos, entonces contamos con encuestas procesadas, pero necesitamos cruzar información

**Entrevista no dirigida**<sup>34</sup>: Esta técnica de entrevista no dirigida permite una gran flexibilidad en la interrelación con el entrevistado y es aconsejable cuando además de datos objetivos queremos recoger también algunas percepciones y motivaciones. Algunos señalan que la entrevista no dirigida debe ser completamente espontánea sin ninguna pregunta previa,<sup>35</sup> sin embargo sugerimos llevar algunas preguntas ya preparadas

<sup>33</sup> En el Anexo N° 3 consignamos:  
Entrevista dirigida N° 1 - Actor: Alcalde  
Entrevista dirigida N° 2 - Actor: Gerentes.

<sup>34</sup> En el Anexo N° 4 consignamos:  
Entrevista no dirigida N° 1 - Actor: Alcalde  
Entrevista no dirigida N° 2 - Actor: Funcionario

<sup>35</sup> Estudio de demanda de capacitación en centros urbanos de Bolivia. Edgar Flores Benavente. OIT, 1996 DESCO.

que apunten al logro de nuestros objetivos para después dejar fluir la conversación.

Debido a que las respuestas son por lo general abiertas permiten implementar nuevas preguntas no contempladas por el entrevistador inicialmente, especialmente en relación a las respuestas que va dando el entrevistado. Esto proporciona la ventaja de explotar temas no contemplados inicialmente y ahondar en algunos de los contemplados. Mas tiene la desventaja de que, si no se tiene la suficiente habilidad para mantener el tema, la entrevista se «pierde» e, incluso, puede invalidarse.<sup>36</sup>

En este sentido, si llevamos pocas preguntas, las podemos recordar de memoria, eso ayudará muchísimo al diálogo y puede ser especialmente fructífero con determinados personajes, no sólo el alcalde como señalamos en el subtítulo inferior, sino también para algunos funcionarios o regidores que pueden mostrarse más confiados si el diálogo es libre.

Ideal sería usar una grabadora. Otros sugieren anotar lo más importante de la entrevista una vez que esta termine.

Este tipo de entrevista se usa especialmente cuando hay reticencia en dar la información; cuando la autoridad no se siente propensa a desarrollar capacidades en su gerencia o en la municipalidad y la aceptación es muy forzada. En estos casos, la entrevista es una forma de acercamiento, de diálogo, de ir aclarando dudas, de entender sus percepciones o las del gerente e ir recogiendo de una forma aunque sea parcial la demanda porque iniciar un proceso masivo de encuestas, talleres y otros métodos puede ser sentido como invasivo y generar un mayor rechazo hacia la capacitación. Podría generar la sensación que los funcionarios perderían tiempo llenando papeles por ello, es preferible un acercamiento paulatino hasta lograr una mayor aceptación e involucramiento.

### La encuesta

Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. A su vez, esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para obtener información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto

encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Es importantísimo que el investigador solo proporcione la información indispensable, la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información innecesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

La encuesta puede ser exhaustiva o parcial: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen un colectivo, universo, población o conjunto estudiado. En este caso a toda la institución municipal o a todas las municipalidades de un departamento o provincia. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial, es decir solo a un grupo de unidades estadísticas del colectivo; en este caso, solo a una municipalidad, solo a funcionarios o solo a una gerencia.<sup>37</sup>

La encuesta puede valerse de algunas técnicas de muestreo para obtener conclusiones con respecto a un universo; esto nos lleva a delimitar el universo seleccionando solo algunas unidades estadísticas (muestras) para aplicar la encuesta, pero en la delimitación de este universo debe asegurarse que la muestra seleccionada sea representativa. Por ejemplo, si queremos recoger la demanda de las municipalidades de un departamento podemos hacer una selección en base a la clasificación que hemos visto:

1. Determinar cuáles son los grupos de municipalidades: las grandes, medianas o pequeñas y cuáles de éstas abundan.
2. Cruzar esta información con su carácter de municipalidad urbana, urbana rural o rural y con los índices de desarrollo humano.
3. Hacer una selección de la muestra a utilizarse analizando los datos.

Tomar una muestra representativa de cada unidad significa asegurarse que la muestra contenga:

- Los diversos tipos de municipalidades que haya arrojado la clasificación según el tamaño (grandes, medianas y pequeñas) y según su categoría (urbanas, urbana-rurales y rurales)
- La diversidad de índices de desarrollo humano que estén presentes en el territorio.

### EJEMPLO 1

Grandes 8 mun.	Medianas 15 mun.	Pequeñas 20 mun.
-------------------	---------------------	---------------------

<sup>36</sup> <http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

<sup>37</sup> <http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

## EJEMPLO 2

Grandes/Urbanas			Medianas/Urbanas-rurales			Pequeñas/rurales		
IDH								
Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
3 munici- palidades	4 mun.	---	1 mun.	7 mun.	7 mun.	---	7 mun.	13 mun.

## EJEMPLO 3

Grandes/Urbanas			Medianas/Urbanas-rurales			Pequeñas/rurales		
IDH								
Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1 mun.	1 mun.	---	1 mun.	1 mun.	1 mun.	---	1 mun.	2 mun.

Según el ejemplo 2, debemos tomar en cuenta:

- Los tres tipos de municipalidades según el tamaño
- Los tres tipos de municipalidades según la ruralidad
- Una muestra de los tres niveles de Desarrollo Humano según tipología de municipalidad.

La selección sería como el ejemplo 3:

Consideramos que será representativo tomar del grupo de grandes a dos municipalidades, una de IDH alto y la otra medio; en el caso de municipalidades intermedias tomaremos una muestra de los tres tipos de IDH al igual que en las municipalidades pequeñas, pero en este último grupo, al ser el más numeroso, seleccionamos una muestra comparativa de dos municipalidades para observar mejor la demanda.

En qué casos utilizamos la encuesta:

- Cuando necesitamos cubrir toda la demanda que proviene de todos los sectores municipales o de un en particular, pero en forma exhaustiva.
- Cuando el programa que se elaborará atenderá la variedad de temas y personal municipal
- Cuando queremos asegurarnos de hacer un recojo exhaustivo de la demanda

La encuesta ahorra tiempo y no resulta costosa. Se necesita una persona dedicada que se encargue de ver el mejor momento para aplicarlas (no puede ser masivo en el mismo momento a toda la institución, hay que escoger y acordar los momentos, con los gerentes de las áreas) y después procesar los datos. Igualmente puede hacerlo un egresado de los programas de estadística. El análisis sí debe quedar a cargo de la institución interesada que además tiene la experiencia y capacidades para hacerlo.

### Modelo de encuesta semicerrada<sup>38</sup>

Se llama semicerrada porque en estas encuestas la mayoría de preguntas solamente tienen opciones prefijadas de respuesta (pregunta cerrada); sin embargo hay algunas preguntas que se dejan abiertas para que el encuestado pueda dar alguna información adicional que considere relevante sobre el tema (preguntas abiertas). Este tipo de encuesta resulta útil porque al haber preguntas cerradas, éstas son muy fáciles de cotejar y procesar, a la vez las preguntas abiertas resultan clave porque nos dan un poco más de información en el tema o aspecto que nos interesa.

<sup>38</sup> En el Anexo N° 5 consignamos:

Encuesta semicerrada N° 1 - Actor: Gerencia Municipal

Encuesta semicerrada N° 2 - Actor: Gerencia de Administración/Recursos Humanos

Encuesta semicerrada N° 3 - Actor: Gerencia Municipal/Unidad de Planificación

Encuesta semicerrada N° 4 - Actor: Gerencia de Desarrollo Social/Subgerencia o Unidad de Recursos Humanos

Encuesta semicerrada N° 5 - Actor: Alcalde/esa y Concejo Municipal

Encuesta semicerrada N° 6 - Actor: Municipalidad



## EJERCICIO 9

Escoger uno de los instrumentos de recojo de demanda y con su grupo revise el instrumento y opine sobre el mismo: le parecen suficientes preguntas? Introduciría otras preguntas? Formularía algunas de otra manera?

El público meta de la encuesta no es necesariamente una persona, puede ser la institución misma: la Municipalidad. Una encuesta dirigida a la institución nos sirve para caracterizarla y observar dónde estamos situando nuestra demanda de capacitación.

Asimismo, podemos dirigirla al alcalde y a los regidores como autoridades, estos últimos como informantes clave de la demanda de capacitación.

### Modelo de encuesta cerrada<sup>39</sup>

Se llama cerrada porque –a diferencia de las anteriores– todas las preguntas tendrán una o más alternativas de respuesta prefijada dentro de las cuales el encuestado debe encontrar su opción(es) y marcarla; el encuestador no usará preguntas abiertas. Este tipo de encuesta resulta fácil de cotejar y procesar y desde este punto de vista es útil cuando se quieren abarcar muchos campos y dirigirse a una gran cantidad de público, por ejemplo funcionarios, líderes, autoridades, etc. Sin embargo, al ser las preguntas previamente establecidas y con opciones fijas, sin posibilidad de opinar, puede dar lugar a cierta rigidez. Es necesario prepararlas muy bien, con preguntas claras y sin ambigüedades, si queremos asegurar su utilidad.

### Cómo procesar las encuestas

El programa recomendado para la observación, interpretación, análisis y resultados de las encuestas se llama SPCC versión 15. Es un programa estadístico potente, con el cual se puede analizar las frecuencias y combinaciones de datos además de la presentación en gráficos que se requiere.

Para utilizar el programa debe elaborarse una Tabla de Valor que asigna un número a cada pregunta (ver Anexo N° 7).

Son estos valores los que se ingresan al programa y que permiten después la elaboración e interpretación de los datos; por ejemplo frecuencia de temas que se demandan, actores que más demandan y qué temas, actores ausentes, entre otros aspectos que se quiere analizar. Cada tipo de encuesta debe contar con una tabla de valor para ingresar los datos al programa.

### El focus group<sup>40</sup>

Es una entrevista en grupo que comprende de seis a diez personas reclutadas de tal modo que cumplan características predefinidas (interés en el tema, áreas afines). La entrevista usualmente se realiza en una atmósfera tranquila e informal, de estilo de cuarto de conferencia o sala de recibo, que estimule la conversación. La reunión normalmente dura entre una hora y dos.

Las entrevistas en grupo son dirigidas por moderadores experimentados que trabajan siguiendo un esquema de temas de discusión. Es interesante que mientras los moderadores realizan su trabajo otros puedan observar las respuestas y las reacciones de los participantes.

El uso apropiado de las entrevistas en grupo requiere entender bien las diferencias entre entrevistas en grupo e investigaciones cuantitativas en gran escala. Las diferencias pueden resumirse en el primer cuadro de la página siguiente.

Hay una similitud entre la entrevista y el *focus group* en cuanto a la percepción, a la pequeña muestra, a la generación de confianza, a la profundización de los temas. En ese sentido, si nuestra decisión es hacer un análisis exhaustivo de la demanda y contamos con el beneplácito de la autoridad y la buena disposición de los gerentes, usemos las encuestas que

<sup>39</sup> En el Anexo N° 6 consignamos:

Encuesta cerrada N° 1 – Actor: Gerencia Municipal

Encuesta cerrada N° 2 – Actor: Gerencia de Administración/Recursos Humanos

Encuesta cerrada N° 3 – Actor: Gerencia Municipal/Unidad de Planificación

Encuesta cerrada N° 4 – Actor: Gerencia de Desarrollo Social/Subgerencia o Unidad de Recursos Humanos

Encuesta cerrada N° 5 – Actor: Alcalde/esa y Concejo Municipal

<sup>40</sup> <http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

Cuadro N°8

Las entrevistas en grupo son....	La investigación cuantitativa es...
Descriptiva	Diagnóstica
Subjetiva	Objetiva
Exploratoria	Definitiva
Aproximada	Precisa

nos van a dar una información relativamente rápida y objetiva de lo que buscamos. Si, además, queremos cruzarla con información cualitativa y conocer más de cerca las expectativas del alcalde o de algunos regidores, pues usemos este instrumento o alguna entrevista y tendremos un espectro muy completo.

Sin embargo, si la situación municipal no es de mucha apertura, si a pesar de la autorización de la autoridad no hay buena voluntad en las áreas, vayamos paso a paso, entremos con técnicas que no se sientan invasivas, ganemos la confianza y, especialmente, estudiemos las percepciones de los que no están a favor del desarrollo de capacidades. Entendamos los porqués para poder trabajar sobre ellos.

### El taller

Podemos definir al taller como una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica<sup>41</sup>. Un taller es un conjunto de afirmaciones que se presentan a un grupo, para que sean revisadas y enriquecidas por sus miembros, para hallar una nueva verdad.

En el taller los interesados –según las áreas– plantean los temas en que necesitan desarrollar o fortalecer sus capacidades.

A partir del intercambio de conocimientos o experiencias prácticas en temas específicos aportan los temas que serían de utilidad en cada una de las gerencias y subgerencias para un programa de capacitación.

En qué casos lo utilizamos:

1. Generar el aporte personal e involucramiento de cada uno en la capacitación.
2. Ahorrar tiempos y costos.
3. Facilita la interpretación.
4. Métodos e instrumentos de análisis e interpretación de la demanda de capacitación

La demanda recogida será analizada y utilizada como insu-

mo para el diseño de la oferta de capacitación. Tenemos tres formas para organizar la demanda recogida:

- a) **Opción informática:** Una de ellas es colocando toda la información recogida de los diversos tipos de instrumentos en el programa SPCC versión 15 que se ha utilizado para la observación, interpretación, análisis y resultados de los diversos tipos de encuesta y que se explica en la sección respectiva sobre el tema. Si elegimos esta opción, a los temas recogidos en las entrevistas, talleres y focus group, también debe ser aplicada una tabla de valor, igual como se ha hecho para las encuestas, para poder ingresar los datos al Programa.
- b) **Opción mixta:** Esta opción recurre a colocar en el programa SPCC versión 15 solo las encuestas lo cual nos dirá los temas y la frecuencia de los mismos; más bien los resultados de los demás instrumentos se utilizan para resaltar las percepciones de los actores y sus actitudes frente al tema, lo cual será un insumo valioso para definir sea los objetivos de la oferta sea los enfoques en los cuales hay que detenerse para un cambio de valores y actitudes.
- c) **Opción manual:** en el Cuadro N°9 colocamos una posibilidad de cómo podemos recoger en forma amplia la demanda de capacitación en función a varios de los temas municipales más importantes. Los casilleros podrán ser incrementados, disminuidos o intercambiados en función de los aspectos que más nos interesa conocer de la demanda y es oportuno dejar un casillero como «otros» o en blanco para recoger opiniones libres. En el cuadro, además de recogerse las capacidades con posibles especificaciones de las mismas también se recoge la frecuencia de las respuestas para observar qué temas deben ser tratados con mayor tiempo y dedicación. En el último casillero tenemos la referencia de los temas que deben tratarse en la capacitación y la intensidad o importancia de cada tema.

Sugerimos como más completa la opción mixta que nos da respuestas muy definidas acerca de las necesidades de capacitación, como también de otras variables que inciden en el desempeño, como remuneración, nivel de estudio y estabilidad del funcionario. Pero, a la vez, nos permite medir percepciones, actitudes y cultura subyacentes a través de los demás medios de investigación. Ello permite una visión más completa de los requerimientos para el diseño de un programa.

Si el fin es atender expresamente a una municipalidad específica y satisfacer sus demandas, posiblemente podamos

<sup>41</sup>[www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad\\_de\\_historia/tecnologia\\_educativa/cuaderno\\_03/glosario\\_letrat.htm](http://www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad_de_historia/tecnologia_educativa/cuaderno_03/glosario_letrat.htm)

Cuadro N°9

## A gerentes, funcionarios en general y técnicos municipales

Capacidades (aquí pondremos los ítems de acuerdo a lo que se ha recogido en los instrumentos)	Posibles especificaciones	Frecuencia de respuestas(marcar con N° 1 cada vez que se da la respuesta)	Cómputo de la frecuencia de respuesta	Necesidades de capacitación
Gestión moderna				
Organizativas de la Municipalidad en su conjunto				
Organizativas de cada gerencia				
Planificación: elaboración de Planes (PDI, POI, etc.)				
Proyectuales: elaboración de proyectos				
Manejo financiero				
Instrumentos de Gestión Internos (ROF, MOF, TUPA, etc.)				
Atención y servicio al cliente				
Trámite documentario				
Institucionalización de nuevas iniciativas				
Trabajo concertado: CCL, Comités de Gestión, PP, etc.				
Valores: Transparencia, Vocación de servicio, otros				
Escaso manejo de tecnología informática				
Otras				

dejar de lado otras variables para combinar con la demanda, sin embargo si el fin de la capacitación es contribuir con el desarrollo local, posiblemente debamos combinar la demanda con medios indirectos de verificación de demanda.

Tenemos entonces dos alternativas:

- a) combinar la demanda con las capacidades definidas en el PDI y desde allí diseñar la oferta (ver Cuadro N° 10 y 11) para la municipalidad.

b) combinar la demanda con las capacidades que necesitamos para gestionar el PDC; esto permite ampliar las posibilidades involucrando también el desarrollo local y no solo el institucional (ver Cuadro N°12 y 13).

El consolidado que nos dará los temas de demanda para diseñar la oferta lo encontraremos en el Cuadro N°14.

En el Cuadro N°10 tomamos la Matriz de capacidades del PDC (ver Anexo N° 2) y la aplicamos al PDI. Seleccionamos las capacidades necesarias definidas en el PDI. Las capacidades seleccionadas las colocamos en el Cuadro N°11 cotejándolas con la demanda y definiendo qué capacidades hacen falta para el diseño de un programa de capacidades.

No obstante, antes del diseño de la oferta debemos tener muy claro qué buscamos con el programa o con lo que estemos diseñando a partir de la demanda. En este sentido, la demanda

generalmente no tiene una orientación o ésta es muy vaga, por tanto al diseñar la oferta se concertan los objetivos entre las instituciones ofertantes y la interpretación de la demanda.

Otro aspecto a considerar es si la institución que demanda está considerando expresamente su necesidad de capacitación sin relacionarla con otros temas que serían necesarios para completar esa capacidad. Así, por ejemplo, la gestión de una gerencia de desarrollo social o participación vecinal en cuanto a normas, roles y funciones no será completa si no se precisa el entorno democrático, la descentralización, la democracia participativa y los mecanismos de participación ciudadana. Por ello, los temas de la demanda deben ser contextualizados, asociados con los demás temas necesarios para su mejor desarrollo y comprensión y convertidos en unidades didácticas, en función del objetivo de la oferta.

**Cuadro N°10**

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
Público meta	
Conocimientos	
Herramientas	
Actitudes	

**Cuadro N°11**

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		
Capacidades requeridas en la Municipalidad para cumplir con el PDI (colocar las capacidades del Cuadro N° 10)	Colocar la demanda previamente recogida y organizada	Resultado final: capacidades que deben desarrollarse en la municipalidad para una mejor gestión e implementación del PDI

En los Cuadros N°12 y 13 realizamos el mismo procedimiento pero con las capacidades del PDC.

Cuadro N°12

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	
Público meta	
Conocimientos	
Herramientas	
Actitudes	

Cuadro N°13

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		
Capacidades requeridas en la Municipalidad para cumplir con el PDC (colocar las capacidades del Cuadro N° 10)	Colocar la demanda previamente recogida y organizada	Resultado final: capacidades que deben desarrollarse en la municipalidad para una mejor gestión e implementación del PDC

Finalmente, en el Cuadro N°14 consolidamos los resultados de los Cuadros anteriores y podremos seleccionar las capacidades de la demanda para el diseño de la oferta.

Cuadro N°14

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL				
Demanda Analizada de capacidades	Capacidades del PDC	Capacidades del PDI municipal	Objeto o fin del programa de desarrollo de capacidades que se quiere realizar	Selección de las capacidades a desarrollar



### EJERCICIO 10

¿En qué ayudaría coordinar entre las instituciones de una región y levantar la demanda en conjunto? ¿Que factores ayudarían en este proceso? ¿Que factores frenarían este proceso? ¿Qué proponen ustedes para iniciar un proceso de este tipo?

---



---



---



---



---

Finalmente, a partir de todo lo que hemos observado hasta el momento, resulta claro que hacer un levantamiento de la demanda como redes regionales arrojaría un mejor resultado en varios sentidos. Por ello, le proponemos el ejercicio 10:

#### 4. Buenas prácticas

A continuación ofrecemos una experiencia de Buena Práctica realizada por InWEnt/ INICAM. En ella encontraremos estrate-

gias y pasos realizados con el fin de identificar la demanda de capacitación para la formación de una red local. La red estuvo conformada por instituciones que ejecutarían programas de asistencia técnica a los gobiernos locales y a su vez se replicarían la experiencia en otras regiones.

El proceso seguido brindará aportes, temas de reflexión e iniciativas para la acción en el levantamiento de la demanda y su organización.

<p><b>El desafío:</b></p>	<p>¿Cómo se puede identificar la demanda de capacitación en temas específicos en una localidad definida?</p>
<p><b>Descripción del desafío</b></p>	<p>El desafío de cómo identificar la demanda de capacitación está estrechamente relacionado con la pregunta ¿quiénes son las instituciones – y la personas (informantes) calificadas que conocen la situación actual suficientemente para poder identificar la demanda adecuadamente? INICAM diseñó una secuencia de etapas para poder identificar la demanda de capacitación por informantes calificados en temas específicos de desarrollo local como parte de un proyecto mucho más amplio de desarrollo de capacidades locales.</p>
<p><b>La buena práctica:</b></p>	<p>Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM), Perú</p>
<p><b>Descripción de la buena práctica:</b></p>	<p>En 2003 INICAM comenzó de implementar el proyecto «Desarrollo de Capacidades Locales para la Gestión» – DECALOGUE como un instrumento, que contribuya a fortalecer y agilizar el proceso de descentralización. Un objetivo del proyecto era que existan capacidades fortalecidas y articuladas por una red local conformadas por instituciones que ejecuten programas de Asistencia Técnica a los Gobiernos locales y a su vez se replique la experiencia en otras regiones. Específicamente, se pretendía lograr:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de capacidades para brindar asistencia técnica y capacitación a los gobiernos subnacionales en la gestión del desarrollo local.</li> </ol>

2. Desarrollo de instrumentos, técnicas y procedimientos para el incremento de autoridad y recursos a los gobiernos locales.
3. Capacitación práctica de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en procesos de planificación participativa, decisiones sobre las prioridades en la aplicación de los recursos y la distribución del Presupuesto Municipal.

El esquema general del proyecto comprendía tres etapas la primera experimental (trabajando con un proyecto piloto en la región de Lambayeque), la segunda de ampliación (incorporando otras áreas geográficas) y la tercera de consolidación e integración.

El proyecto piloto de la primera etapa tenía dos fases:

La fase I estaba compuesta por el desarrollo de 3 actividades generales:

1. Preparación y organización.
2. Taller Introductorio de información sobre el proyecto.
3. Curso de formación y capacitación para capacitadores.

Los objetivos de la Fase I del Proyecto Piloto eran:

1. Un Inventario Regional de Organismos e Instituciones Públicas, Organizaciones de la Sociedad Civil, y Consultores Locales.
2. La presentación y difusión de los conceptos y finalidades del Proyecto.
3. La identificación de demandas de capacitación en temas específicos de desarrollo local.
4. La formación de 36 personas con conocimientos de técnicas y métodos de capacitación, relacionadas directamente con temas de gestión del desarrollo local y municipal.
5. La selección de 24 «expertos locales» que participarán como capacitadores en la Fase II del Proyecto Piloto.
6. La producción de documentos técnicos, y perfeccionamiento de los instrumentos y procedimientos de capacitación.
7. Evaluación de la Fase I y, la proyección a la fase II del Proyecto Piloto.

Para el proceso de convocatoria se realizó

- un Inventario Regional de organismos e instituciones públicas y privadas, asociaciones civiles, universidades, colegios profesionales, representantes de la población civil, entre otros, a los que se les convocó a participar en el proceso.
- un Directorio Regional de 251 autoridades, funcionarios y profesionales, que se inscribieron a participar en el Proyecto
- y una selección de 112 invitados al Taller Introductorio «La Descentralización y el Desarrollo de Capacidades»

El Directorio Regional fue la base para la selección de invitados para cuyo efecto se formuló un cuadro de ponderación de fichas curriculares

El Taller Introductorio se realizó del 12 al 14 de junio de 2003 en la ciudad de Chiclayo.

Como parte del taller se desarrollaron 5 temas de importancia en este ámbito y se prepararon matrices de trabajo.:

En el tema: **Retos y Perspectivas del Desarrollo Regional**

¿Cuáles son los tres principales problemas de la región?

¿Qué alternativas de desarrollo tiene? Principales alternativas.

¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la región?

¿Cuáles son las amenazas que imposibilitan su desarrollo?

¿Con que nivel de capacidades de gestión cuenta?

En el tema: **Problemática Municipal y Demandas de Capacitación.**

¿Cuál es el rol municipal en el desarrollo local?

¿Cuáles son los principales problemas municipales?  
 ¿Cuáles son las causas?  
 ¿Qué efectos genera en el proceso de fortalecimiento municipal?  
 ¿Cuáles son las principales demandas de capacitación?  
 En el tema: **Acciones de Capacitación en curso.**  
 ¿Qué instituciones desarrollan actividades de capacitación a las municipalidades?  
 ¿Cuáles son las municipalidades de la región que se benefician?  
 ¿Cuál es la población objetivo?  
 ¿Cuál es la modalidad o mecanismo que utilizan?  
 ¿Qué temas desarrollan? En el tema: **Definición de Líneas de Capacitación.**  
 ¿Cuáles son los principales temas de capacitación?  
 ¿Qué aspectos de cada tema son los más resaltantes?  
 ¿Quiénes deberían ser la población objetivo?  
 ¿Qué se espera como resultado?  
 ¿Cómo aportaría al desarrollo regional y local?  
 En el tema: **Plan de Capacitación.**  
 ¿Qué líneas de capacitación se deben programar?  
 ¿Quién o quienes lo deben realizar?  
 ¿Cuáles son las posibilidades de financiamiento?  
 ¿Qué acciones se deberían realizar?  
 ¿Cómo sería su programación en un año? Cronograma trimestral.  
 Como resultado de la discusión acerca de la definición de líneas de capacitación salieron 3 principales líneas de capacitación priorizadas:

- Gestión del desarrollo regional y local,
- Gerencia y administración municipal, y
- Normatividad y competencias municipales.

Estas 3 líneas fueron los ejes principales que estructuraron el diseño y la temática del Curso de Formación, de 15 días de duración y de dedicación exclusiva. Con este Curso se culminó la Fase I del proyecto.  
 La Fase II estuvo orientada a las acciones réplicas de capacitación y asistencia técnica dirigidas a municipalidades y la participación de la sociedad civil. Con esta fase se consolida la formación de los capacitadores, se difunde el proceso y se obtiene logros concretos (instrumentos de gestión local aprobados y validados)  
 Después del taller introductorio se realizó un curso de formación de 32 capacitadores en el mes de agosto de 2003.  
 El proyecto cumplió sus objetivos de la primera etapa. En la segunda etapa se aplicó el mismo enfoque en Cajamarca en el año 2007 (En el contexto del Programa CAPACIDES/InWEnt.  
 Actualmente, con los Consultores formados en Lambayeque y Cajamarca se viene construyendo una red de intercambio de información y experiencias con el objetivo de institucionalizar el desarrollo de capacidades en la región norte del país; cumpliendo así, con la implementación de la Fase III del Proyecto. Esta Fase busca la sostenibilidad del proceso.

Contacto o documento para mayor información: visitar Home page: <http://www.inicam.org.pe>, o contactarse a [inicam@inicam.org.pe](mailto:inicam@inicam.org.pe)

## Bibliografía

1. **Francisco Córdova S.** El presupuesto por resultados: un instrumento innovativo de gestión pública. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007.
2. **Julio Díaz Palacios.** Escuela de Democracia en América Latina. CARE, 2008. En imprenta.
3. **Edgar Flores Benavente.** Estudio de demanda de capacitación en centros urbanos de Bolivia. OIT. Cochabamba, 1996.
4. **INICAM.** Manual de Presupuesto Participativo. 2007. [www.inicam.org.pe](http://www.inicam.org.pe)
5. **García Ruiz, Jesús.** «Globalización, Administración Pública y Buen Gobierno». Guatemala, 2006. <http://unpan1.un.org/intrado/groups/public/documents>. En: J. Díaz Palacios. Escuela de Democracia en América Latina. CARE, 2008. En imprenta.
6. **Guerra –García, Gustavo.** «Reformas del Estado en el Perú: Pautas para Reestructurar el Poder Ejecutivo». [http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub\\_pdf](http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub_pdf). Lima, 1999.
7. **Gustavo Guerra–García Picasso y Verónica Minaya Lázarte.** Reformas Institucionales para una Estrategia de Desarrollo Nacional. [http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub\\_pdf](http://www.agendaperu.org.pe/pdfs/pub_pdf). Lima, 1999.
8. **Mauro Medina Ramírez.** La Estrategia De Articulación De Las Familias Pobres Al Desarrollo Económico Local Y Territorial. En: Seminario Internacional Descentralización, Gobernabilidad Y Desarrollo Económico Rural. Construyendo La Agenda. Care - Red - Perú - Lima 2006.
9. **Pisconte, José y Villavicencio, Luis.** Juntos en los CCL, por el desarrollo y Buen Gobierno. CALANDRIA, COSUDE, APODER, RED PERU, SEPAR Lima, 2007.
10. **Marcelo Rengel.** Discurso en Seminario Internacional Descentralización, Gobernabilidad Y Desarrollo Económico Rural. Construyendo La Agenda. Care - Red - Perú - Lima 2006.
11. **A. Ugarte Ubilla.** Desarrollo y Descentralización. INICAM y F. Konrad Adenauer. Documento de trabajo. s/f
12. **Álvaro Ugarte Ubilla.** Pautas generales para la construcción de un sistema de capacitación municipal INICAM, InWent. Perú. 2008.



## Anexos

### Anexo N°1

#### La Agenda de la Reforma del Estado en el Perú<sup>42</sup>

En el siguiente cuadro encontraremos en qué aspectos tenemos aún mucho por hacer en cuanto a Reforma en el Perú:

Aspectos	Acciones
Reforma del Poder Ejecutivo	Jefe de Estado/Jefe de Gobierno
	Menos ministerios
	Carrera pública
	Políticas nacionales concertadas
Reforma del Poder Legislativo	Bicameralidad
	Renovación parcial
Reforma del Poder Judicial	Anticorrupción
	Justicia oportuna
Reforma del Modelo Económico	Modelo económico con crecimiento y equidad
Descentralización	Consejo de Coordinación Intergubernamental
	Descentralización fiscal
Reforma de Políticas Públicas	Políticas sociales
	Políticas ambientales
	Políticas de promoción económica
Reforma del Presupuesto Público	PP
	PPR
Reforma Subnacionales	Separación de poderes en GR
	Desarrollo institucional
Reforma del Sistema Político	Reforma de Partidos
	Vallas electorales

### Anexo N°2

#### CÓMO IDENTIFICAR CAPACIDADES EN EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL

(Provincial, Distrital)

Pasos para identificar temas y capacidades que deben formar parte de un Plan de Desarrollo de Capacidades y de un Sistema de Capacitación Municipal.

**PASO 1:** Leer la visión para reflexionar y orientarse acerca del tipo de desarrollo que se busca y en cuánto tiempo

Desarrollo buscado:	Horizonte temporal:
---------------------	---------------------

<sup>42</sup> J. Díaz Palacios. Obra citada.



**PASO 2:** Leer detenidamente los objetivos estratégicos e identificar las áreas o sectores a que se refieren y qué temas relevantes incorporan en cada una de ellas

Identificación de áreas o sectores:	Temas relevantes:

**PASO 3:** Identificar qué debemos conocer y qué debemos saber hacer o actitudes para desarrollar los temas relevantes

Qué conocimientos debemos tener			
Qué herramientas debemos manejar			
Qué actitudes debemos tener			
A qué público meta	Autoridades	Funcionarios	Población

**PASO 4:** Leer los objetivos específicos para identificar:

- Subpaso 4: Público meta del objetivo
- Subpaso 4: Líneas de acción prioritarias (temas, acciones, políticas, normas, etc.)

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

Público meta del objetivo		
Líneas de acción prioritarias		

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

Público meta del objetivo		
Líneas de acción prioritarias		

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

Público meta del objetivo		
Líneas de acción prioritarias		

**PASO 5:** En relación a todo lo identificado en el PASO 4, por cada objetivo específico seleccionar los conocimientos, herramientas y actitudes que deben formar parte de un Plan de Desarrollo de Capacidades o de un Sistema de Capacitación Municipal

OBJETIVO ESPECÍFICO			
PÚBLICO META DEL OE			
Qué conocimientos debe tener			
Qué herramientas debe manejar			
Qué actitudes debe tener			

**PASO 6:** En relación a todo lo identificado en los PASOS 3 y 5, llenar el siguiente Cuadro que consolida lo recogido del Plan de Desarrollo Concertado en una única matriz de capacidades, según público meta.

MATRIZ DE CAPACIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO			
Público meta			
Conocimientos			
Herramientas			
Actitudes			

### Anexo N° 3 Entrevista dirigida N° 1

Datos para el entrevistador (se omiten de la impresión al aplicar la entrevista):

Tipo: Entrevista Dirigida N° 1

Objeto de la entrevista: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: Entrevista personal. Tomar apuntes o usar grabadora, previo permiso solicitado al entrevistado/a. Los datos de la hoja serán llenados por el entrevistador.

#### PARA IMPRIMIR ENTREVISTA DIRIGIDA N° 1 DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: ALCALDE

OBJETO DE LA ENTREVISTA : Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 50 minutos

OBSERVACIONES: Tomar apuntes o grabar

## Tema 1: Financiamiento institucional y oportunidades para el desarrollo de capacidades

1. ¿Cuál es el monto presupuestal aprobado para el ejercicio anual?
2. ¿En el presupuesto institucional se ha aprobado recursos para el desarrollo de capacidades de los trabajadores? ¿Cuál es el porcentaje?
3. ¿Quiénes acceden a los cursos de formación y otras actividades del desarrollo de capacidades?
4. ¿Se han aprobado políticas de desarrollo de capacidades para los funcionarios y empleados de la municipalidad?
5. ¿Qué funcionarios deciden quiénes serán los beneficiarios de las capacitaciones, pasantías y otras actividades formativas?
6. ¿Cuenta con apoyo externo del Estado o la cooperación para las actividades de desarrollo de capacidades para el personal de la municipalidad?

## Tema 2. Sobre el funcionamiento institucional

7. ¿Reconoce Ud. algunos problemas de gestión en su Municipalidad?
8. ¿Cómo ve Ud. el desempeño de sus funcionarios? Cree Ud. que necesitan capacitación?
9. ¿Cómo ve Ud. el desempeño de los líderes sociales? Cree Ud. que necesitan capacitación?
10. ¿Cómo ve el desempeño del CCL?
11. ¿Se interrelaciona con otras municipalidades para resolver problemas comunes, problemas limítrofes que afectan a ambos u otros?

### Entrevista Dirigida N° 2

Datos para el entrevistador (se omiten de la impresión al aplicar la entrevista):

Tipo: Entrevista Dirigida N° 2

Objeto de la entrevista: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: Entrevista personal. Tomar apuntes o usar grabadora, previo permiso solicitado al entrevistado/a. Los datos de la hoja serán llenados por el entrevistador.

### PARA IMPRIMIR

### ENTREVISTA DIRIGIDA N° 2

### DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: GERENTES

OBJETO DE LA ENTREVISTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 50 minutos aprox.

OBSERVACIONES: Tomar apuntes o grabar

#### Tema 1. Funcionamiento institucional

1. ¿Reconoce Ud. algunos problemas de gestión en su gerencia (subgerencia, área, oficina)?
2. ¿Se presentan dificultades para tomar decisiones en equipo?
3. ¿Sus iniciativas novedosas son entendidas y aceptadas con facilidad o encuentra resistencias hacia lo nuevo?
4. ¿Los instrumentos de gestión relativos al Gobierno Electrónico son usados en su totalidad?
5. ¿Los instrumentos de gestión participativos son usados con convicción y dominio? (PDC, PP, otros)?

#### Tema 2. Actualización profesional

6. ¿Cuál cree que es el grado de interés de los empleados y funcionarios para la actualización profesional?
7. ¿Quiénes acceden a los cursos de formación y otras actividades del desarrollo de capacidades?

8. ¿Quiénes deciden los beneficiarios de las capacitaciones, pasantías y otras actividades formativas?
9. ¿Cuáles son los temas que considera prioritarios a desarrollar en los programas formativos de la municipalidad?

### Tema 3. Ciudadanos/as

10. ¿Conoce Ud. el grado de satisfacción ciudadana con la gestión municipal?
11. ¿Cuánto tiempo debe esperar un ciudadano/a por un trámite burocrático simple en la municipalidad?
12. ¿Cómo caracterizaría Ud. el grado de preparación/formación de los líderes sociales?

## Anexo N° 4

### Entrevista No Dirigida N° 1

Datos para el entrevistador (se omiten de la impresión al aplicar la entrevista):

Tipo: Entrevista No Dirigida N° 1

Objeto de la entrevista: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: Entrevista personal. El entrevistador deberá ir teniendo gran claridad con respecto a los temas de la entrevista para así depender muy poco de sus apuntes previos o de la hoja impresa. La entrevista debe fluir como un diálogo, no como una secuencia de preguntas ya estructuradas.

Preguntar al entrevistado si puede usar grabadora, pero si nota incomodidad o le expresan claramente que prefieren que no la use, tome apuntes. Si la entrevista será muy corta, anote al final los resultados en la hoja impresa o en su libreta de apuntes.

### PARA IMPRIMIR

#### ENTREVISTA NO DIRIGIDA N° 1

#### DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: ALCALDE

OBJETO DE LA ENTREVISTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 50 minutos aprox.

#### 1. Tema 1: Gestión Institucional

¿Cómo ve Ud. la gestión institucional?

¿Reconoce Ud. algunos problemas de gestión en su Municipalidad?

¿Cree que la actualización profesional podría ayudar en la mejora de la gestión?

#### 2. Tema 2: Participación y Satisfacción ciudadana

¿Cómo ve el desempeño de los ciudadanos/as en los procesos participativos?

¿Requerirían un proceso de desarrollo de capacidades?

¿El grado de satisfacción ciudadana con respecto a los servicios públicos es aceptable u obliga a repensar las estrategias?

### Entrevista No Dirigida N° 2

Datos para el entrevistador (se omiten de la impresión al aplicar la entrevista):

Tipo: Entrevista No Dirigida N° 2

Objeto de la entrevista: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: Entrevista personal. El entrevistador deberá ir teniendo gran claridad con respecto a los temas de la entrevista para así depender muy poco de sus apuntes previos o de la hoja impresa. La entrevista debe fluir como un diálogo, no como una secuencia de preguntas ya estructuradas.

Preguntar al entrevistado si puede usar grabadora, pero si nota incomodidad o le expresan claramente que prefieren que no la use, tome apuntes. Si la entrevista será muy corta, anote al final los resultados en la hoja impresa o en su libreta de apuntes.

**PARA IMPRIMIR**  
**ENTREVISTA NO DIRIGIDA N° 2**  
**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: FUNCIONARIO/A**

**OBJETO DE LA ENTREVISTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 50 minutos aprox.

**Tema 1: Gestión Institucional**

Reconoce Ud. algunos problemas de gestión en su gerencia (subgerencia, área, oficina)?

¿Los funcionarios o técnicos en general se sienten seguros en el desempeño de sus tareas o cree Ud. que necesitan capacitación? ¿En qué áreas mayormente?

¿Cómo se la proporcionaría Ud.? ¿A través de qué entidades o de qué formas sería adecuado brindársela?

**Tema 2: Normativa**

¿Hay una rápida adecuación de los funcionarios y de la institución en general a las nuevas normas de los gobiernos locales?

Cómo incide la proliferación de normas en la capacitación y en el desempeño laboral?

**ANEXO N° 5**  
**Modelo de Encuesta Semicerrada N° 1**

**Datos para el encuestador** (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Semicerrada N° 1

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: en grupos, en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.

Tiempo de aplicación: 40 minutos

**PARA IMPRIMIR**  
**ENCUESTA SEMICERRADA N° 1**  
**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 40 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**I. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional:      Provincial      Distrital
2. Clasificación<sup>43</sup>    Urbana    Urbana rural    Rural
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estables \_\_\_\_\_ contratados

**II. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

- Gerente(ta) Municipal      Funcionario/a      Gerente(ta) de área  
 Promotor (a)      Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- Menos de un año      Mas de un año      Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años      Mas de 10 años      Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- Estable      Contratado      Servicios no personales      Personal de proyecto

d) Calificación profesional:

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
_____ concluido				
_____ no concluido				

e) Nivel de ingresos:

- Mas de 5,000 soles      Entre 3,000 y 5,000 soles  
 Entre 1,000 y 3,000 soles      Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL**

**III. CAPACIDADES**

**1. Gestión Institucional:**

1.1. Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales de la muni-	1. Para la gestión institucional, le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar	
		Dirigir	
		Supervisar	
	Decidir		
	2. ¿Podría explicar el porqué de la pregunta 1?		

<sup>43</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)



<p>cipalidad, en marco del PDC y los planes institucionales; como responsable del cumplimiento de sus objetivos y metas</p>	3. ¿Encontró limitaciones en la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )		
	4. ¿Encuentra limitaciones para la implementación del POI en las subgerencias y/o unidades?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )		
	5. ¿Conoce cómo elaborar indicadores para la evaluación del cumplimiento de la implementación del POI?	SI ( )	NO ( )	En forma vaga ( )	
	6. ¿Se evalúa periódicamente el POI, con la participación de las gerencias, subgerencias y jefaturas?	Siempre ( )	Nunca ( )	Algunas veces ( )	
	7. ¿Cuenta con herramientas para medir los avances del cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes institucionales?	SI ( )		NO ( )	
	8. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión por resultados:	SI ( )		NO ( )	
	<p>Proponer la aprobación de políticas locales de desarrollo, programas y actividades en el marco del PDC y la implementación de los planes institucionales</p>	9. Encuentra dificultades en la elaboración de: a) ¿ordenanzas municipales?	SI ( )		NO ( )
		b) ¿acuerdos municipales?	SI ( )		NO ( )
	<p>10. Ha presentado a la alcaldía propuestas de:</p>	a) Planes	SI ( )		NO ( )
		b) Programas	SI ( )		NO ( )
		c) Ordenanzas	SI ( )		NO ( )
d) Políticas públicas		SI ( )		NO ( )	
<p>11. ¿Qué le genera más dificultades:</p>	a) Tomar acuerdos?				
	b) Elaborar Ordenanzas? o				
	c) Formular propuestas?				

	12. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del presupuesto institucional?	Porqué:	
Presentar al Alcalde y el Concejo Municipal los estados financieros del ejercicio anual; preparar la memoria institucional	13. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de los estados financieros?	SI ( )	NO ( )
	14. ¿Elabora con facilidad la memoria anual?	SI ( )	NO ( )
	15. ¿Ha elaborado instrumentos para supervisar los ingresos y egresos municipales?	SI ( )	NO ( )
	16. ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para el cumplimiento de sus funciones y actividades programadas?	SI ( )	NO ( )

**1.2. Respeto a la gestión pública moderna:**

17. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
18. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
19. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
20. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO
21. ¿Qué clima laboral se percibe en la institución? Es favorable para el trabajo?:

---



---



---

**1.3 Respeto a la gestión personal:**

22. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a normar legales, instrumentos de gestión u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? ( ) SI ( ) NO
23. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? ( ) SI ( ) NO
24. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? ( ) SI ( ) NO
25. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? ( ) SI ( ) NO

**1.4 Respeto a la planificación concertada:**

26. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado? ( ) SI ( ) NO
27. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal? ( ) SI ( ) NO
28. ¿Participa en los talleres del PP? ( ) SI ( ) NO
29. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas? ( ) SI ( ) NO
30. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado? ( ) SI ( ) NO

**1.5 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

31. Alcaldía 

( ) SI	( ) NO
--------	--------
32. Concejo Municipal 

( ) SI	( ) NO
--------	--------



33. Gerencias 

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

34. Personal 

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

35. Contribuyentes 

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

### Modelo de Encuesta Semicerrada N° 2

**Datos para el encuestador** (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):  
Tipo de encuesta: Semicerrada N° 2  
Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades  
Método: en grupos, en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.  
Tiempo de aplicación: 45 minutos

### PARA IMPRIMIR ENCUESTA SEMICERRADA N° 2 DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_  
Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN/UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.  
**TIEMPO:** 45 minutos  
**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

#### *I. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION*

- 1. Escala institucional:  Provincial  Distrital
- 2. Clasificación<sup>44</sup>  Urbana  Urbana rural  Rural
- 3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estable(s) \_\_\_\_\_ contratados

#### *II. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:*

a) Cargo que ocupa en la institución:  
 Gerente(ta) Municipal  Funcionario/a  Gerente(ta) de área  
 Promotor (a)  Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:  
 Menos de un año  Mas de un año  Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años  Mas de 10 años  Cerca de 20 años.

\_\_\_\_\_  
<sup>44</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)  
Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)  
Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

Estable  Contratado  Servicios no personales  Personal de proyecto

d) Calificación profesional:

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
<input type="checkbox"/> concluido <input type="checkbox"/> no concluido				

e) Nivel de ingresos:

Mas de 5,000 soles  Entre 3,000 y 5,000 soles

Entre 1,000 y 3,000 soles  Menos de 1,000 soles

**GERENCIA DE ADMINISTRACION / UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**III. CAPACIDADES:**

**2. GESTION INSTITUCIONAL**

2.1. Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el desarrollo y administración del potencial de los RRHH institucionales.	1. Le cuesta más trabajo:(puede marcar más de una opción)	Planificar		
		Dirigir		
		Monitorear		
		Decidir		
	2. ¿Podría explicar el porqué de la pregunta 1?	Control del cumplimiento de las obligaciones		
		Pagos y retenciones por incumplimiento		
		Asesoría e incentivos		
	3. ¿Cómo entiende la actividad de organizar y dirigir las actividades relacionadas con el desarrollo y administración del potencial humano? Como:(puede marcar más de una opción)	Evaluación del desempeño laboral		
		4. ¿La unidad cuenta con un instrumento para evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional?	SI ( )	NO ( )



	5. ¿Conoce el contenido de los instrumentos de organización y funciones de la municipalidad?	SI, muy bien ( )	NO ( )	En forma vaga ( )
	6. ¿La municipalidad cuenta con los siguientes instrumentos de gestión?:			
	MOF	SI ( )	NO ( )	
	ROF	SI ( )	NO ( )	
	CAP	SI ( )	NO ( )	
	TUPA	SI ( )	NO ( )	
	7. ¿Al elaborar el MOF y el ROF se ha buscado que tengan coherencia con el PDC y los planes institucionales aprobados?	SI ( )	NO ( )	SI, pero con resultados incipientes ( )
	8. ¿Sabe cómo actualizar los procedimientos institucionales?	SI ( )	NO ( )	En forma vaga ( )
	9. ¿Considera que los procedimientos institucionales vigentes son suficientes?	SI ( )	NO ( )	
	10. ¿Considera que los funcionarios y trabajadores se encuentran organizados adecuadamente en el CAP para cumplir eficientemente sus funciones?	Dé su opinión:		
Organizar, controlar, dirigir y evaluar el desarrollo de las capacidades del personal de la institución.	11. ¿Se han aprobado políticas institucionales de promoción e incentivo al desempeño laboral del conjunto de empleados municipales?	SI ( )	NO ( )	
	12. ¿Qué opina al respecto?	Dé su opinión:		
	13. ¿Cuentan con un plan de desarrollo de capacidades o con un programa anual de capacitación del conjunto de empleados municipales?			
	14. ¿Cuentan con criterios y/o reglamento para determinar el acceso a la capacitación del personal de la institución?	SI ( )	NO ( )	
	15. ¿Existe una persona asignada especialmente por la municipalidad para la implementación de los programas o cursos de capacitación o se le asignó la tarea a un funcionario que ya cumple otras funciones?			

	16. ¿El personal a cargo de la capacitación, tiene formación en el área de educación o educación de adultos?	SI ( )	NO ( )		
	17. ¿Se realizan evaluaciones periódicas al desempeño del personal?	SI ( )	NO ( )		
	18. ¿Está familiarizado con formular propuestas para la asignación de presupuesto municipal para las actividades de desarrollo de capacidades?	SI ( )	NO ( )		
	19. ¿Está familiarizado con elaborar convenios con Instituciones nacionales (ONGs, Universidades) y/o extranjeras (cooperación internacional) para la implementación de los programas de formación?				
Participar en el procedimiento de negociaciones colectivas con los gremios sindicales de la municipalidad.	20. ¿Los gremios sindicales de la municipalidad cuentan con lineamientos para mejorar el desempeño laboral?	SI ( )	NO ( )		
	21. ¿Estos sindicatos tienen actividad permanente?	SI ( )	NO ( )		
	22. ¿Participa en las negociaciones colectivas con el sindicato?	Siempre ( )	Nunca ( )	Algunas veces ( )	
	23. ¿Ha llevado algún curso sobre resolución de conflictos? Lo cree necesario?				
	24. ¿Cuenta con instrumentos para realizar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos con el /los sindicatos?	SI ( )	NO ( )		
Proponer planes y programas para implementar una adecuada política salarial y de incentivos al desempeño	25. ¿Ha formulado propuestas para que se aprueben políticas remunerativas para el personal de la municipalidad en general?	SI ( )	NO ( )		
	26. ¿Hay alguna política de incentivos al desempeño laboral?	SI ( )	NO ( )		
	27. La concertación representa:	Prevenir conflictos			
		Trabajar en equipo			
		Mejor solución de problemas			
	Una forma ineficiente de trabajo municipal				

**2.2 Respecto a la gestión pública moderna:**

- |                                                         |        |        |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|
| 28. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo?        | ( ) SI | ( ) NO |
| 29. Le parece apropiada la evaluación por resultados?   | ( ) SI | ( ) NO |
| 30. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? | ( ) SI | ( ) NO |
| 31. ¿El liderazgo compartido es eficaz?                 | ( ) SI | ( ) NO |

**2.3 Respecto a la gestión personal:**

- |                                                                                                                                                                |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 32. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a gestión de recursos humanos u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? | SI ( ) | NO ( ) |
| 33. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización?                                                                             | SI ( ) | NO ( ) |
| 34. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos?                                                                                                           | SI ( ) | NO ( ) |
| 35. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios?                                                                                           | SI ( ) | NO ( ) |

**2.4 Respecto a la planificación concertada:**

- |                                                                                                                                             |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 36. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado?                                                                  | ( ) SI | ( ) NO |
| 37. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal?                                                                              | ( ) SI | ( ) NO |
| 38. ¿Participa en los talleres del PP?                                                                                                      | ( ) SI | ( ) NO |
| 39. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas?                                                                                         | ( ) SI | ( ) NO |
| 40. Ha formulado propuestas para ser presentados en el PP, para el financiamiento de actividades de desarrollo de capacidades del personal? | ( ) SI | ( ) NO |

**Modelo de Encuesta Semicerrada N° 3**

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Semicerrada N° 3

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 50 minutos

**PARA IMPRIMIR**

**ENCUESTA SEMICERRADA N° 3**

**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL/UNIDAD DE PLANIFICACION**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 50 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**IV. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional:( ) Provincial ( ) Distrital

2. Clasificación<sup>45</sup> ( ) Urbana ( ) Urbana rural ( ) Rural

3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estables \_\_\_\_\_ contratados

**V. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

( ) Gerente(ta) Municipal ( ) Funcionario/a ( ) Gerente(ta) de área  
 ( ) Promotor (a) ( ) Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

( ) Menos de un año ( ) Mas de un año ( ) Entre 3 y 5 años  
 ( ) Mas de 5 años ( ) Mas de 10 años ( ) Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

( ) Estable ( ) Contratado ( ) Servicios no personales ( ) Personal de proyecto

d) Calificación profesional (marque más de una opción):

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
_____ concluido _____ no concluido				

e) Nivel de ingresos:

( ) Mas de 5,000 soles ( ) Entre 3,000 y 5,000 soles  
 ( ) Entre 1,000 y 3,000 soles ( ) Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL / UNIDAD DE PLANIFICACION**

**VI. CAPACIDADES:**

1. Gestión Institucional:

2.5. Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Conducción del proceso de Planificación	1. Qué le cuesta más trabajo:(puede marcar más de una opción)	Planificar	
		Dirigir	
		Monitorear	
		Decidir	
	2. ¿Podría explicar el porqué de la pregunta 1?	Dé su opinión:	

<sup>45</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)



	3. ¿Tiene dificultades en el proceso de planeamiento estratégico?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )		
	4. ¿Manejan adecuadamente los conceptos sobre los enfoques de desarrollo?	SI ( )	NO ( )		
	5. ¿Manejan herramientas para monitorear los planes institucionales?	SI ( )	NO ( )		
	6. ¿Manejan de herramientas para monitorear el Plan de Desarrollo Concertado?	SI ( )	NO ( )		
	7. ¿Pueden monitorear el Presupuesto Participativo?	SI ( )	NO ( )		
	8. ¿Cómo monitorean el Presupuesto Participativo?	Dé su opinión:			
	9. ¿Desarrolla mecanismos de información de la gestión municipal a los contribuyentes?	SI ( )	NO ( )		
	10. ¿Se desarrollan mecanismos de consultas ciudadanas sobre la gestión municipal?	SI ( )	NO ( )		
	11. ¿Qué opina acerca de la consulta a los ciudadanos?:	Dé su opinión:			
	12. ¿Se conocen los instrumentos de gestión?:	SI ( )	NO ( )		
	POI	SI ( )	NO ( )		
TUPA	SI ( )	NO ( )			
MOF	SI ( )	NO ( )			
ROF	SI ( )	NO ( )			
13. ¿La elaboración y/o revisión de los instrumentos de gestión POI, TUPA, MOF, ROF es participativa incluyendo al personal técnico?	Muy participativos ( )	Poco participativos ( )	Nada participativos ( )		
14. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del POI?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )			
Conducir la elaboración y seguimiento de los instrumentos de gestión.		SI ( )	NO ( )		
		SI ( )	NO ( )		
		SI ( )	NO ( )		
		SI ( )	NO ( )		
		SI ( )	NO ( )		

	15. ¿Los funcionarios encontraron dificultades en la elaboración del TUPA?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )	
	16. ¿Existe la tendencia a la evaluación periódica del cumplimiento del POI?	SI ( )	NO ( )	
Conducir y supervisar el proceso de formulación presupuestal, SNIP y el aplicativo informativo SIAF.	17. ¿Encuentran problemas en la formulación del presupuesto anual?	SI ( ) Cuáles: _____ _____ _____	NO ( )	
	18. ¿Logran darle al presupuesto aprobado coherencia con las políticas institucionales aprobadas para la gestión anual?	SI ( )	NO ( )	
	19. ¿Manejan instrumentos de seguimiento a la implementación presupuestal?	SI ( )	NO ( )	
	20. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de informes de balance de gestión?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	21. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de informes de balances contables (Rendición de cuentas, Balance financiero)?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	22. ¿La gestión ha incorporado con facilidad los lineamientos y/o criterios de la Gestión por Resultados, formulados en la Ley de presupuesto?	SI ( )		NO ( )
	23. ¿Encuentran limitaciones en el uso del SIAF?	SI ( )	NO ( )	
	24. ¿Elabora sus proyectos utilizando el SNIP?	SI ( )	NO ( )	
Fomento del trabajo en equipo y fortalecimiento del liderazgo compartido.	25. ¿Se cuenta con mecanismos que fortalecen las coordinaciones internas entre las gerencias y áreas?	SI ( )	NO ( )	
	26. ¿Los gerentes y jefaturas intervienen en el diseño de estrategias y/o actividades para la implementación de las políticas institucionales?	Dé su opinión:		



**2.6. Respecto a la gestión pública moderna:**

- 27. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
- 28. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
- 29. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
- 30. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

**1.3. Respecto a la gestión personal:**

- 31. ¿Qué requeriría para un mejor desempeño?
- 

- 32. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? ( ) SI ( ) NO
- 33. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? ( ) SI ( ) NO
- 34. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? ( ) SI ( ) NO

**1.4. Respecto a la planificación concertada:**

- 35. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado? ( ) SI ( ) NO
- 36. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal? ( ) SI ( ) NO
- 37. ¿Participa en los talleres del PP? ( ) SI ( ) NO
- 38. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas? ( ) SI ( ) NO
- 39. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado? ( ) SI ( ) NO

**1.5. ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

- 40. Alcaldía 

SI ( )	NO ( )
--------	--------
- 41. Concejo Municipal SI ( ) NO ( )
- 42. Gerencias SI ( ) NO ( )
- 43. Personal SI ( ) NO ( )
- 44. Contribuyentes SI ( ) NO ( )

**Modelo de Encuesta Semicerrada N° 4**

**Datos para el encuestador** (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Semicerrada N° 4

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 50 minutos

PARA IMPRIMIR

ENCUESTA SEMICERRADA N° 4

DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL/SUBGERENCIA O UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

OBJETO DE LA ENCUESTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 50 minutos

OBSERVACIONES: Consultar al encuestador

**VII. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional:  Provincial  Distrital  
2. Clasificación<sup>46</sup>  Urbana  Urbana rural  Rural  
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_estables\_\_\_\_\_ contratados

**VIII. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

- Gerente(ta) Municipal  Funcionario/a  Gerente(ta) de área  
 Promotor (a)  Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- Menos de un año  Mas de un año  Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años  Mas de 10 años  Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- Estable  Contratado  Servicios no personales  Personal de proyecto

d) Calificación profesional:

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
_____ concluido				
_____ no concluido				

e) Nivel de ingresos:

- Mas de 5,000 soles  Entre 3,000 y 5,000 soles  
 Entre 1,000 y 3,000 soles  Menos de 1,000 soles

**GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL/SUBGERENCIA O UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**IX. CAPACIDADES:**

<sup>46</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

**1. Gestión Institucional:**

**1.1 En que sub gerencia ha identificado problemas de gestión:**

(Marque con un aspa en una o en más de una de las alternativas)

- Bienestar social
- Salud
- Educación, cultura y deporte
- Registro civil
- Programas asistenciales
- DEMUNA
- participación vecinal

**2.7 ¿Cuáles son los problemas identificados en la función de participación vecinal?:**

Proponer, coordinar y ejecutar la planificación de las actividades y programas de la subgerencia (unidad) de participación vecinal.	1. Le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar		
		Dirigir		
		Monitorear		
		Decidir		
	2. ¿Podría explicar el porqué de la pregunta 1?	Dé su opinión:		
	3. ¿Cuentan con un plan anual de actividades de participación vecinal?	SI ( )	NO ( )	
4. ¿Encontraron limitaciones en la elaboración del plan anual de actividades?	SI ( )	NO ( )		
	Cuáles:			
	_____			
5. ¿Cuentan con los conocimientos para elaborar un plan de seguimiento a la implementación de las actividades del plan?	SI ( )	NO ( )	Muy limitados ( )	
6. ¿Encuentra limitaciones en las coordinaciones con otras gerencias y áreas para la implementación de actividades del plan?	SI ( )	NO ( )		
	Cuáles:			
	_____			
Promueve y fomenta la participación vecinal y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y Juntas vecinales.	7. ¿Puede manejar el libro de Registro Único de Organizaciones Sociales: RUOS?	SI ( )	NO ( )	
	8. ¿Considera útil actualizar el registro del RUOS anualmente? Porqué?	Dé su opinión:		
	9. ¿Dispone de mecanismos de difusión para el registro de las organizaciones?	SI ( )	NO ( )	
	10. ¿Maneja mecanismos de participación activa de los vecinos en la gestión municipal?	SI, con dominio ( )	Los manejo en forma incipiente ( )	No los manejo ( )

	11. ¿Se ha asignado presupuesto municipal para el fomento de la participación ciudadana?	SI ( ) A cuánto asciende:	NO ( )		
	12. ¿Sabe cómo elaborar mecanismos de consulta a las organizaciones o ciudadanos, respecto a las políticas públicas locales?	SI ( )	NO ( )		
	13. ¿Cuentan con mecanismos para recibir propuestas de las organizaciones de la sociedad civil?	Muchos ( )	Pocos ( )	Ninguno ( )	
	14. ¿Qué opina de planificar actividades con las Juntas Vecinales de forma continua:	Dé su opinión:			
	15. Proporcionar información a las organizaciones sociales y Juntas vecinales respecto de la implementación del Presupuesto participativo es:	Cumplir con la ley ( )	Fomentar la corresponsabilidad ( )	Otra opinión:	
	16. ¿Cuentan con los conocimientos para elaborar un sistema de información a los vecinos respecto de las ordenanzas aprobadas y otros aspectos de la gestión municipal?	SI ( )	SI, pero no sé cómo se implementa ( )	NO ( )	
Organizar y dirigir la elección de los CCLs; fomentar el fortalecimiento de los CCLs, y la organización de los presupuestos participativos.	17. ¿Consigue aplicar oportunamente el cronograma oficial al proceso de presupuesto participativo?	SI, siempre ( )	La mayor parte de veces ( )	NO, nunca ( )	
	18. ¿Ha encontrado dificultades en la inscripción de los agentes participantes en el PP?	SI ( )		NO ( )	
	19. ¿Se implementan cambios en la capacitación del PP cada año?	SI ( )	Algunos años ( )	NO ( ) Porqué: _____ _____	
	20. ¿Maneja procedimientos para el registro de organizaciones de la sociedad civil para la elección del CCL?	SI ( )		NO ( )	
	21. ¿Considera que los requisitos para la inscripción de las organizaciones en el CCL son flexibles para promover una amplia participación?	SI ( )		NO ( )	
	22. ¿Considera que los miembros elegidos en los CCLs se encuentran capacitados para el ejercicio de sus funciones?	SI, todos ( )	Sólo algunos ( )	Ninguno ( )	



Fomento de la transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.	23. ¿Detectaron problemas en la elección del CCL?	SI, no los pudimos manejar ( )	Si, pero los resolvimos ( )	NO ( )
	24. ¿Encontró limitaciones en la elaboración del informe de rendición de cuentas de la implementación del PP?	SI ( )		NO ( )
	25. ¿Cuentan con mecanismos y/o espacios para canalizar la información solicitada por los contribuyentes y/o agentes participantes del PP?	SI ( )		NO ( )
	26. La vigilancia ciudadana ayuda a:(marque más de una opción)	La transparencia		
		Revocar a las autoridades		
		La corresponsabilidad		
		Generar conflictos		

**1.2 Respecto a la gestión pública moderna:**

- 27. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
- 28. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
- 29. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
- 30. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

**1.3 Respecto a la gestión personal:**

- 31. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a la participación, concertación u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? SI ( ) NO ( )
- 32. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? SI ( ) NO ( )
- 33. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? SI ( ) NO ( )
- 34. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? SI ( ) NO ( )

**1.4 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

- 35. Alcaldía SI ( ) NO ( )
- 36. Concejo Municipal SI ( ) NO ( )
- 37. Gerencias SI ( ) NO ( )
- 38. Personal SI ( ) NO ( )
- 39. Contribuyentes SI ( ) NO ( )

## Modelo de Encuesta Semicerrada N° 5

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Semicerrada N° 5

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 45 minutos

### PARA IMPRIMIR ENCUESTA SEMICERRADA N° 5 DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: ALCALDE Y CONCEJO MUNICIPAL

OBJETO DE LA ENCUESTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 45 minutos

OBSERVACIONES: Consultar al encuestador

#### I. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

1. Escala institucional: ( ) Provincial ( ) Distrital
2. Clasificación<sup>47</sup> ( ) Urbana ( ) Urbana rural ( ) Rural
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_estables \_\_\_\_\_ contratados

#### II. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:

a) Cargo que ocupa en la institución:

( ) Alcalde(sa) ( ) Regidor(a)

b) Tiempo de servicios para la municipalidad:

( ) Menos de un año ( ) Mas de un año ( ) Entre 3 y 5 años  
( ) Mas de 5 años ( ) Mas de 10 años ( ) Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

( ) Estable ( ) Contratado ( ) Servicios no personales ( ) Personal de proyecto

d) Calificación profesional:

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto- financiado
_____ concluido				
_____ no concluido				

<sup>47</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)



	7. ¿Cuenta con mecanismos de comunicación, diálogo, concertación de propuestas y de información con la población?	SI ( )	NO ( ) Porqué: _____ _____		
	8. ¿Se han delegado funciones a los regidores?	SI, algunas ( )	NO ( ) Porqué: _____ _____	Si, las necesarias ( )	
	9. ¿Se han instalado comisiones municipales de trabajo?	SI ( )	NO ( ) Porqué: _____ _____		
	10. ¿Considera que los regidores conocen sus roles y competencias?	SI, todos ( )	Algunos ( )	NO ( )	
	11. ¿Participa en la elaboración de los planes institucionales?	SI ( )	NO ( )		
	12. ¿Encuentra dificultades en la presentación de los informes de rendición de cuentas?	Pocas ( )	Ninguna ( )	Muchas ( )	
	13. La rendición de cuentas es:(puede marcar más de una opción)	Indispensable			
		Rutinaria			
		Símbolo de transparencia			
		Cumplimiento de ley			
	Promueve el asociativismo y la política de alianzas para el fortalecimiento de la gestión.	14. ¿Se encuentra articulado a algún asocio municipal?	SI ( )	NO ( )	
		15. Si es afirmativa la respuesta anterior:			
		16. ¿Cuentan con un plan de la asociación?	SI ( )	NO ( )	
17. ¿Han realizado alguna experiencia de presupuesto participativo de la asociación / corredor?		SI ( )	NO ( )		
18. ¿Sabe cómo solicitar apoyo de ONGs para el fortalecimiento de su gestión?		SI ( )	NO ( )		
19. ¿Sabe cómo solicitar apoyo de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos?		SI ( )	NO ( )		

### 1.3. Sobre el funcionamiento del Concejo Municipal

20. ¿Encontraron dificultades en la elaboración del Reglamento del Concejo Municipal?	SI ( )	NO ( )	Algunas ( )
21. ¿Encontraron dificultades en la instalación de las comisiones municipales?	SI ( )	NO ( )	Algunas ( )
22. ¿Las comisiones municipales elaboran un plan de trabajo?	SI ( )	NO ( )	
23. ¿En el último trimestre las comisiones municipales ingresaron dictámenes para ser aprobados en el Concejo Municipal?	SI ( )	NO ( )	
24. ¿El presupuesto municipal es revisado y/o dictaminado en las comisiones municipales?	SI ( )	NO ( )	
25. ¿Las comisiones municipales participan en el diseño de la revisión del PDC?	SI ( )	NO ( )	
26. ¿Las comisiones municipales participan en la organización del PP?	SI ( )	NO ( )	
27. ¿Encuentran dificultades en la elaboración de ordenanzas municipales?	SI ( )	NO ( )	
28. ¿Encuentran dificultades cuando participan en la formulación de los Planes institucionales?	SI ( )	NO ( )	No participamos ( )
29. ¿Presentan informes de gestión en el Concejo Municipal y/o a la población de manera periódica?	SI ( )	NO ( )	
30. ¿Cuentan con mecanismos de comunicación fluida con la población para recoger propuestas y reclamos?	SI ( )	NO ( )	
31. ¿El Concejo Municipal cuenta con presupuesto asignado para el ejercicio de sus funciones?	SI ( )	NO ( )	

### 1.4 Respecto a la gestión pública moderna:

32. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
33. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
34. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
35. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

### 1.5 Respecto a la gestión personal:

36. ¿Se siente satisfecho con su desempeño como autoridad?
- 
-

37. ¿Se brinda apoyo a los regidores y regidoras financiando su participación en cursos de capacitación? ( ) SI ( ) NO
38. ¿Se ha asignado un presupuesto para que los alcaldes y/o regidores puedan acceder a pasantías a nivel nacional o internacional? ( ) SI ( ) NO
39. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? ( ) SI ( ) NO
40. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades? ( ) SI ( ) NO

### Modelo de Encuesta Semicerrada N° 6

Actor: la Municipalidad

Modelo de Encuesta Semicerrada N° 6						
Nombre de la municipalidad	Ubicación	Tipo de institución (rural, urbana)	Cantidad de población	Objetivos del PDI	Aspectos en los que tiene fortalezas	Aspectos en los que tiene debilidades

### ANEXO N°6

### Modelo de Encuesta Cerrada N° 1

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Cerrada N° 1

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: en grupos, en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.

Tiempo de aplicación: 40 minutos

#### PARA IMPRIMIR

#### ENCUESTA CERRADA N°1

#### DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL

OBJETO DE LA ENCUESTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 40 minutos

OBSERVACIONES: Consultar al encuestador

#### IV. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

1. Escala institucional: ( ) Provincial ( ) Distrital
2. Clasificación<sup>48</sup> ( ) Urbana ( ) Urbana rural ( ) Rural
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estable(s) \_\_\_\_\_ contratados

<sup>48</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

**V. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

**a) Cargo que ocupa en la institución:**

- Gerente(ta) Municipal       Funcionario/a       Gerente(ta) de área  
 Promotor (a)       Personal administrativo

**b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:**

- Menos de un año       Mas de un año       Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años       Mas de 10 años       Cerca de 20 años.

**c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)**

- Estable       Contratado       Servicios no personales       Personal de proyecto

**d) Calificación profesional (marque más de una opción):**

- Superior universitaria concluida  
 Superior universitaria no concluida  
 Diplomado  
 Maestría  
 Cursos de especialización

**e) Nivel de ingresos:**

- Mas de 5,000 soles       Entre 3,000 y 5,000 soles  
 Entre 1,000 y 3,000 soles       Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL**

**VI. CAPACIDADES**

**1. Gestión Institucional:**

**2.8 Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales de la municipalidad, en marco del PDC y los planes institucionales; como responsable del cumplimiento de sus objetivos y metas	1. Para la gestión institucional, le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar		
		Dirigir		
		Supervisar		
		Decidir		
	2. ¿Encontró limitaciones en la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)?	SI ( )		NO ( )
3. ¿Encuentra limitaciones para la implementación del POI en las subgerencias y/o unidades?	SI ( )		NO ( )	
4. ¿Conoce cómo elaborar indicadores para la evaluación del cumplimiento de la implementación del POI?	SI ( )	NO ( )		En forma vaga ( )
5. ¿Se evalúa periódicamente el POI, con la participación de las gerencias, subgerencias y jefaturas?	Siempre ( )	Nunca ( )		Algunas veces ( )

	6. ¿Cuenta con herramientas para medir los avances del cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes institucionales?	SI ( )	NO ( )
	7. La gestión por resultados resulta:	Necesaria	
		Una presión para los trabajadores	
Proponer la aprobación de políticas locales de desarrollo, programas y actividades en el marco del PDC y la implementación de los planes institucionales	8. Encuentra dificultades en la elaboración de: a) ¿ordenanzas municipales?	SI ( )	NO ( )
	b) ¿acuerdos municipales?	SI ( )	NO ( )
	9. Ha presentado a la alcaldía propuestas de: a) Planes	SI ( )	NO ( )
	b) Programas	SI ( )	NO ( )
	c) Ordenanzas	SI ( )	NO ( )
Presentar al Alcalde y el Concejo Municipal los estados financieros del ejercicio anual; preparar la memoria institucional	d) Políticas públicas	SI ( )	NO ( )
	10. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del presupuesto institucional?	SI ( )	NO ( )
	11. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de los estados financieros?	SI ( )	NO ( )
	12. ¿Elabora con facilidad la memoria anual?	SI ( )	NO ( )
	13. ¿Ha elaborado instrumentos para supervisar los ingresos y egresos municipales?	SI ( )	NO ( )
	14. ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para el cumplimiento de sus funciones y actividades programadas?	SI ( )	NO ( )

### 2.9 Respecto a la gestión pública moderna:

15. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
16. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
17. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
18. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

### 2.10 Respecto a la gestión personal:

19. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a normas legales, instrumentos de gestión u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? SI ( ) NO ( )
20. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? SI ( ) NO ( )



- 21. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? SI ( ) NO ( )
- 22. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? SI ( ) NO ( )

**2.10 Respecto a la planificación concertada:**

- 23. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado? SI ( ) NO ( )
- 24. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal? SI ( ) NO ( )
- 25. ¿Participa en los talleres del PP? SI ( ) NO ( )
- 26. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas? SI ( ) NO ( )
- 27. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado? SI ( ) NO ( )

**2.11 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

- 28. Alcaldía SI ( ) NO ( )
- 29. Concejo Municipal SI ( ) NO ( )
- 30. Gerencias SI ( ) NO ( )
- 31. Personal SI ( ) NO ( )
- 32. Contribuyentes SI ( ) NO ( )

**Modelo de Encuesta Cerrada N° 2**

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Cerrada N° 2

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método: en grupos, en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.

Tiempo de aplicación: 45 minutos

**PARA IMPRIMIR**

**ENCUESTA CERRADA N° 2**

**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN/UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 45 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**I. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

- 1. Escala institucional: ( ) Provincial ( ) Distrital
- 2. Clasificación<sup>49</sup> ( ) Urbana ( ) Urbana rural ( ) Rural
- 3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estables \_\_\_\_\_ contratados

<sup>49</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)  
 Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)  
 Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

## II. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

### a) Cargo que ocupa en la institución:

- Gerente(ta) Municipal       Funcionario/a       Gerente(ta) de área  
 Promotor (a)                       Personal administrativo

### b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- Menos de un año                       Mas de un año                       Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años                       Mas de 10 años                       Cerca de 20 años.

### c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- Estable       Contratado       Servicios no personales       Personal de proyecto

### d) Calificación profesional (marque más de una opción):

- Superior universitaria concluida  
 Superior universitaria no concluida  
 Diplomado  
 Maestría  
 Cursos de especialización

### e) Nivel de ingresos:

- Mas de 5,000 soles                       Entre 3,000 y 5,000 soles  
 Entre 1,000 y 3,000 soles                       Menos de 1,000 soles

## GERENCIA DE ADMINISTRACION / UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### III. CAPACIDADES:

#### 3. GESTION INSTITUCIONAL

##### 3.1 Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el desarrollo y administración del potencial de los RRHH institucionales.	1. Le cuesta más trabajo:(puede marcar más de una opción)	Planificar	
		Dirigir	
		Monitorear	
		Decidir	
	2. ¿Cómo entiende la actividad de organizar y dirigir las actividades relacionadas con el desarrollo y administración del potencial humano? Como:(puede marcar más de una opción)	Control del cumplimiento de las obligaciones	
		Pagos y retenciones por incumplimiento	
		Asesoría e incentivos	
		Evaluación del desempeño laboral	



	3. ¿La unidad cuenta con un instrumento para evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional?	SI ( )	NO ( )	
	4. ¿Conoce el contenido de los instrumentos de organización y funciones de la municipalidad?	SI, muy bien ( )	NO ( )	En forma vaga ( )
	5. ¿La municipalidad cuenta con los siguientes instrumentos de gestión?:			
	MOF	SI ( )	NO ( )	
	ROF	SI ( )	NO ( )	
	CAP	SI ( )	NO ( )	
	TUPA	SI ( )	NO ( )	
	6. ¿Al elaborar el MOF y el ROF se ha buscado que tengan coherencia con el PDC y los planes institucionales aprobados?	SI ( )	NO ( )	SI, pero con resultados incipientes ( )
	7. ¿Sabe cómo actualizar los procedimientos institucionales?	SI ( )	NO ( )	En forma vaga ( )
	8. ¿Considera que los procedimientos institucionales vigentes son suficientes?	SI ( )	NO ( )	
9. ¿Considera que los funcionarios y trabajadores se encuentran organizados adecuadamente en el CAP para cumplir eficientemente sus funciones?	SI ( )	NO ( )		
Organizar, controlar, dirigir y evaluar el desarrollo de las capacidades del personal de la institución.	10. ¿Se han aprobado políticas institucionales de promoción e incentivo al desempeño laboral del conjunto de empleados municipales?	SI ( )	NO ( )	
	11. ¿Cuentan con un plan de desarrollo de capacidades?	SI ( )	NO ( )	
	12. ¿Cuentan con un programa anual de capacitación del conjunto de empleados municipales?	SI ( )	NO ( )	
	13. ¿Cuentan con criterios y/o reglamento para determinar el acceso a la capacitación del personal de la institución?	SI ( )	NO ( )	
	14. ¿Existe una persona asignada por la municipalidad para la implementación de los programas o cursos de capacitación?	SI ( )	SI, pero cumple varias funciones ( )	NO ( )

	15. ¿El personal a cargo de la capacitación, tiene formación en el área de educación o educación de adultos?	SI ( )	NO ( )	
	16. ¿Se realizan evaluaciones periódicas al desempeño del personal?	SI ( )	NO ( )	
	17. ¿Está familiarizado con formular propuestas para la asignación de presupuesto municipal para las actividades de desarrollo de capacidades?	SI ( )	NO ( )	
	18. ¿Está familiarizado con elaborar convenios con Instituciones nacionales (ONGs, Universidades) y/o extranjeras (cooperación internacional) para la implementación de los programas de formación?	SI ( )	NO ( )	En forma vaga ( )
Participar en el procedimiento de negociaciones colectivas con los gremios sindicales de la municipalidad.	19. ¿Los gremios sindicales de la municipalidad cuentan con lineamientos para mejorar el desempeño laboral?	SI ( )	NO ( )	
	20. ¿Estos sindicatos tienen actividad permanente?	SI ( )	NO ( )	
	21. ¿Participa en las negociaciones colectivas con el sindicato?	Siempre ( )	Nunca ( )	Algunas veces ( )
	22. ¿Ha llevado algún curso sobre resolución de conflictos?	SI ( )	NO ( )	
	23. ¿Cuenta con instrumentos para realizar el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos con el /los sindicatos?	SI ( )	NO ( )	
Proponer planes y programas para implementar una adecuada política salarial y de incentivos al desempeño	24. ¿Ha formulado propuestas para que se aprueben políticas remunerativas para el personal de la municipalidad en general?	SI ( )	NO ( )	
	25. ¿Hay alguna política de incentivos al desempeño laboral?	SI ( )	NO ( )	
	26. La concertación representa:	Prevenir conflictos		
		Trabajar en equipo		
Mejor solución de problema				
Una forma ineficiente de trabajo municipal				

### 3.2 Respecto a la gestión pública moderna:

- |                                                         |        |        |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|
| 28. Alcalía                                             | SI ( ) | NO ( ) |
| 27. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo?        | ( ) SI | ( ) NO |
| 27. Le parece apropiada la evaluación por resultados?   | ( ) SI | ( ) NO |
| 29. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? | ( ) SI | ( ) NO |
| 30. ¿El liderazgo compartido es eficaz?                 | ( ) SI | ( ) NO |

### 3.3 Respecto a la gestión personal:

- |                                                                                                                                                                |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 31. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a gestión de recursos humanos u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? | SI ( ) | NO ( ) |
| 32. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización?                                                                             | SI ( ) | NO ( ) |
| 33. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos?                                                                                                           | SI ( ) | NO ( ) |
| 34. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios?                                                                                           | SI ( ) | NO ( ) |

### 3.4 Respecto a la planificación concertada:

- |                                                                                                                                             |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| 35. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado?                                                                  | ( ) SI | ( ) NO |
| 35. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal?                                                                              | ( ) SI | ( ) NO |
| 37. ¿Participa en los talleres del PP?                                                                                                      | ( ) SI | ( ) NO |
| 38. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas?                                                                                         | ( ) SI | ( ) NO |
| 39. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado?                             | ( ) SI | ( ) NO |
| 39. Ha formulado propuestas para ser presentados en el PP, para el financiamiento de actividades de desarrollo de capacidades del personal? | ( ) SI | ( ) NO |

## Modelo de Encuesta Cerrada N° 3

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Cerrada N° 3

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 50 minutos

PARA IMPRIMIR

ENCUESTA CERRADA N° 3

DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL / UNIDAD DE PLANIFICACION

OBJETO DE LA ENCUESTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 50 minutos

OBSERVACIONES: Consultar al encuestador

IV. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

1. Escala institucional:        ( ) Provincial            ( ) Distrital  
 2. Clasificación<sup>50</sup>            ( ) Urbana            ( ) Urbana rural        ( ) Rural  
 3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estables \_\_\_\_\_ contratados

**V. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

- ( ) Gerente(ta) Municipal        ( ) Funcionario/a        ( ) Gerente(ta) de área  
 ( ) Promotor (a)            ( ) Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- ( ) Menos de un año            ( ) Mas de un año            ( ) Entre 3 y 5 años  
 ( ) Mas de 5 años            ( ) Mas de 10 años            ( ) Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- ( ) Estable        ( ) Contratado        ( ) Servicios no personales        ( ) Personal de proyecto

d) Calificación profesional (marque más de una opción):

- ( ) Superior universitaria concluida  
 ( ) Superior universitaria no concluida  
 ( ) Diplomado  
 ( ) Maestría  
 ( ) Cursos de especialización

e) Nivel de ingresos:

- ( ) Mas de 5,000 soles            ( ) Entre 3,000 y 5,000 soles  
 ( ) Entre 1,000 y 3,000 soles        ( ) Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL / UNIDAD DE PLANIFICACION**

**VI. CAPACIDADES:**

1. Gestión Institucional:

3.5. Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Conducción del proceso de Planificación	1. Qué le cuesta más trabajo:(puede marcar más de una opción)	Planificar		
		Dirigir		
		Monitorear		
Decidir				
2. ¿Tiene dificultades en el proceso de planeamiento estratégico?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )	
	3. ¿Manejan adecuadamente los conceptos sobre los enfoques de desarrollo?		SI ( )	NO ( )

<sup>50</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)



	4. ¿Manejan herramientas para monitorear los planes institucionales?	SI ( )	NO ( )	
	5. ¿Manejan de herramientas para monitorear el Plan de Desarrollo Concertado?	SI ( )	NO ( )	
	6. ¿Pueden monitorear el Presupuesto participativo?	SI ( )	NO ( )	
	7. ¿Desarrolla mecanismos de información de la gestión municipal a los contribuyentes?	SI ( )	NO ( )	
	8. ¿Se desarrollan mecanismos de consultas ciudadanas sobre la gestión municipal?	SI ( )	NO ( )	
	9. La consulta a los ciudadanos es:	Necesaria		
		Inoportuna		
		Quita tiempo a funcionario		
		Propicia cultura cívica		
Conducir la elaboración y seguimiento de los instrumentos de gestión.	10. ¿Se conocen los instrumentos de gestión?:	SI ( )	NO ( )	
	POI	SI ( )	NO ( )	
	TUPA	SI ( )	NO ( )	
	MOF	SI ( )	NO ( )	
	ROF	SI ( )	NO ( )	
	11. ¿La elaboración y/o revisión de los instrumentos de gestión POI, TUPA, MOF, ROF son participativos incluyendo al personal técnico?	Muy participativos ( )	Poco participativos ( )	Nada participativos ( )
	12. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del POI?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	13. ¿Los funcionarios encontraron dificultades en la elaboración del TUPA?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	14. ¿Existe la tendencia a la evaluación periódica del cumplimiento del POI?	SI ( )	NO ( )	
	Conducir y supervisar el proceso de formulación presupuestal,	15. ¿Encuentran problemas en la formulación del presupuesto anual?	SI ( )	NO ( )

SNIP y el aplicativo informativo SIAF.	16. ¿Logran darle al presupuesto aprobado coherencia con las políticas institucionales aprobadas para la gestión anual?	SI ( )	NO ( )	
	17. ¿Manejan instrumentos de seguimiento a la implementación presupuestal?	SI ( )	NO ( )	
	18. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de informes de balance de gestión? y contables (Rendición de cuentas, Balance financiero, Balance de gestión, otros).	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	19. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de informes de balance contables (Rendición de cuentas, Balance financiero)?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )
	20. ¿La gestión ha incorporado con facilidad los lineamientos y/o criterios de la Gestión por Resultados, formulados en la Ley de presupuesto?	SI ( )	NO ( )	
	21. ¿Encuentran limitaciones en el uso del SIAF?	SI ( )	NO ( )	
	22. ¿Elabora sus proyectos utilizando el SNIP?	SI ( )	NO ( )	
	23. ¿Se cuenta con mecanismos que fortalecen las coordinaciones internas entre las gerencias y áreas?	SI ( )	NO ( )	
	24. ¿Los gerentes y jefaturas intervienen en el diseño de estrategias y/o actividades para la implementación de las políticas institucionales?	Regularmente ( )	Nunca ( )	Algunas veces ( )

### 3.6 Respecto a la gestión pública moderna:

25. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
26. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
27. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
28. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

### 1.3 Respecto a la gestión personal:

29. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a la planificación u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? SI ( ) NO ( )
30. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? SI ( ) NO ( )
31. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? SI ( ) NO ( )
32. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? SI ( ) NO ( )

### 1.6 Respecto a la planificación concertada:

33. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado? ( ) SI ( ) NO
34. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal? ( ) SI ( ) NO
35. ¿Participa en los talleres del PP? ( ) SI ( ) NO



36. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas?  SI  NO
37. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado?  SI  NO

**1.5 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

38. Alcaldía  SI  NO
39. Concejo Municipal  SI  NO
40. Gerencias  SI  NO
41. Personal  SI  NO
42. Contribuyentes  SI  NO

**Modelo de Encuesta Cerrada N° 4**

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Cerrada N° 4

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 50 minutos

**PARA IMPRIMIR**

**ENCUESTA CERRADA N° 4**

**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL/SUBGERENCIA O UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 50 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**VII. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional:  Provincial  Distrital
2. Clasificación<sup>51</sup>  Urbana  Urbana rural  Rural
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_estables\_\_\_\_\_contratados

**VIII. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

- Gerente(ta) Municipal  Funcionario/a  Gerente(ta) de área
- Promotor (a)  Personal administrativo

<sup>51</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)  
 Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)  
 Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- Menos de un año                       Mas de un año                       Entre 3 y 5 años  
 Mas de 5 años                       Mas de 10 años                       Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- Estable                       Contratado                       Servicios no personales                       Personal de proyecto

d) Calificación profesional (marque más de una opción):

- Superior universitaria concluida  
 Superior universitaria no concluida  
 Diplomado  
 Maestría  
 Cursos de especialización

e) Nivel de ingresos:

- Mas de 5,000 soles                       Entre 3,000 y 5,000 soles  
 Entre 1,000 y 3,000 soles                       Menos de 1,000 soles

**GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL/SUBGERENCIA O UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**IX. CAPACIDADES:**

**1. Gestión Institucional:**

**3.7 En que sub gerencia ha identificado problemas de gestión:**

(Marque con un aspa en una o en más de una de las alternativas)

- Bienestar social                       Programas asistenciales  
 Salud                       DEMUNA  
 Educación, cultura y deporte                       participación vecinal  
 Registro civil

**3.8 ¿Cuáles son los problemas identificados en la función de participación vecinal?:**

Proponer, coordinar y ejecutar la planificación de las actividades y programas de la subgerencia (unidad) de participación vecinal.	1. Le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar		
		Dirigir		
		Monitorear		
		Decidir		
	2. ¿Cuentan con un plan anual de actividades de participación vecinal aprobado?	SI ( )	NO ( )	
3. ¿Encontraron limitaciones en la elaboración del plan anual de actividades?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )	
4. ¿Cuentan con los conocimientos para elaborar un plan de seguimiento a la implementación de las actividades del plan?	SI ( )	NO ( )	Muy limitados ( )	
5. ¿Encuentra limitaciones en las coordinaciones con otras gerencias y áreas para la implementación de actividades del plan?	Muchas ( )	Pocas ( )	Ninguna ( )	



Promueve y fomenta la participación vecinal y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y Juntas vecinales.	6. ¿Puede manejar el libro de Registro Único de Organizaciones Sociales: RUOS?	SI ( )		NO ( )	
	7. ¿Considera útil actualizar el registro del RUOS anualmente?	SI ( )		NO ( )	
	8. ¿Dispone de mecanismos de difusión para el registro de las organizaciones?	SI ( )		NO ( )	
	9. ¿Maneja mecanismos de participación activa de los vecinos en la gestión municipal?	SI, con dominio ( )	Los manejo en forma incipiente ( )	NO los manejo ( )	
	10. ¿Se ha asignado presupuesto municipal para el fomento de la participación ciudadana?	SI ( )		NO ( )	
	11. ¿Sabe cómo elaborar mecanismos de consulta a las organizaciones o ciudadanos, respecto a las políticas públicas locales?	SI ( )		NO ( )	
	12. ¿Cuentan con mecanismos para recibir propuestas de las organizaciones de la sociedad civil?	Muchos ( )	Pocos ( )	Ninguno ( )	
	13. Planificar actividades con las Juntas Vecinales de forma continua es:	Importante ( )		No es necesario ( )	
	14. Proporcionar información a las organizaciones sociales y Juntas vecinales respecto de la implementación del Presupuesto participativo es:	Cumplir con la ley ( )		Fomentar la corresponsabilidad ( )	
	15. ¿Cuentan con los conocimientos para elaborar un sistema de información a los vecinos respecto de las ordenanzas aprobadas y otros aspectos de la gestión municipal?	SI ( )	SI, pero no sé cómo se implementa ( )	NO ( )	
	Organizar y dirigir la elección de los CCLs; fomentar el fortalecimiento de los CCLs, y la organización de los presupuestos participativos.	16. ¿Consigue aplicar oportunamente el cronograma determinado por el instructivo del MEF al proceso de presupuesto participativo?	SI, siempre ( )	La mayor parte de veces ( )	NO, nunca ( )
17. ¿Ha encontrado dificultades en la inscripción de los agentes participantes en el PP?		SI ( )		NO ( )	
18. ¿Se implementan cambios en la capacitación del PP cada año?		SI ( )	Algunos años ( )	NO ( )	
	19. ¿Maneja procedimientos para el registro de organizaciones de la sociedad civil para la elección del CCL se realiza de manera regular?	SI ( )		NO ( )	

	20. ¿Considera que los requisitos para la inscripción de las organizaciones en el CCL son flexibles para promover una amplia participación?	SI ( )	NO ( )	
	21. ¿Considera que los miembros elegidos en los CCLs se encuentran capacitados para el ejercicio de sus funciones?	SI, todos ( )	Sólo algunos ( ) Ninguno ( )	
	22. ¿Detectaron problemas en la elección del CCL?	SI, no los pudimos manejar ( )	Si, pero los resolvimos ( ) NO ( )	
Fomento de la transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.	23. ¿Encontró limitaciones en la elaboración del informe de rendición de cuentas de la implementación del PP?	SI ( )	NO ( )	
	24. ¿Cuentan con mecanismos y/o espacios para canalizar la información solicitada por los contribuyentes y/o agentes participantes del PP?	SI ( )	NO ( )	
	25. La vigilancia ciudadana ayuda a:(marque más de una opción)	La transparencia		
		Revocar a las autoridades		
La corresponsabilidad				
Generar conflictos				

### 3.9. Respeto a la gestión pública moderna:

26. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
27. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) S ( ) NO
28. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) S ( ) NO
29. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) S ( ) NO

### 3.10 Respeto a la gestión personal:

30. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a la participación, concertación u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? SI ( ) NO ( )
31. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? SI ( ) NO ( )
32. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? SI ( ) NO ( )
33. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? SI ( ) NO ( )

### 3.11 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:

34. Alcaldía SI ( ) NO ( )
35. Concejo Municipal SI ( ) NO ( )

- 36. Gerencias SI ( ) NO ( )
- 37. Personal SI ( ) NO ( )
- 38. Contribuyentes SI ( ) NO ( )

### Modelo de Encuesta Cerrada N° 5

Datos para el encuestador (se omiten de la impresión al aplicar la encuesta):

Tipo de encuesta: Cerrada N° 5

Objeto de la encuesta: recoger demanda de capacidades en las municipalidades

Método:

- en grupos o en talleres, pero con presencia de encuestadores capacitados que puedan absolver preguntas y dudas.
- Marcar una sola opción, salvo que la pregunta indique lo contrario

Tiempo de aplicación: 45 minutos

PARA IMPRIMIR

### ENCUESTA CERRADA N° 5

### DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

ACTOR: ALCALDE Y CONCEJO MUNICIPAL

OBJETO DE LA ENCUESTA: Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

TIEMPO: 45 minutos

OBSERVACIONES: Consultar al encuestador

#### X. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

1. Escala institucional: ( ) Provincial ( ) Distrital
2. Clasificación<sup>52</sup> ( ) Urbana ( ) Urbana rural ( ) Rural
3. Número de trabajadores: \_\_\_\_\_ estables \_\_\_\_\_ contratados

#### XI. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:

a) Cargo que ocupa en la institución:

( ) Alcalde(sa) ( ) Regidor(a)

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

( ) Menos de un año ( ) Mas de un año ( ) Entre 3 y 5 años  
( ) Mas de 5 años ( ) Mas de 10 años ( ) Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

( ) Estable ( ) Contratado ( ) Servicios no personales ( ) Personal de proyecto

<sup>52</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)

Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)

Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

d) Calificación profesional:

- Superior universitaria concluida
- Superior universitaria no concluida
- Diplomado
- Maestría
- Cursos de especialización

e) Nivel de ingresos:

- Mas de 5,000 soles
- Entre 3,000 y 5,000 soles
- Entre 1,000 y 3,000 soles
- Menos de 1,000 soles

**ALCALDE:**

**CONSEJO MUNICIPAL:**

**XII. CAPACIDADES:**

**1. Gestión Institucional:**

**3.12. En que áreas de la municipalidad ha identificado problemas de gestión:**

(Marque con un aspa en una o en más de una de las alternativas)

- Finanzas
- Planeamiento y presupuesto
- Administración Tributaria
- Trámite documentario
- Participación vecinal
- Seguridad ciudadana
- Administración Municipal
- Obras Públicas
- Otros, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

**3.13. Problemas que ha identificado en el desempeño de sus funciones :**

Ejecutar los Planes de Desarrollo Local	1. ¿Dispone de metodologías para que los ejes de desarrollo son coherentes con las tendencias del desarrollo regional?	SI, en forma total ( )	SI, en forma parcial ( )	NO ( )
	2. ¿Consigue articular los planes nacionales con las políticas nacionales de superación de la pobreza?	SI, en forma total ( )	SI, en forma parcial ( )	NO ( )
Promueve el liderazgo compartido y una gestión moderna de Buen Gobierno	3. ¿Se convocan regularmente las sesiones del Concejo Municipal?	SI ( )		NO ( )
	4. ¿Cuenta con mecanismos de comunicación, diálogo, concertación de propuestas y de información con los regidores?	SI ( )		NO ( )
	5. ¿Cuenta con mecanismos de comunicación, diálogo, concertación de propuestas y de información con los funcionarios de las gerencias?	SI ( )		NO ( )
	6. ¿Cuenta con mecanismos de comunicación, diálogo, concertación de propuestas y de información con los empleados y obreros de la municipalidad?	SI ( )		NO ( )



	7. ¿Cuenta con mecanismos de comunicación, diálogo, concertación de propuestas y de información con la población?	SI ( )	NO ( )	
	8. ¿Se han delegado funciones a los regidores?	SI, algunas ( )	NO ( )	Si, las necesarias ( )
	9. ¿Se han instalado comisiones municipales de trabajo?	SI ( )	NO ( )	
	10. ¿Considera que los regidores conocen sus roles y competencias?	SI, todos ( )	Algunos ( )	NO ( )
	11. ¿Participa en la elaboración de los planes institucionales?	SI ( )	NO ( )	
	12. ¿Encuentra dificultades en la presentación de los informes de rendición de cuentas?	Pocas ( )	Ninguna ( )	Muchas ( )
	13. La rendición de cuentas es:(puede marcar más de una opción)	Indispensable		
		Rutinaria		
		Símbolo de transparencia		
		Cumplimiento de ley		
Promueve el asociativismo y la política de alianzas para el fortalecimiento de la gestión.	14. ¿Se encuentra articulado a algún socio municipal?	SI ( )	NO ( )	
	15. Si es afirmativa la respuesta anterior:			
	16. ¿Cuentan con un plan de la asociación?	SI ( )	NO ( )	
	17. ¿Han realizado alguna experiencia de presupuesto participativo de la asociación / corredor?	SI ( )	NO ( )	
	18. ¿Sabe cómo solicitar apoyo de ONGs para el fortalecimiento de su gestión?	SI ( )	NO ( )	
	19. ¿Sabe cómo solicitar apoyo de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos?	SI ( )	NO ( )	

### 3.14 Sobre el funcionamiento del Concejo Municipal

20. ¿Encontraron dificultades en la elaboración del Reglamento del Concejo Municipal?	SI ( )	NO ( )	Algunas ( )
21. ¿Encontraron dificultades en la instalación de las comisiones municipales?	SI ( )	NO ( )	Algunas ( )

22. ¿Las comisiones municipales elaboran un plan de trabajo?	SI ( )	NO ( )	
23. ¿En el último trimestre las comisiones municipales ingresaron dictámenes para ser aprobados en el Concejo Municipal?	SI ( )	NO ( )	
24. ¿El presupuesto municipal es revisado y/o dictaminado en las comisiones municipales?	SI ( )	NO ( )	
25. ¿Las comisiones municipales participan en el diseño de la revisión del PDC?	SI ( )	NO ( )	
26. ¿Las comisiones municipales participan en la organización del PP?	SI ( )	NO ( )	
27. ¿Encuentran dificultades en la elaboración de ordenanzas municipales?	SI ( )	NO ( )	
28. ¿Encuentran dificultades cuando participan en la formulación de los Planes institucionales?	SI ( )	NO ( )	No participamos ( )
29. ¿Presentan informes de gestión en el Concejo Municipal y/o a la población de manera periódica?	SI ( )	NO ( )	
30. ¿Cuentan con mecanismos de comunicación fluida con la población para recoger propuestas y reclamos?	SI ( )	NO ( )	
31. ¿El Concejo Municipal cuenta con presupuesto asignado para el ejercicio de sus funciones?	SI ( )	NO ( )	

### 3.15 Respecto a la gestión pública moderna:

- a) ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( ) SI ( ) NO
- b) ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( ) SI ( ) NO
- c) ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( ) SI ( ) NO
35. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( ) SI ( ) NO

### 3.16 Respecto a la gestión personal:

36. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a temas relacionados con el desempeño de sus funciones? ( ) SI ( ) NO
37. ¿Se brinda apoyo a los regidores y regidoras financiando su participación en cursos de capacitación? ( ) SI ( ) NO
38. ¿Se ha asignado un presupuesto para que los alcaldes y/o regidores puedan acceder a pasantías a nivel nacional o internacional? ( ) SI ( ) NO
39. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? ( ) SI ( ) NO
40. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades? ( ) SI ( ) NO

## ANEXO N° 7

### Modelo de Tabla de Valores que debe acompañar a cada tipo de encuesta para su procesamiento

NOTA: Los valores en rojo en cada una de las preguntas no indican el peso de la pregunta o su importancia sino es una forma de registrar y catalogar las preguntas para su ingreso en el Programa.

**TABLA DE VALORES**  
**ENCUESTA CERRADA N° 1**  
**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 40 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**XIII. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional: ( 1 ) Provincial ( 2 ) Distrital  
2. Clasificación<sup>53</sup> ( 1 ) Urbana ( 2 ) Urbana rural ( 3 ) Rural  
3. Número de trabajadores:

**Estables :**

- 1 – 20 trabajadores = 1  
21 – 50 trabajadores = 2  
51 – 100 trabajadores = 3  
101 – mas trabajadores = 4

**Contratados:**

- 1 – 20 trabajadores = 1  
21 – 50 trabajadores = 2  
51 – 100 trabajadores = 3  
101 – mas trabajadores = 4

**XVI. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

**a) Cargo que ocupa en la institución:**

- ( 1 ) Gerente(ta) Municipal ( 2 ) Funcionario/a ( 3 ) Gerente(ta) de área  
( 1 ) Promotor (a) ( 2 ) Personal administrativo

**b) Tiempo de servicios para la municipalidad:**

- ( 1 ) Menos de un año ( 2 ) Mas de un año ( 3 ) Entre 3 y 5 años  
( 1 ) Mas de 5 años ( 2 ) Mas de 10 años ( 3 ) Cerca de 20 años.

**c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)**

- ( 1 ) Estable ( 2 ) Contratado ( 3 ) Servicios no personales ( 4 ) Personal de proyecto

**d) Calificación profesional (marque más de una opción):**

- ( 1 ) Superior universitaria no concluida

---

<sup>53</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)  
Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)  
Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

- ( 2 ) Superior universitaria concluida
- ( 3 ) Diplomado
- ( 4 ) Maestría
- ( 5 ) Cursos de especialización
- ( 6 ) Diploma y Maestría
- ( 7 ) diploma y/o maestría y curso de especialización

e) Nivel de ingresos:

- ( 1 ) Mas de 5,000 soles
- ( 2 ) Entre 3,000 y 5,000 soles
- ( 3 ) Entre 1,000 y 3,000 soles
- ( 4 ) Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL**

**XV. CAPACIDADES**

**1. Gestión Institucional:**

**3.17 Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales de la municipalidad, en marco del PDC y los planes institucionales; como responsable del cumplimiento de sus objetivos y metas	1. Para la gestión institucional, le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar	1	
		Dirigir	2	
		Supervisar	3	
		Decidir	4	
		Dos alternativas	5	
		Mas de dos	6	
	2. ¿Encontró limitaciones en la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
	3. ¿Encuentra limitaciones para la implementación del POI en las subgerencias y/o unidades?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
4. ¿Conoce cómo elaborar indicadores para la evaluación del cumplimiento de la implementación del POI?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	En forma vaga ( 3 )	
5. ¿Se evalúa periódicamente el POI, con la participación de las gerencias, subgerencias y jefaturas?	Siempre ( 1 )	Nunca ( 2 )	Algunas veces ( 3 )	
6. ¿Cuenta con herramientas para medir los avances del cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes institucionales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )		
7. La gestión por resultados resulta:	Necesaria	1		



		Una presión para los trabajadores	2
		Una moda	3
Proponer la aprobación de políticas locales de desarrollo, programas y actividades en el marco del PDC y la implementación de los planes institucionales	8. Encuentra dificultades en la elaboración de:		
	a) ¿ordenanzas municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	b) ¿acuerdos municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	9. Ha presentado a la alcaldía propuestas de:		
	a) Planes	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	b) Programas	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	c) Ordenanzas	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	d) Políticas públicas	SI ( 1 )	NO ( 2 )
Presentar al Alcalde y el Con-	10. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del presupuesto institucional?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	11. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de los estados financieros?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	12. ¿Elabora con facilidad la memoria anual?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	13. ¿Ha elaborado instrumentos para supervisar los ingresos y egresos municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	14. ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para el cumplimiento de sus funciones y actividades programadas?	SI ( 1 )	NO ( 2 )

### 3.18 Respecto a la gestión pública moderna:

18. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
19. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
20. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
18. ¿El liderazgo compartido es eficaz? ( 1 ) SI ( 2 ) NO

### 3.19 Respecto a la gestión personal:

19. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a normar legales, instrumentos de gestión u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones? SI ( 1 ) NO ( 2 )
23. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización? SI ( 1 ) NO ( 2 )
24. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos? SI ( 1 ) NO ( 2 )
25. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios? SI ( 1 ) NO ( 2 )

### 3.20 Respecto a la planificación concertada:

23. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
25. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal? ( 1 ) SI ( 2 ) NO

25. ¿Participa en los talleres del PP? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
26. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
27. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado? ( 1 ) SI ( 2 ) NO

**3.21 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:**

28. Alcaldía

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

29. Concejo Municipal

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

30. Gerencias

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

31. Personal

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

32. Contribuyentes

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

**ANEXO N° 8 ESTE ANEXO ES NUEVO**

Modelo de Tabla de Valores que debe acompañar a cada tipo de encuesta para su procesamiento

NOTA: Los valores en azul en cada una de las preguntas no indican el peso de la pregunta o su importancia sino es una forma de registrar y catalogar las preguntas para su ingreso en el Programa.

**TABLA DE VALORES**  
**ENCUESTA SEMICERRADA N° 1**  
**DE IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA DE CAPACIDADES**

MUNICIPALIDAD DE \_\_\_\_\_

Departamento de \_\_\_\_\_

**ACTOR: GERENCIA MUNICIPAL**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Anotar demanda de desarrollo de capacidades o capacitación en la municipalidad.

**TIEMPO:** 40 minutos

**OBSERVACIONES:** Consultar al encuestador

**XVI. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

1. Escala institucional: ( 1 ) Provincial ( 2 ) Distrital
2. Clasificación<sup>54</sup> ( 1 ) Urbana ( 2 ) Urbana rural ( 3 ) Rural

<sup>54</sup> Urbanas: Más de 200,000 habitantes y más de 200 trabajadores a su cargo (grandes)  
 Urbana rural: Más de 5,000 y menos de 200,000 habitantes; menos de 200 y más de 10 trabajadores (medianas)  
 Rural: Menos de 5,000 habitantes y menos de 10 trabajadores (pequeñas)

3. Número de trabajadores: \_\_\_\_1 \_\_\_\_estables \_\_\_\_2 \_\_\_\_contratados

**XVII. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:**

a) Cargo que ocupa en la institución:

- ( 1 ) Gerente(ta) Municipal ( 2 ) Funcionario/a ( 3 ) Gerente(ta) de área  
 ( 4 ) Promotor (a) ( 5 ) Personal administrativo

b) Tiempo de servicios para la Municipalidad:

- ( 1 ) Menos de un año ( 2 ) Mas de aun año ( 3 ) Entre 3 y 5 años  
 ( 4 ) Mas de 5 años ( 5 ) Mas de 10 años ( 6 ) Cerca de 20 años.

c) Tipo de relación laboral con la institución municipal: (para el caso de funcionarios)

- ( 1 ) Estable ( 2 ) Contratado ( 3 ) Servicios no personales ( 4 ) Personal de proyecto

d) Calificación profesional:

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
1 ____ concluido				
2 ____ no concluido				

e) Nivel de ingresos:

- ( 1 ) Mas de 5,000 soles ( 2 ) Entre 3,000 y 5,000 soles  
 ( 3 ) Entre 1,000 y 3,000 soles ( 4 ) Menos de 1,000 soles

**GERENCIA MUNICIPAL**

**III. CAPACIDADES**

1. Gestión Institucional:

1.1 Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales de la municipalidad, en marco del PDC y los planes institucionales; como responsable del cumplimiento de sus objetivos y metas	1. Para la gestión institucional, le cuesta más trabajo:(marque más de una opción)	Planificar	1
		Dirigir	2
		Supervisar	3
		Decidir	4
	2. ¿Podría explicar el porqué de la pregunta 1?	Esta pregunta debería ser analizada una por una, ingresarlo al programa puede distorsionar el resultado.	
	3. ¿Encontró limitaciones en la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)?	SI ( 1 ) Cuáles:Es probable que las respuestas se semejen unas a otras, en este caso se recomienda que se	NO ( 2 )

		escoja tres o cuatro temas comunes y sobre las base de estas darles un valor e ingresar las respuestas al programa.		
	4. ¿Encuentra limitaciones para la implementación del POI en las subgerencias y/o unidades?	SI ( ) Cuáles:  Es probable que las respuestas se semejen unas a otras, en este caso se recomienda que se escoja tres o cuatro temas comunes y sobre las base de estas darles un valor e ingresar las respuestas al programa.	NO ( )	
	5. ¿Conoce cómo elaborar indicadores para la evaluación del cumplimiento de la implementación del POI?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	En forma vaga ( 3 )
	6. ¿Se evalúa periódicamente el POI, con la participación de las gerencias, subgerencias y jefaturas?	Siempre ( 1 )	Nunca ( 2 )	Algunas veces ( 3 )
	7. ¿Cuenta con herramientas para medir los avances del cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes institucionales?	SI ( 1 )		NO ( 2 )
	8. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión por resultados:	Revisar el anexo 2.		
Proponer la aprobación de políticas locales de desarrollo, programas y actividades en el marco del PDC y la implementación de los planes institucionales	9. Encuentra dificultades en la elaboración de:			
	a) ¿ordenanzas municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
	b) ¿acuerdos municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
	10. Ha presentado a la alcaldía propuestas de:	Ver anexo 3		
	a) Planes	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
	b) Programas	SI ( 1 )	NO ( 2 )	
	c) Ordenanzas	SI ( 1 )	NO ( 2 )	



	d) Políticas públicas	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	11. ¿Qué le genera más dificultades:’	a) 1	
	a) Tomar acuerdos?	b) 2	
	b) Elaborar Ordenanzas? o	c) 3	
	c) Formular propuestas?	Porqué:	
Presentar al Alcalde y el Concejo Municipal los estados financieros del ejercicio anual; preparar la memoria institucional	12. ¿Encuentra dificultades en la elaboración del presupuesto institucional?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	13. ¿Encuentra dificultades en la elaboración de los estados financieros?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	14. ¿Elabora con facilidad la memoria anual?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	15. ¿Ha elaborado instrumentos para supervisar los ingresos y egresos municipales?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
	16. ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para el cumplimiento de sus funciones y actividades programadas?	SI ( 1 )	NO ( 2 )

**3.23 Respecto a la gestión pública moderna:**

20. ¿Se siente a gusto con el trabajo en equipo?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
21. ¿Le parece apropiada la evaluación por resultados?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
22. ¿Conoce mecanismos para tomar decisiones en equipo?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
20. ¿El liderazgo compartido es eficaz?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
21. ¿Qué clima laboral se percibe en la institución? Es favorable para el trabajo?:		

**1.6 Respecto a la gestión personal:**

22. ¿Cuenta con algún mecanismo de información permanente respecto a normas legales, instrumentos de gestión u otros temas relacionados con el desempeño de sus funciones?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
26. En el último año ¿ha participado en cursos de actualización o especialización?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
27. ¿Maneja con facilidad los recursos informáticos?	SI ( 1 )	NO ( 2 )
28. ¿Participa en alguna red nacional de autoridades o funcionarios?	SI ( 1 )	NO ( 2 )

**1.7 Respecto a la planificación concertada:**

26. ¿Conoce el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
29. ¿Conoce mecanismos para promover la participación vecinal?	( 1 ) SI	( 2 ) NO
28. ¿Participa en los talleres del PP?	( 1 ) SI	( 2 ) NO

29. ¿Le parece de utilidad la rendición de cuentas? ( 1 ) SI ( 2 ) NO
30. ¿Conoce los procedimientos para la inserción de enfoques de desarrollo en el Plan de Desarrollo Concertado? ( 1 ) SI ( 2 ) NO

1.8 ¿Considera que han desarrollado adecuados mecanismos de comunicación con?:

36. Alcaldía

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

37. Concejo Municipal

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

38. Gerencias

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

39. Personal

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

40. Contribuyentes

SI ( 1 )	NO ( 2 )
----------	----------

Si hubiera mas de una respuesta se continúa asignando valores:

Ejemplo:

1 y 3 = 11

1,2 y 5 = 12

Pero no se recomienda asignar muchos mas valores por combinaciones, solo las combinaciones con mayor frecuencia.

Explicaciones adicionales

- Para el análisis de este cuadro, requerirá que cada una de las columnas sea considerada como una pregunta.

Superior universitaria (marque con un aspa)	Diplomados (enumere y enuncie los diplomados concluidos)	Maestrías (enumere y enuncie las maestrías concluidos)	Cursos de especialización	
			Financiado por la institución	Auto-financiado
1 ____ concluido				
2 ____ no concluido				

- Aunque cada una es una pregunta abierta, y obtendremos una diversidad de respuestas, para que sean analizados por el programa (SPCC), se requerirá asignarles un valor y podría considerarse estos en función de la información que se desee conocer, a continuación, ejemplos :
  - Para la pregunta sobre «DIPLOMADOS», si se desea conocer el número de diplomados seguidos por los entrevistados los valores a asignarse a las respuestas pueden ser:
    - Ningún diplomado valor 0
    - Un diplomado valor 1
    - Dos diplomados valor 2
    - Mas de dos diplomados valor 3
  - Si lo que se busca es conocer la **procedencia de la certificación** en la que el entrevistado ha realizado el diplomado, con lo cual se puede deducir las características, condiciones, calidad de los estudios realizados, los valores a asignarse a las respuestas pueden ser:



- i. Con la certificación de una universidad peruana: valor 1
  - ii. Con la certificación de una universidad extranjera valor 2
- c. Si lo que se busca conocer es sobre la especialización de los participantes a partir de sus estudios de diplomado, los valores a asignarse pueden ser:
  - i. Con especialización en género y temas afines valor 1
  - ii. Con especialización en el enfoque de derechos valor 2
  - iii. Otras especializaciones, etc. valor 3
- 3. Para analizar las preguntas sobre **MAESTRIAS**, los criterios son semejantes a considerados por la pregunta anterior.
- 4. La pregunta **CURSOS DE ESPECIALIZACION**, las respuestas tendrían solamente dos valores:
  - a. Financiado por su institución, valor 1
  - b. Autofinanciado valor 2

## Anexo 2

### 1. Gestión Institucional:

#### 3.24 Los problemas en la gestión institucional que ha identificado se deben a:

Pregunta de la matriz:

#### 8. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión por resultados:

Es probable que las respuestas se semejen unas a otras, en este caso se recomienda que se escoja tres o cuatros temas comunes entre las respuestas y sobre la base de estas darles un valor e ingresar las respuestas al programa, ejemplo:

Tipos de respuestas:

1. Es una oportunidad para que los gobiernos locales realicen una buena inversión.
2. Es un mecanismo para controlar la corrupción
3. Se van a tener que tomar mejores decisiones
4. Los alcaldes ya no van a poder ha hacer lo que quieran con los fondos de la municipalidad
5. Va a trabar la inversión en proyectos de desarrollo humano.
6. Los impactos no se miden solo por la inversión en cemento
7. no estamos preparados para la gestión por resultados.

Las respuestas 1 y 3 tienen relación con la eficiencia, por lo tanto un valor puede ser:

- (1) que será interpretado como **EFICIENCIA** en la gestión.

Las respuestas 2 y 4 tienen relación con el control de la corrupción, por lo tanto un segundo valor puede ser:

- (2) que será interpretado como control de la **CORRUPCION**

Las respuestas 5 y 6 tienen relación con las limitaciones que los encuestados creen que el enfoque le dará a la inversión pública y el valor asignado a este tipo de respuestas puede ser

- (3) que será interpretado como **LIMITACIONES**

## Anexo 3

### 10. Ha presentado a la alcaldía propuestas de:

Las respuestas a esta pregunta para ser vaciadas en el programa y proceder a su análisis, se haría con los criterios utilizados en la pregunta anterior.

De una observación general a las respuestas consignadas en las encuestas, se va a identificar aspectos comunes en ellas con las que se podrá definir la agrupación de las respuestas y dar un nombre que identifique a cada grupo, ejemplos:

1. propuestas de ordenanza
2. propuesta de actividades
3. proyectos de obras
4. pedidos de apoyo para los niños
5. pedidos de subvención para la navidad de los niños
6. propuesta de acuerdo de concejo para la seguridad ciudadana

Las respuestas 1 y 6 pueden agruparse como PROPUESTAS NORMATIVAS y asignarle el valor 1

las respuestas 2 y 3 pueden agruparse como PROPUESTAS DE ASIGNACION PRESUPUESTA y asignarle el valor 2

Las respuestas 4 y 5 pueden agruparse como PEDIDO DE SUBSIDIOS y pueden asignarse el valor 3.

#### **Anexo 4**

##### **21. ¿Qué clima laboral se percibe en la institución? Es favorable para el trabajo?:**

Las respuestas a esta pregunta para ser vaciadas en el programa y proceder a su análisis, se haría con los criterios utilizados en la pregunta anterior.

De una observación general a las respuestas consignadas en las encuestas, se va a identificar aspectos comunes en ellas con las que se podrá definir la agrupación de las respuestas y dar un nombre que identifique a cada grupo, ejemplos:

1. buen ambiente
2. el personal es indiferente
3. el personal no se identifica con el trabajo, nadie trabaja mas horas de las que señala la ley.
4. hay mucha corrupción
5. el personal no reconoce el esfuerzo de las autoridades
6. somos una institución líder, hay identificación de los funcionarios y el personal con la visión de la gestión.

De las respuestas se pueden identificar dos grupos:

- las respuestas, 1 y 6 pueden agruparse como CON IDENTIDAD INSTITUCIONAL asignarle el valor 1
- las respuestas 2, 3 y 5 pueden agruparse como SIN IDENTIDAD INSTITUCIONAL y asignarle

### **InWEnt – Competente para el futuro**

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.

InWEnt  
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Capacity Building International, Germany  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Teléfono +49 228 4460-0  
Fax +49 228 4460-1766  
[www.inwent.org](http://www.inwent.org)

