



Universidad
Continental

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Modelo de gestión institucional para la articulación e
integración del planeamiento a través de la imple-
mentación de las secciones de racionalización y pre-
supuesto en el departamento de planes del Fondo de
Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú
2017-2019**

Enrique Francisco Flores Canchanya

Lima, 2017

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Investigación



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor

Dra. Elizabeth Izquierdo Quea

Dedicatoria

A mis queridos padres (†), hijos y mis queridas nietas Alejandra Fernanda y Zamirha Michaela, porque son la ilusión de mi vida y la descendencia familiar a quienes les dejo la posta para que superen la valla que les he dejado

Agradecimiento

A la Comunidad Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental, por mantener abiertas sus puertas al conocimiento para la mejora continua en la formación de los gestores públicos.

Índice

	Pág.
Asesor.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice.....	v
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tablas	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xvi
Capítulo I Generalidades.....	21
1.1. Antecedentes	21
1.1.1. Información General de la Organización.....	21
1.1.2. Creación de los Fondos de Vivienda	23
1.1.3. Organización Financiera del FOVIMFAP.....	23
1.1.4. Estructura Orgánica del FOVIMFAP	24
1.1.5. Administración del FOVIMFAP	24
1.1.6. Áreas Comprendidas en el Problema	25
A. Órgano de Planeamiento – Sección Presupuesto.....	25
B. Órgano de Planeamiento – Sección Racionalización.....	30
1.1.7. Funcionamiento Actual del Órgano de Planeamiento	32
1.1.8. Tareas de los Órganos de Línea del FOVIMFAP	33
A. Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios	33
B. Departamento de Cobranzas	33
C. Departamento de Marketing.....	33
D. Departamento de Obras y Proyectos	33
1.1.9. Información Sobre el Tema de Investigación.....	34
1.1.10. Descripción del Estado Situacional del Tema Investigado.....	37
A. Estado Situacional de los Recursos Económicos.....	37
B. Estado Situacional de los Beneficios que Otorga el FOVIMFAP	38

C.	Estado Situacional del Reglamento de Créditos Hipotecarios	39
D.	Estado Situacional del Aportante	40
E.	Estado Situacional de la Cartera de Aportantes Beneficiados.....	41
F.	Estado Situacional de la Cartera de Morosidad	42
1.2.	Determinación del Problema	43
1.2.1.	Problemas Identificados.....	44
A.	Problema General:	44
B.	Problema Específico 1:	44
C.	Problema Específico 2:	45
1.3.	Justificación del Trabajo de Investigación	45
1.4.	Objetivos Generales y Específicos	46
1.4.1.	Objetivo General:.....	46
A.	Objetivo Específico 1:.....	46
B.	Objetivo Específico 2:.....	46
1.5.	Descripción del Producto Propuesto	47
1.6.	Alcances y Limitaciones	47
1.6.1.	Alcances	47
1.6.2.	Limitaciones:.....	47
Capítulo II	El Diagnóstico	50
2.1.	Propósito del Trabajo de Investigación.....	50
2.2.	Diagnóstico Organizacional.....	50
2.2.1.	La Organización.....	50
A.	Misión	51
B.	Estructura Orgánica	51
C.	Tareas, Perfil de Puesto y Funciones.....	52
2.2.2	Análisis Interno	54
A.	Aspecto Legal.....	54
B.	Aspecto Doctrinario	56
C.	Aspecto Administrativo – Organizativo	56
D.	Aspecto Histórico	58
E.	Aspecto Financiero.....	59

F.	Principios Regulatorios.....	60
G.	FODA	62
H.	Matriz FODA.....	65
2.2.3	Entorno Organizacional	71
2.2.4	Alianzas Estratégicas.....	71
2.3.	Diagnóstico de Realidad Problema. Determinación de brechas.....	72
2.4.	Problemas Institucionales.....	76
2.4.1.	Factor Político.....	76
2.4.2.	Factor Económico	82
A.	La Economía Peruana.....	83
B.	Proyecciones.....	84
C.	Tasa de Interés	85
D.	Tipo de Cambio	86
E.	Recursos del FOVIMFAP	87
2.4.3.	Factor Social.....	88
A.	Aportantes	89
B.	Desarrollo de Vivienda del Personal FAP.....	91
C.	Aspecto Administrativo	91
2.4.4.	Factor Legal.....	92
2.4.5.	Factor Tecnológico	95
Capítulo III	La Formulación	96
3.1.	Marco Teórico.....	96
3.1.1.	Bases Teóricas	96
3.1.2.	Definición de Términos Básicos.....	103
3.2.	Objetivos del Trabajo de Investigación.....	111
3.2.1.	Objetivo General.....	112
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	112
A.	Objetivo Específico 1:.....	112
B.	Objetivo Específico 2:.....	112
3.3.	Estrategias	113
3.4.	Producto	118
Capítulo IV	La Propuesta de Implementación	120
4.1.	Identificación de Recursos Críticos	120

4.1.1.	Recursos Humanos del Departamento de Planes	122
A.	De la Jefatura	123
B.	De las Secciones.....	123
4.1.2.	Recursos Financieros	125
4.1.3.	Logística para Implementar el Plan	125
4.1.4.	Tiempo Requerido para Implementar el Plan	126
4.2.	Arquitectura Institucional	127
4.3.	Metas Período de 3 Años	128
4.4.	Metodología y Técnicas.....	130
4.5.	Aspectos Administrativos	131
Capítulo V	Análisis de Viabilidad y Factibilidad	133
5.1.	Análisis SADCI	133
5.2.	Metodología MACTOR o Análisis de Actores.....	153
5.2.1.	Sobre el Trabajo de Investigación Aplicada:.....	153
5.2.2.	Plan de Incidencia	157
Capítulo VI	El Control.....	158
6.1.	Mecanismos de Seguimiento	158
6.2.	Evaluación.....	162
Capítulo VII	La Síntesis.....	164
7.1.	Análisis.....	164
	Conclusiones	169
	Recomendaciones	170
Referencias Bibliográficas	171
Anexos	178	
9.2	Productos	179
9.2.1	Producto N° 1: Directiva de Racionalización.....	179
9.2.2.	Producto N° 2: Directiva de Planeamiento Presupuestal	294

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Organigrama de la Estructura Orgánica de la FAP.	21
<i>Figura 2</i> Interfaz entre Sistemas Administrativos del Estado.	27
<i>Figura 3</i> Ubicación del Departamento de Planes en el FOVIMFAP.	30
Figura 4 Organigrama del Departamento de Planes	31
<i>Figura 5</i> Ámbito de intervención del Trabajo de Investigación	32
<i>Figura 6</i> Organigrama actual del FOVIMFAP.....	54
<i>Figura 7</i> Determinación de la Demanda por atender.....	73
<i>Figura 8</i> Tasas de Interés del Banco Central de Reserva	85
<i>Figura 9</i> Tipo de cambio nominal	86
Figura 10 Estructura Orgánica del FOVIMFAP (Propuesta).....	127
<i>Figura 11</i> Estructura Orgánica del Departamento de Planes (Propuesta)	128
Figura 12 Reglas para leer los Formularios de la Metodología SADCI	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Modalidades de acceso al Crédito Hipotecario en el FOVIMFAP	39
Tabla 2 Escala de Préstamos por grado militar	40
Tabla 3 Cantidad de aportantes por grado militar	41
Tabla 4 Aportantes beneficiados con Créditos Hipotecarios	42
Tabla 5 Índice de Morosidad	42
Tabla 6 Origen de la Matriz FODA.....	66
Tabla 7 Matriz FODA del FOVIMFAP	68
Tabla 8 Programas de Vivienda año 2017	73
Tabla 9 Evolución de las Escalas de Préstamos.....	75
Tabla 10 Apreciación de Los Proyectos de Ley N° 113, 463, 1192 y 1616	77
Tabla 11 Evolución de crecimiento económico PERÚ	83
Tabla 12 Aportantes actuales al FOVIMFAP	89
Tabla 13 Situación de los Aportantes.....	90
Tabla 14 Objetivos Estratégicos 2017-2021 del FOVIMFAP	113
Tabla 15 Objetivos Generales FOVIMFAP	118
Tabla 16 Metas a alcanzar 3 años	129
Tabla 17 Formulario A - Objetivos de Desarrollo.....	136
Tabla 18 Formulario B - Actividades y Recursos.....	137
Tabla 19 Formulario C – Tareas.....	138
Tabla 20 Formulario D1 – DCI Reglas de Juego (leyes, normas)	141
Tabla 21 Formulario D2 – DCI Relaciones Interinstitucionales	143
Tabla 22 Formulario D3 – DCI Organización Interna	144
Tabla 23 Formulario D4 – DCI Política de Personal/	146
Tabla 24 Formulario D5 – DCI Habilidades Individuales	148
Tabla 25 Formulario E1 –DCI no Relacionados con Habilidades.....	150
Tabla 26 Formulario E2 –DCI Relacionados con Habilidades.....	151
Tabla 27 Formulario F – Sinopsis de Plan de Acción de DI	152
Tabla 28 Relación de Actores Claves	154
Tabla 29 Posicionamiento de los Actores	155
Tabla 30 Grado de Convergencia y Divergencia.....	155
Tabla 31 Relaciones De Poder.....	156

Tabla 32 Seguimiento de la implementación del Modelo de Gestión.....	159
Tabla 33 Evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados	163

Resumen

A fines del año 1982 Las Fuerzas Armadas entraron a tallar para combatir en el conflicto de la violenta campaña para destruir el Estado peruano que buscaba someter a la sociedad peruana a un régimen autoritario y totalitario, el orden interno del país había caído en un descontrolado desorden social y considerando que el personal militar y policial requería condiciones de vida que le permitiera desarrollar y abocarse a sus labores, riesgos y compromisos propios de su profesión, y siendo el problema de la vivienda un factor de desigualdad frente a los demás actores de la sociedad. Es así que siendo política del gobierno de turno promover que la población tenga acceso a tener una vivienda propia, se propuso la creación de los Fondos de Vivienda Militar y Policial y más adelante su modernización en aspectos de régimen legal aplicable a estos fondos; esto permitió proteger a la familia de aquellos miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú que por razones de servicio o con ocasión de él en los diferentes puntos del país en que se encontraban permanentemente expuestos a los riesgos que implica combatir la delincuencia terrorista y el tráfico ilícito de drogas dada la situación social de emergencia que vivía nuestro País.

Dentro de la estrategia para la alcanzar la Pacificación Nacional, se hizo necesario no sólo acondicionar las normas penales y procesales para combatir eficazmente la delincuencia terrorista y el tráfico ilícito de drogas, sino que fue conveniente fomentar, promover y otorgar incentivos dentro de las normas de austeridad, a quienes en directo cumplimiento de su función, sufrían las consecuencias de este accionar delictivo como es el caso ocurrido a elementos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú, muchos de los cuales quedaron lisiados y en estado de invalidez permanente, lo que ameritó que el Estado proteja a dicho personal en tal situación, haciendo extensivo a sus deudos en caso de fallecimiento.

El reto para las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú para administrar los Fondos de Vivienda Militar y Policial, cuyos recursos financieros provienen de la contribución del Estado (2%) y en mayor proporción del aporte del personal militar y policial (5%), ambos calculados en base a las remuneraciones

consolidadas y pensionables del personal militar y policial en actividad y retiro, requiere de una estructura administrativa que permita desenvolverse cual Sector de Vivienda, con actores especialistas en Planeamiento Organizacional y Planeamiento Presupuestal entre otros, que permitan alcanzar una organización acorde a los servicios que brinda mediante la eficiente administración de los recursos financieros para cumplir con la finalidad para los cuales fueron creados.

El presente trabajo de Investigación denominado “Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019”, es de alcance para el Fondo de Vivienda Militar de la FAP por cuanto según el diagnóstico realizado presenta este problema; es necesario precisar que la característica de constitución del Fondo de Vivienda Militar de la FAP difiere de los demás Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, por cuanto se encuentra constituido mediante Escritura Pública en el Registro de Personas Jurídicas en el Libro de Asociaciones.

Palabras claves: Administrar, Modelo de Gestión Institucional, Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Abstract

At the end of the year 1982 the Armed Forces entered to fight in the dispute of the violent campaign to destroy the Peruvian government who was looking to submit the Peruvian society to an authoritarian and totalitarian regimen, the intern command of the country has fallen into a uncontrolled social disorder and considering that the military and police force require life conditions that allow to work out and get into their labor, risks and own engagements of their professions, and being living place a factor of inequality against the other persons of society, for that the policy established for the government who has to promote that the population were able to access an own place to live, it were proposed the creation of fund to military and police housing and later the upgrade in legal aspects relevant to this founds; this allowed to protect the family of those members from the forced Army and Police of Peru that were on service in different points of the country and were exposed to risks that involved fighting the terrorist crime and illicit drug trafficking because of the emergency that our country were trough.

Within the strategy to achieve the National pacification, it were necessary not only to condition the criminal rules and process them to fight effectively the terrorist crime and the illicit drug trafficking, but it were convenient to promote and give stimulus within the rules of austerity, to whom direct fulfillment of their function, suffer the consequences of this criminal action as is the case occurred to elements of the Armed Forced and the National Police of Peru, many of which became disable doing extensive to their relatives in case of death.

The challenge for the Armed Forces and The National Police of Peru to administrate the fund of military and police housing, whose financial resources come from the State (2%) and in bigger proportion from their salary (5%), both calculated in base to their consolidated and pensionable remunerations from the military and police staff in active and retire, require from an administrative structure that allows to develop as a living sector with specialized people in organizational planning and budgetary planning and others, that permit to achieve an organization in accordance to the services that offers trough the efficient administration of the financial resources for which they were created.

The present research work is called "Model of Institutional Management for the joint and integration of the planning across the implementation of the Sections of Rationalization and Budget in the Department of Plans of the Fund of Military Housing of the Air Force of Peru. 2017-2019", is of scope for the FAP Military Housing Fund because, according to the diagnosis made presents this problem; it is necessary to specify that the constitution of the FAP Military Housing Fund differs from the other Housing Funds of The Armed Forces and National Police, since it is constituted by Public Deed in the Register of Legal Entities in the Book of Associations.

Keywords: Administrate, Model of Institutional Management, Housing Funds of The Armed Forces and National Police.

Introducción

En el año 2000 el problema de vivienda alcanzó un déficit habitacional de 1'233,000 viviendas, de los cuales el 56% se focalizaba en las zonas urbanas y el 44% en las zonas rurales; asimismo, considerando que cada año se forman 90,000 nuevos hogares, el problema se recrudecía por cuanto del 39% de la población urbana (más de 7.5 millones de personas pobres y pobres extremos) habitaban en más de 7 mil Barrios Urbano Marginales (BUM), es entonces que el Estado debía pasar de un Modelo Tradicional en donde asumía la cadena total de producción de viviendas con resultados negativos, y donde sólo atendía a un porcentaje mínimo de los sectores C, D y E; considerando la invasión como un padrón de crecimiento. Es así que una estrategia impulsa al Nuevo Modelo en donde permite orientar el desarrollo planificado de las ciudades e integra la participación de los sectores estatal, privado y de la ciudadanía.

Según la misión del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que expresa para todos los peruanos: *“Somos el Ente Rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, ejecutar, supervisar y evaluar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y el desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos”* (Portal Ministerio de Vivienda, 2017); sin embargo, con su rol tradicional no llega a aquel sector en donde se encuentra el personal militar y policial en situación de actividad y retiro quienes con sus escasas remuneraciones no alcanzan a cubrir sus necesidades primarias y menos el de una vivienda propia, apreciándose que de una población de 73,426 personas solo 3,959 contaban con vivienda (5.4%) mientras que 63,467 (94.6%) adolecían de la misma.

Con el Fondo de Vivienda Militar FAP, creado por ley 24686 y sus modificatorias, se pretendió contribuir con una solución más directa al problema de la vivienda del personal militar y retiro; sin embargo, las bajas remuneraciones del Personal Militar no permitían dar este gran salto para conseguir la aprobación de un Crédito Hipotecario.

El Planeamiento constituye un instrumento muy importante que se utilizan las organizaciones públicas y privadas para programar ordenadamente sus actividades orientadas a la consecución de su Misión o la finalidad para la que fueron creadas o constituidas; el planeamiento mediante el análisis retrospectivo y actual permite proyectar a la organización hacia un futuro deseado en el mediano o largo plazo, marcando progresivamente los logros alcanzados y reconociendo las dificultades a los que se enfrentaron, lo que permite realizar los ajustes necesarios para continuar con un eficiente planeamiento.

El planeamiento en sí, sólo, no es un instrumento; debe comprenderse como un sistema, por lo que necesita de ciertos elementos de medición para verificar si estamos avanzando hacia el propósito de la organización o si debemos tomar alguna acción correctiva o prevenirlas a tiempo, esto permitirá tomar decisiones oportunas, cuando las circunstancias así lo amerite; a estos elementos los denominamos indicadores, y dependiendo de lo que se desee medir se tomarán las magnitudes necesarias para hacer la comparación con la línea de base y así realizar el seguimiento y una evaluación sistemática.

La línea de base, es un indicador estático del momento, que referencia de dónde estamos partiendo, y es desde allí en que se inicia la implementación de actividades acompañadas de adecuadas estrategias, lo que conllevará a que se alcancen las metas y objetivos diseñados en el plan.

El Fondo de Vivienda Militar de la FAP es un organismo que se encuentra ubicado dentro de la estructura orgánica de la Fuerza Aérea del Perú (FAP), es aquí donde el presente Trabajo de Investigación aplicará la planificación configurándose como una herramienta fundamental para concretar la direccionalidad de todos los actores dentro de la organización, encausando su ámbito de acción a partir de una visión compartida, será uno de los insumos esenciales que permitirá definir el marco de acción prospectivo bajo el cual orientará su trabajo, tomando en cuenta los diferentes actores que lo conforman, así como de aquellos con los que se relaciona.

El Fondo de Vivienda Militar FAP (FOVIMFAP), el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (Fovime), el Fondo de Vivienda Militar de la Marina (Fovimar) y el Fondo

de Vivienda de la Policía Nacional (Fovipol), han sido creados para contribuir a dar solución al problema de vivienda del personal militar y policial aportante; sin embargo, a pesar de los 30 años transcurridos desde su creación, surgen apreciaciones políticas y de insatisfacción por parte de algunos aportantes, los cuales crean una singular situación que aparenta que los fondos no están cumpliendo con los fines para los cuales fueron creados; el FOVIMFAP no escapa a esta situación; es por ello que se necesita diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del FOVIMFAP, que permita “aterrizar” de lo general hacia lo más específico y concreto diferenciando los medios a los fines a alcanzar.

En todo sentido, la planificación establecerá la concertación de esfuerzos, programa la utilización de recursos y, desde ahí, permitirá la toma de decisiones para reorientar acciones y lograr con eficiencia el cumplimiento de los propósitos establecidos. Una conceptualización bastante precisa es la que elabora el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, EIAP, & (Brasil), 1985): *“Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”* (BID, EIAP, & (Brasil), 1985).

El presente Trabajo de Investigación contiene los siguientes capítulos: El primer capítulo, describe los antecedentes del Trabajo de Investigación, determina el problema que requiere de solución, además se justifica porque el Trabajo de Investigación resultará de utilidad para la organización y permitirá articular los objetivos de racionalización y presupuesto en el FOVIMFAP, estableciendo el Objetivo general y los Objetivos específicos de la Investigación; asimismo, describiré los productos propuestos, que consistirá en un Instrumento de Gestión conteniendo dos (2) herramientas: una Directiva de Racionalización Organizacional y una Directiva de Presupuesto, desarrollados para identificar los riesgos relevantes en los procesos de Gestión de los Órganos de Ejecución, que se desarrollan para el cumplimiento de los fines establecidos en la Misión del

FOVIMFAP, finalmente se establecerá los alcances y límites del Trabajo de Investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico general del proceso de planeamiento en el FOVIMFAP, estableciendo el diagnóstico organizacional, realizando la delimitación de la realidad problema, a través de la descripción y análisis de los aspectos internos y del entorno y la realidad de la organización; asimismo, estableceré luego de ello, las brechas que se deben resolver para alcanzar la realidad ideal y se determinarán los problemas institucionales que están originando esta realidad.

En el tercer capítulo se muestra el Marco teórico del Trabajo de Investigación, se identifica las bases Teóricas y las Escuelas en las que se justifica, igualmente define los términos básicos que se utilizarán a lo largo del trabajo y establece las estrategias que se utilizarán para el logro de los objetivos de la investigación para su aplicación en el Departamento de Planes del FOVIMFAP; asimismo, delimita la ruta estratégica a seguir y se desarrollan los productos con los cuales se propone resolver los problemas encontrados en el Capítulo II, alcanzar los objetivos propuestos y disminuir las brechas a fin de acercarnos a la situación o escenario ideal planteado.

El cuarto capítulo está destinado a plantear la implementación del Trabajo de Investigación en el Departamento de Planes del FOVIMFAP, identificando los recursos críticos que podrían poner en riesgo la ejecución del presente plan. Se analizan los Recursos: humanos, financieros, logísticos necesarios para implementar el Plan, y el tiempo requerido. De otro lado identifica las metas y actividades necesarias que realizar para lograr cada uno de los productos propuestos, las metodologías y técnicas científicas utilizadas, y finalmente en este capítulo se refiere a los Aspectos Administrativos del Trabajo, identificando responsables y costos.

En el quinto capítulo se analiza la viabilidad de ejecutar el Trabajo de Investigación de mejora y articulación del Sistema de Planificación Institucional en el FOVIMFAP,

y su factibilidad, a fin de ser usado como una herramienta eficiente en el logro de los objetivos misionales de la Institución.

En el sexto capítulo se determinan los mecanismos de control, a nivel de monitoreo y control a fin de que nos permita acompañar y evaluar si estamos logrando los objetivos esperados, y ejecutar inmediatamente los ajustes necesarios.

En el séptimo capítulo se presenta el análisis por cada uno de los Objetivos propuestos y los Productos planteados, así como las conclusiones finales del Trabajo de Investigación y las recomendaciones que a criterio resulten importantes señalar para que el Modelo de Gestión sea implementado en la Organización.

En el capítulo octavo se hace mención de los textos, trabajos, estudios, monografías que se ha usado para el desarrollo de la investigación, de igual manera se hace expresa mención de la bibliografía usada en el orden de su desarrollo. En promedio se utilizaron 50 referencias bibliográficas, conteniendo Tesis y textos en otros idiomas.

En el presente Trabajo de Investigación se sientan las bases para determinar la no aplicabilidad de las normas que rigen a las Entidades Públicas para el funcionamiento y cumplimiento la finalidad del FOVIMFAP, fortaleciendo la administración eficiente de los aportes que provienen de las remuneraciones consolidadas del Personal Militar FAP y la contribución obligatoria del Estado.

El autor

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Información General de la Organización

El FOVIMFAP es una organización que se encuentra ubicada dentro de la organización de la FAP, dependiente de la Dirección de Bienestar (DIBIE), que a su vez se encuentra subordinada ante su Órgano Rector, la Dirección General de Personal (DIGPE), tal como se muestra en la Figura N° 1; sin embargo, de acuerdo a la Ley N° 24686 (CR, Ley N° 24686, 1987) y sus modificatorias, funcionalmente depende del Organismo Especial encargado de la administración y ejecución de las acciones que son objeto de la Ley; a este Organismo Especial se le denomina Junta de Administración del FOVIMFAP (JAFOV), la misma que depende a través de su presidente, del Comandante General de la FAP.

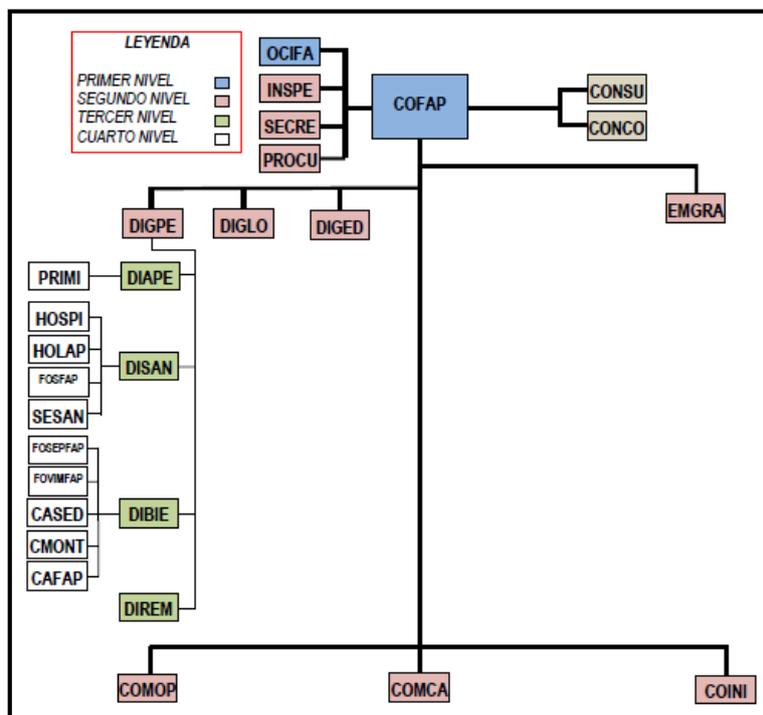


Figura 1 Organigrama de la Estructura Orgánica de la FAP.
Fuente: Anexo "A" de la Ordenanza FAP 20-1 del 05-11-2013.

El Fondo de Vivienda Militar de la FAP (FOVIMFAP), se encuentra constituida según Escritura N°2127 del 21-09-1994; Minuta N°1674, Folio N°10738, Kárdex N° 9677 “Testimonio de Constitución y Estatuto”; Asiento 1 del Libro de Asociaciones, Ficha N°16790 del 12-10-1994; y fue Inscrita en la Zona Registral N° 14 – Sede Lima, Registro de Personas Jurídicas N° Partida registral 01963805.

Indistintamente a los Fondos de Vivienda de las otras Instituciones Armadas y de la Policía Nacional del Perú, el FOVIMFAP al haber inscrito su constitución en el Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima, en el Libro de Asociaciones de fecha 12-10-1994, se establece como una organización de administración privada denominada “Asociación”, la misma que se encuentra regida por el Código Civil del Perú (CR, Decreto Legislativo N° 295, 1984).

Para su administración, según Acta de Sesión N° 001-94-FOVIMFAP, se conformó la primera JAFOV, designándose a sus integrantes mediante Resolución de la Comandancia General de la Fuerza Aérea del Perú N° 0082-CGFA, de fecha 08-02-1994; haciendo mención que mediante la Ley N° 24686 se ha creado en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales un Fondo de Vivienda, con la finalidad de llevar a cabo programas de vivienda para su personal en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión y como lo dispone la misma Ley N° 24686, se elaboró el Reglamento de este fondo.

Los miembros de la JAFOV son designados anualmente en el mes de enero por Resolución de la Comandancia General FAP; las sesiones de la Junta de Administración se realizan cuantas veces sean necesarias, previa convocatoria de su Presidente, quien será el encargado de presidirlas; en caso de ausencia del presidente, la sesión la preside el Oficial más antiguo.

1.1.2. Creación de los Fondos de Vivienda

Como es de conocimiento público, mediante la Ley N° 24686 del 20-06-1987 (CR, Ley No. 24686, 1987), se crea en cada institución de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, el Fondo de Vivienda Militar y Policial, con la finalidad de contribuir a dar solución al programa de vivienda propia para el personal militar y policial en las situaciones de Actividad, Disponibilidad y Retiro con y sin goce de pensión, dándose preferencia al personal que ha quedado lisiado y en estado de invalidez quienes en directo cumplimiento de su función sufrieron las consecuencias del accionar de la subversión y el tráfico ilícito de drogas, así como a sus deudos. Sus modificatorias

Consecuentemente, con el Decreto Supremo N° 091-DE-CCFFAA del 02-12-1993 (CR, Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA, 1993), se aprueba el Reglamento de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987), detallando las disposiciones para la administración de los Fondos de Vivienda Militar y Policial.

Cada Institución Armada y de la Policía Nacional, en forma independiente elabora su Reglamento de Créditos Hipotecarios que permite a sus aportantes gozar los beneficios de los Fondos de Vivienda; el del FOVIMFAP se denomina “Reglamento de Créditos Hipotecarios para el personal aportante al FOVIMFAP” (FOVIMFAP, 2015).

1.1.3. Organización Financiera del FOVIMFAP

En concordancia al artículo 9º de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987), para un mejor cumplimiento de sus fines, el FOVIMFAP desde Junio del año 1987 hasta diciembre del año 1995, económica y financieramente se encontraba a cargo de la Dirección General de Economía de la Fuerza Aérea del Perú (DIREC) y a partir de Enero del año 1996, por acuerdo de la Junta de Administración según Acta de Sesión N°002-96-FOVIMFAP del 12-02-1996, fue independizada la contabilidad a partir del 01-01-1996, continuando la DIREC con la custodia de los Fondos.

1.1.4. Estructura Orgánica del FOVIMFAP

La estructura orgánica del Fondo de Vivienda Militar FAP está migrando a una organización acorde a las funciones que debe realizar una Institución que administra recursos bajo la modalidad de servicios de créditos hipotecarios, para lo cual deben existir procesos definidos que permitan la fluidez de sus actividades, a fin de que el producto final permita satisfacer las necesidades de dar solución al problema de vivienda del personal militar aportante, fin último de la organización. Sin embargo, cabe resaltar, que no se encuentra desarrollado totalmente la estructura y funciones del FOVIMFAP, lo que es necesario para contar con los recursos humanos más adecuados para el desempeño de sus funciones; a la fecha de realización del trabajo de investigación, el FOVIMFAP no contaba con funciones para los Órganos de Línea: Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios, Departamento de Cobranzas y Departamento de Marketing, debilidad que debió ser superada.

1.1.5. Administración del FOVIMFAP

En la Fuerza Aérea del Perú, el Organismo Especial encargado de la administración y ejecución de los programas de vivienda es la Junta de Administración del FOVIMFAP (JAFOV) que para el cumplimiento de sus fines y objetivos lo hace en concordancia a lo establecido en el Artículo 23º y 24º del Reglamento del FOVIMFAP contenido en el Estatuto de fecha 21-09-1994 (FOVIMFAP, 1994) , y designa a un Gerente Ejecutivo, el mismo que está a cargo de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP; el Gerente Ejecutivo es nombrado por el Comandante General de la FAP, para lo cual el Presidente de la Junta de Administración propone una terna; el Gerente Ejecutivo es responsable de sus funciones ante la JAFOV.

1.1.6. Áreas Comprendidas en el Problema

La organización del FOVIMFAP debe encontrarse definida en relación a la administración de los recursos que por Ley administran los Fondos de Vivienda, los mismos que provienen principalmente del aporte del Personal Militar equivalente al 5% de la Remuneración Pensionable del Personal de las FAP y la contribución obligatoria del Estado equivalente al 2% de las remuneraciones pensionables del personal en situación de actividad y retiro de la FAP, el cual se encuentra incluido en los respectivos presupuestos anuales; en la actualidad, las remuneraciones pensionables han tomado la denominación de remuneración consolidada establecidas en la Octava Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1132 del 09-12-2012 (CR, Ley N° 1132, 2012). Las áreas comprendidas en el problema de gestión están relacionadas con el Órgano de Planeamiento en las Secciones de Presupuesto y Racionalización, por el hecho de no estar constituida como tal, debido a la ausencia de recursos humanos con un perfil idóneo para el desempeño de sus funciones y la ausencia de una Directiva de Racionalización Organizacional que le permita el desarrollo de sus competencias.

A. Órgano de Planeamiento – Sección Presupuesto

Un problema en la gestión financiera del FOVIMFAP, se presenta en la Sección Presupuesto del Departamento de Planes, y se debe por la forma como debe administrarse los recursos financieros del FOVIMFAP, los mismos que según opina el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), debería operarse de acuerdo al Sistema de Contrataciones normado en la Ley N° 30225 del 11-07-2014 “Ley de Contrataciones del Estado” (CR, Ley N° 30225, 2014), modificada por el Decreto Legislativo N° 1341, del 03-04-2017 (CR, Decreto Legislativo N° 1341, 2017), que en su artículo 3.1.h) *Ámbito de Aplicación* dice: “*Se encuentran comprendidos dentro del alcance de la presente Ley, bajo el término de entidad: “Los fondos constituidos total o parcialmente*

con recursos públicos, sean de derecho público o privado”; asimismo, en su artículo 3.2 precisa: “Para efectos de la presente Ley. Las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los órganos desconcentrados tienen el mismo tratamiento que las Entidades señaladas en el numeral anterior.”

El FOVIMFAP, al no administrar sus recursos financieros bajo los alcances de la Ley N° 30225 (CR, Ley N° 30225, 2014) ha sido sujeto de observaciones; sin embargo, dichas observaciones vienen siendo formuladas sin tener en cuenta que un Sistema Administrativo no actúa individualmente sino transversalmente con los demás Sistemas Administrativos del Estado, establecidos en el artículo 46° de la Ley N° 29158 (CR, Ley N° 29158, 2007) y cuyos Entes Rectores que se constituyen en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, utilizan sistemas automatizados y con interfaces, tales como el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado), y el SIGA (Sistema integrado de Gestión Administrativa), que son tres herramientas que están fuertemente vinculadas, y sería imposible que una trabaje de manera independiente (Pública & Consulting, 2017) pues son parte de un proceso; siendo así, la opinión de que el FOVIMFAP se encuentra administrando sus recursos financieros fuera del alcance de las normas de administración de los recursos del Estado no es la conclusión más correcta..

Cabe precisar que según el Artículo 6.- del TUO de la Ley 28411 (CR, Decreto Supremo N° 304-2012-EF, 2012), la Oficina de Presupuesto del FOVIMFAP o la que haga sus veces sería la responsable de conducir el Proceso Presupuestario de la Entidad; sin embargo, el pronunciamiento de la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DGPP), precisa que en el Artículo 5 de la Ley N° 28411, se establece que “constituyen pliegos presupuestarios

las Entidades Públicas a las que se aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público”, por ello de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 4 de la citada Ley N° 28411, la DGPP cuenta con atribuciones para la dirección del proceso presupuestario en todas las fases del mismo y, por tanto, las entidades públicas que se encuentran bajo su ámbito de competencia son aquellas que se constituyen en pliego presupuestario; en el caso del FOVIMFAP, este no se encuentra bajo los alcances de la DGPP.

En la siguiente Figura N° 2, se ilustra la interoperabilidad entre sistemas automatizados para el eficiente uso de los recursos.

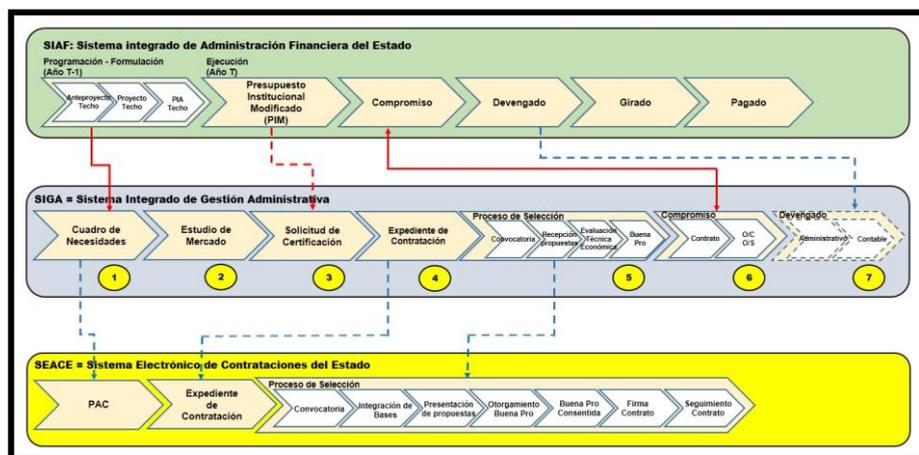


Figura 2 Interfaz entre Sistemas Administrativos del Estado.

Fuente: Blog RC-CONSULTING.ORG

<http://rc-consulting.org/blog/2016/04/sistemas-gubernamentales-siaf-siga-seace/>

En concordancia al Artículo 10.- de la Ley 28112 (CR, Ley N° 28112, 2003) “Registro Único de Información.- 10.1 El registro de la información es único y de uso obligatorio por parte de todas las entidades y organismos del Sector Público, a nivel nacional, regional y local y se efectúa a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) que administra el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Comité de Coordinación y según la Dirección General de

Endeudamiento y Tesoro Público; toda vez que el FOVIMFAP no cuenta con una estructura presupuestal que permita utilizar el SIAF, el mismo que toma como referencia estricta el Marco Presupuestal y sus Tablas, no corresponde que sus operaciones sean registradas y procesadas a través del SIAF-SP.

Siendo que los fondos que administra el FOVIMFAP son aportes que provienen de los descuentos que se realizan a las remuneraciones consolidadas del Personal Militar FAP aportante y la Contribución Obligatoria del Estado, éstas últimas son un aporte patronal previsto en la Partida de Gasto 2.1.31.14 Aportes a los Fondos de Vivienda (MEF, Resolución Directoral 026-2017-EF/50.01, 2017), que una vez que la Fuerza Aérea le gira al FOVIMFAP se cierra el ciclo del gasto en el SIAF (Compromiso, Devengado, Girado y Pagado), convirtiéndose en un gasto definitivo para la FAP y luego pasa a integrar a un fondo privado, intangible, solidario, común y colectivo a cargo de la administración del FOVIMFAP.

Los recursos privados que administra el FOVIMFAP para el cumplimiento de sus fines y objetivos, no se articulan a la normatividad de Planeamiento Estratégico ni con el Plan Anual de Contrataciones y el Presupuesto Público como lo hacen todas las Entidades y organismos de los tres niveles de gobierno del Estado que se financian con Presupuesto Público, en concordancia al Quinto Principio General de la Ley N° 28112 (CR, Ley N° 28112, 2003), Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, que dice: *“El Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con los objetivos y prioridades de gasto determinadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en los planes estratégicos de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada”*; asimismo, el FOVIMFAP al no estar comprendida como Entidad, se encuentra fuera del alcance del Artículo 71.- Planes y Presupuestos Institucionales,

Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo según lo establece el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto aprobado por el Decreto Supremo N° 304-2012-EF, vigente desde el 02-01-2013 (CR, Decreto Supremo N° 304-2012-EF, 2012), que dice “71.1 Las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso”, 71.2 El Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico de la Entidad, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales, en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad, conforme a su escala de prioridades. 71.3 Los Planes Operativos Institucionales reflejan las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho período, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica”.

El FOVIMFAP de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 24686 y sus modificatorias, actúa bajo los lineamientos y planeamiento establecido por la Junta de Administración del FOVIMFAP (Organismo Especial).

B. Órgano de Planeamiento – Sección Racionalización

Asumir una organización del tamaño que exige la administración de los recursos del Estado, es una de las mayores dificultades que experimenta el FOVIMFAP, pues habiendo sido creada en el seno de una institución castrense pública, actualmente mantiene una doble estructura organizacional; una concordante a la estructura orgánica definida por las normas de organización de la FAP y otra similar a la administración de las instituciones privadas que otorgan créditos; es necesario resaltar que el FOVIMFAP no se encuentra supervisado por la Ley N° 26702 del 09-12-1996, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y sus modificatorias (CR, Ley N° 26702, 1996), por lo que requiere definir una organización más racional a las actividades que realiza.

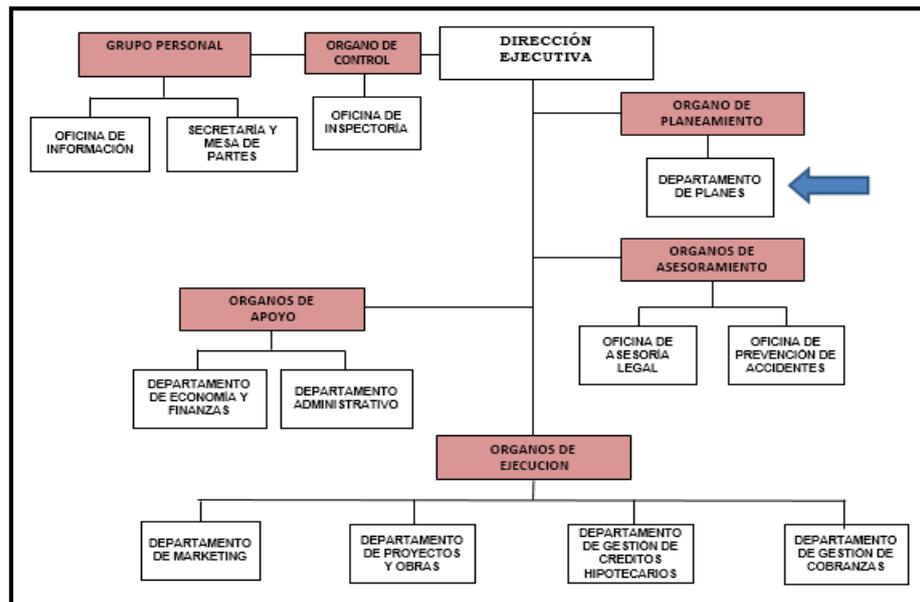


Figura 3 Ubicación del Departamento de Planes en el FOVIMFAP.
Fuente: elaboración propia

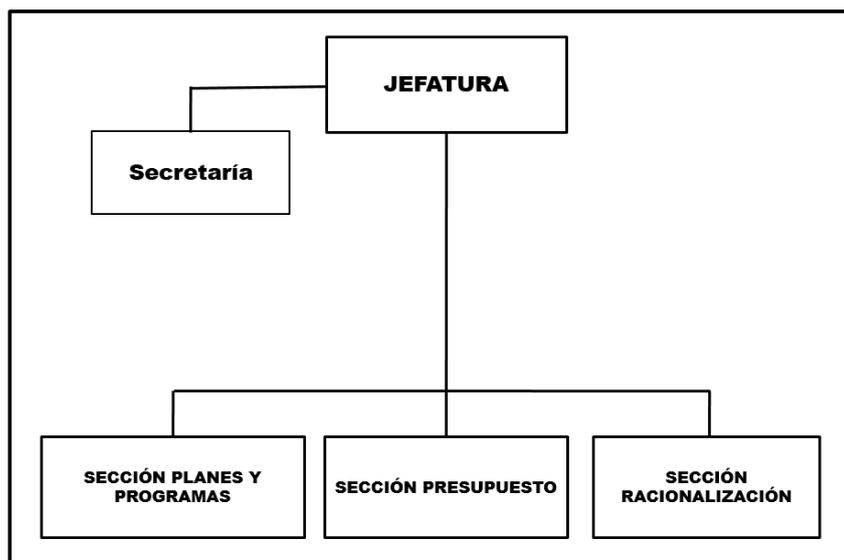


Figura 4 Organigrama del Departamento de Planes
Fuente: elaboración propia

Es así que, el problema de gestión de planeamiento en el FOVIMFAP se enfoca desde estos dos principales problemas: el presupuestal y el de racionalización organizacional; que se debe resolver en este trabajo de investigación para que el Departamento de Planes pueda establecer los lineamientos más acordes para el cumplimiento de los fines para el que fue creado el FOVIMFAP, a fin de: *“contribuir a dar solución al problema de vivienda del Personal Militar”* (CR, Decreto Legislativo N° 732, 1991); de esta manera los Órganos de Línea, llegarán a ofrecer ordenadamente sus productos para el personal aportante al Fondo, pues actualmente no se cuenta con instrumentos de gestión en planeamiento que visualicen los lineamientos para mediano y largo plazo; a falta de ello, para la intervención del FOVIMFAP se viene anualizando según la tendencia del comportamiento crediticio de nuestra población cautiva o en base a encuestas históricas.

1.1.7. Funcionamiento Actual del Órgano de Planeamiento

El Departamento de Planes tiene la tarea de formular los planes, programas y presupuesto del FOVIMFAP y supervisar su ejecución, así como asegurar la racionalización de la estructura orgánica, normas y procedimientos de la Unidad.

El Departamento de Planes tiene 3 secciones: Sección Planes y Programas, Sección Presupuesto y Sección Racionalización.

a) Sección Planes y Programas

La tarea de la Sección Planes y Programas es formular los planes y programas a desarrollar a corto y mediano plazo, así como las metas y actividades a ejecutarse.

b) Sección Presupuesto

La tarea de la Sección Presupuesto es formular el anteproyecto de presupuesto del FOVIMFAP, así como evaluar y controlar el presupuesto aprobado por la JAFOV.

c) Sección Racionalización

La tarea de la Sección Racionalización es aplicar las normas de racionalización en la estructura orgánica y los procedimientos administrativos del FOVIMFAP.

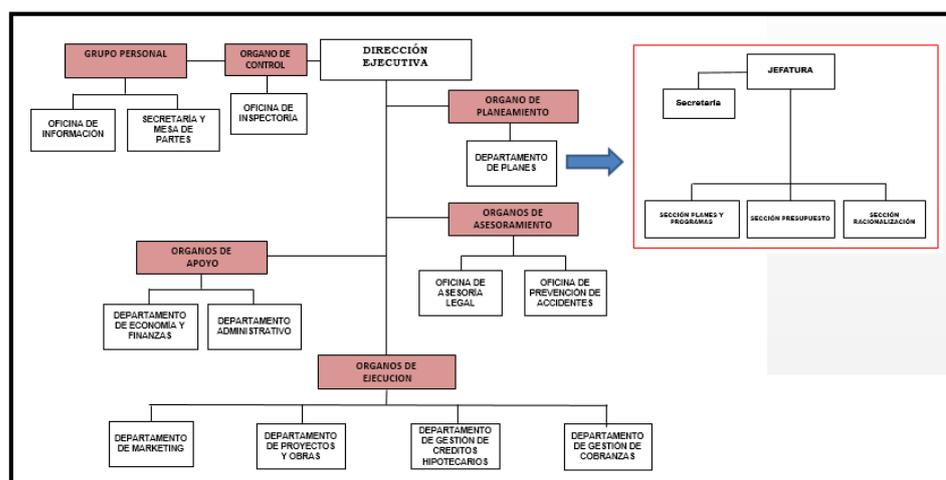


Figura 5 Ámbito de intervención del Trabajo de Investigación

Fuente: elaboración propia

1.1.8. Tareas de los Órganos de Línea del FOVIMFAP

Los Órganos de Línea interactúan con los aportantes al fondo, estos últimos por su necesidad de gestionar un crédito hipotecario a fin de dar solución a su problema de vivienda acuden al FOVIMFAP, y son los que se encuentran con una organización que requiere optimizar a fin de reducir el problema de gestión en la atención a sus beneficiarios, y son:

A. Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios

Tarea. - Supervisar la correcta aplicación de las políticas de riesgo de crédito y la utilización adecuada de las herramientas de evaluación y análisis de riesgo de crédito; así como administrar, evaluar y controlar la calidad de la documentación que conforman los expedientes presentados por los aportantes al fondo para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

B. Departamento de Cobranzas

Tarea. - Planificar, dirigir, proponer, ejecutar y supervisar la estrategia de Cobranzas y Recuperaciones de los Créditos Hipotecarios otorgados al personal aportante.

C. Departamento de Marketing

Tarea. - Propiciar el desarrollo de programas de vivienda e información de créditos hipotecarios; facilita la evaluación, verificación y control de la documentación que conforman los expedientes presentados por los aportantes del Fondo de Vivienda Militar FAP; así como efectuar las acciones de supervisión postventa a los inmuebles otorgados.

D. Departamento de Obras y Proyectos

Tarea. - Realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad para el desarrollo de proyectos de programas de vivienda; asimismo la ejecución, control y supervisión de las obras, generadas de la oferta inmobiliaria y gestión de fideicomisos inmobiliarios, en el

marco de los programas que administra el fondo, así como dirigir las actividades de Registro.

1.1.9. Información Sobre el Tema de Investigación

La nueva visión del Estado peruano se caracteriza por ser un Estado moderno, al servicio de las personas, que ha transformado sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos (CR, Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

El poder legislativo reside en el Congreso y tiene competencia para realizar tres funciones constitucionales: legislar, controlar y representar (USAID & Landa, 2003).

La iniciativa legislativa del Congreso, establecida el Artículo 107 de la Constitución Política del Perú, establece que el Presidente de la República y los Congresistas tienen derecho a iniciativa y formulación de leyes (CR, Constitución Política del Perú, 1993); que faculta la presentación de Proyectos de Ley que afectan al presente Trabajo de Investigación.

La iniciativa legislativa establecida en el Artículo 74°. - del Reglamento del Congreso, establece que, por el derecho de iniciativa legislativa, los ciudadanos y las instituciones señaladas por la Constitución Política tienen capacidad para presentar proposiciones de ley ante el Congreso (CR, Reglamento del Congreso); sin embargo deben contar con los requisitos y forma de presentación de las proposiciones establecidas en dicho Reglamento.

La presentación de las proposiciones de Ley y de Resolución Legislativa están sujetas, a requisitos especiales, tal como lo establece el Numeral 2 a) y el Numeral 3 del Artículo 76° del Reglamento del Congreso (CR, Reglamento del Congreso, 2012); que establece que la proposición no debe contener propuestas de creación ni aumento de gasto público;

salvo aquellas tratadas durante el debate del Presupuesto. De igual forma, las proposiciones de ley que presentan los ciudadanos deben ir acompañadas por las firmas de por lo menos 0.3% de la población electoral y una resolución expedida por la Oficina Nacional de Procesos Electorales, que declare expedito el procedimiento al haberse realizado la comprobación de firmas, de acuerdo con la ley que regula la materia. El oficio de remisión al Congreso debe estar firmado por uno o por los diez primeros ciudadanos que suscriben la iniciativa, indicando, además del número de libreta electoral, la dirección donde deba notificársele en caso necesario.

La iniciativa legislativa es un derecho fundamental de la persona, establecida en el Numeral 13 del Artículo 2.- del Título I, Capítulo I de la Constitución Política del Perú (CR, Constitución Política del Perú, 1993), por lo mismo que toda persona tiene derecho a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa.

La iniciativa legislativa es un derecho fundamental de la persona, establecida en el Numeral 4 del Artículo 2.- del Título I, Capítulo I de la Constitución Política del Perú (CR, Constitución Política del Perú, 1993), por lo mismo que toda persona tiene derecho a las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento mediante la palabra oral o escrita o la imagen, por cualquier medio de comunicación social, sin previa autorización ni censura ni impedimento algunos, bajo las responsabilidades de ley; lo que ha permitido efectuar reclamos del personal militar que no ha hecho uso a plena satisfacción, de los beneficios de los Fondos de Vivienda Militar y Policial, lo que ha motivado la iniciativa legislativa de cuatro (4) Proyectos de Ley que promueven: que el aporte sea voluntario (CR, Proyecto de Ley N° 113-2016-CR, 2016), la reducción del aporte del 5% al 3% (CR, Proyecto de Ley N° 463-2016-CR, 2016), que se devuelvan los aportes (CR, Proyecto de Ley N° 1192-2016-CR, 2016) y que se establezca la

voluntariedad del pago del aporte del personal militar y policial al Fondo, así como establecer la devolución de los aportes (CR, Proyecto de Ley N° 1616-2016-CR, 2017); los mismos que indistintamente afectan los fines para los cuales fueron creados los Fondos.

Pueden expedirse leyes especiales porque así lo exige la naturaleza de las cosas, pero no por razón de las diferencias de las personas. La ley, desde su entrada en vigencia, se aplica a las consecuencias de las relaciones y situaciones jurídicas existentes y no tiene fuerza ni efectos retroactivos; salvo, en ambos supuestos, en materia penal cuando favorece al reo. La ley se deroga sólo por otra ley. También queda sin efecto por sentencia que declara su inconstitucionalidad. La Constitución no ampara el abuso del derecho. Artículo 103.- Leyes especiales, irretroactividad, derogación y abuso del derecho (CR, Constitución Política del Perú, 1993).

La piedra angular para evaluar el desempeño de los gobiernos y el cumplimiento cabal de sus fines básicos. Se trata de una medida que va más allá de cualquier justificación retórica y llega al fondo de las cosas: a la razón de ser del servicio público (Conferencia Internacional, 2008).

El FOVIMFAP actúa de primer plano bajo los alcances de los valores jurídicos del bien común, es decir, la solidaridad; esto indica que las personas, los grupos, las categorías operan en la obra común y se conforman por un grupo de personas que comparten un interés común, en solidaridad dentro de un carácter de expansión que permite fines concretos, “para la satisfacción de necesidades concretas” (SocialDan & Pabón, 2007).

La implementación de un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019, permitirá transparencia en su intervención para la finalidad para la cual fue creada.

1.1.10. Descripción del Estado Situacional del Tema Investigado.

El FOVIMFAP respalda sus operaciones en las normas legales vigentes (CR, Ley No. 24686, 1987), su Reglamento y modificatorias; asimismo, estando la actuación del FOVIMFAP orientada a contribuir a dar solución al problema de vivienda del personal militar de la FAP aportante al fondo; sin embargo el trabajo de investigación se viene desarrollando en una pugna entre el poder legislativo que aprobó la creación del FOVIMFAP y que hoy promueve su desarticulación, esto se ahonda aún más por la ausencia herramientas de gestión que permitan constituir en el instrumento de planificación, importante para guiar el presupuesto y la organización del FOVIMFAP, y así proyectarlo en el tiempo con la finalidad de alcanzar sus propósitos, racionalizando recursos y concertando esfuerzos bajo un marco de referencia compartido por todos sus actores, para demostrar así con transparencia el arduo trabajo que viene desarrollando el FOVIMFAP.

A. Estado Situacional de los Recursos Económicos

Con la promulgación del Decreto Legislativo N° 1132 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, se establece como único ingreso del referido personal, entre otros; la Remuneración Consolidada, que agrupa a todas las remuneraciones, bonificaciones, asignaciones y cualquier otro ingreso, remunerativo o no remunerativo de carácter permanente, que a la entrada en vigencia de la acotada norma, perciba el personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, con excepción de aquellos conceptos que la norma regula expresamente.

La Octava Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1132 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), prescribe que los aportes a que se refieren los artículos 4 y 5 de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987), se realizan con base a

la Remuneración Consolidada definida en el artículo 7 del mencionado Decreto Legislativo.

B. Estado Situacional de los Beneficios que Otorga el FOVIMFAP

Los Créditos Hipotecarios a largo plazo otorgados por el FOVIMFAP, son proporcionados por el fondo según la Tabla N° 1, para contribuir a dar solución al problema de vivienda propia del personal militar aportante, y se obtiene de acuerdo a las modalidades establecidas en el Reglamento de Créditos Hipotecarios FOVIMFAP (2015); dicho crédito requiere la primera garantía hipotecaria a favor del prestatario.

Tabla 1*Modalidades de acceso al Crédito Hipotecario en el FOVIMFAP*

Modalidad	Concepto	Credito1	Credito2	Credito3
Modalidad1.- crédito hipotecario para contribuir a soluciones de vivienda en inmueble propio	Construcción, reconstrucción, ampliación, remodelación, acabados y mejoras y saneamiento físico-legal de vivienda, casco habitable o módulos habitables, propios o en sociedad conyugal.	Construcción	Ampliar o remodelar	Ampliar o remodelar
Modalidad 2.- crédito hipotecario para adquisición de bien inmueble a terceros (compra de inmueble de estreno a una cía. Constructora, segundo uso, terreno, aires).	Estreno	Compra	X	X
	Segundo uso	Compra	X	X
	Terreno	Compra	Construir	Ampliar o remodelar
	Aires	Compra	Construir	Ampliar o remodelar
Modalidad 3.- crédito hipotecario para adquisición de bien inmueble promovido y/o construido por fovimfap.	Proyecto fovimfap	Compra	X	X
Modalidad 4.- crédito hipotecario para cancelación de deuda hipotecaria	Compra de deuda hipotecaria obtenido ante entidades financieras por adquisición de bien inmueble a terceros.	Compra de deuda	X	X

Fuente: Reglamento de Créditos Hipotecarios del FOVIMFAP

C. Estado Situacional del Reglamento de Créditos Hipotecarios

El Reglamento de Créditos Hipotecarios tiene como objeto, normar los procedimientos para el otorgamiento de dichos créditos; sin embargo, para hacerse acreedor de las escalas de préstamos según la Tabla N° 2, existen algunos requisitos muy rígidos que trasgreden la simplificación administrativa que debe imperar en beneficio del personal aportante.

Tabla 2
Escala de Préstamos por grado militar

Préstamos Hipotecarios del FOVIMFAP					
Grados	TEA	Monto Préstamo Aprobado S/	Cuota Préstamo Hipotecario S/	Seguro de Desgravamen S/	Cuota a Pagar (Cuota + Seguro) S/
Personal de Oficiales					
TTG. FAP	3.40	600,000	2,847.50	144.00	2,991.50
MAG. FAP	3.40	570,000	2,705.13	136.80	2,841.93
COR. FAP	3.40	480,000	2,778.00	115.20	2,893.20
COM. FAP	3.40	340,000	1,613.58	81.60	1,695.18
MAY. FAP	3.80	260,000	1,303.17	62.40	1,365.57
CAP. FAP	3.80	210,000	1,052.56	50.40	1,102.96
TEN. FAP	3.80	190,000	952.32	45.60	997.92
ALF. FAP	3.80	170,000	852.07	40.80	892.87
Personal de TT.SS.OO.					
TSP. FAP	3.40	210,000	996.63	50.40	1,047.03
T1P. FAP	3.40	195,000	930.18	47.04	977.22
TC1. FAP	3.40	185,000	882.73	44.64	927.37
TC2. FAP	3.40	170,000	806.79	40.80	847.59
TC3. FAP	3.80	160,000	801.95	38.40	840.35
SO1. FAP	3.80	150,000	751.83	36.00	787.83
SO2. FAP	3.80	145,000	731.58	35.04	766.62
SO3. FAP	3.80	135,000	676.65	32.40	709.05

Fuente: Departamento de Marketing FOVIMFAP

D. Estado Situacional del Aportante

Se constituyen aportantes al fondo, aquel Personal Militar y Policial en situación de Actividad, Disponibilidad y Retiro o sus herederos con goce de pensión, que contribuyen en forma solidaria al Fondo de Vivienda con el 5% de su remuneración consolidada o su pensión, en concordancia a la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987), sus modificatorias y su Reglamento (CR, Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA, 1993).

Como se puede apreciar en la Tabla N° 3, al año 2017, existe un incremento de aportantes al Fondo respecto al año 2012, esto se debe a que la nueva escala remunerativa que se dio con el Decreto Legislativo N° 1132 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), mejoró las escalas de créditos hipotecarios y en cierta forma se recupera la fidelidad del aportante, frenándose las renunciaciones de

aquellos que pasan a la situación de retiro, los que ahora son aportantes voluntarios.

Tabla 3
Cantidad de aportantes por grado militar

GRADO	AÑO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TTG	5	9	7	6	5	6
MAG	38	47	41	39	34	41
COR	350	384	355	328	309	338
COM	363	374	365	347	338	382
MAY	405	387	389	387	387	401
CAP	243	241	240	243	257	255
TEN	256	258	260	260	270	288
ALF	115	67	111	167	217	224
TSP	341	383	353	317	297	316
TIP	711	766	721	669	628	647
TC1	965	1,042	974	933	906	921
TC2	1,008	1,182	1,120	1,090	1,071	1,123
TC3	722	723	708	690	672	595
SO1	546	545	535	525	521	688
SO2	849	849	835	828	824	851
SO3	619	354	557	857	1,117	1,134
TOTALES	7,536	7,611	7,571	7,686	7,853	8,210

Fuente: Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios FOVIMFAP

E. Estado Situacional de la Cartera de Aportantes Beneficiados

La Cartera de aportantes beneficiados son todos aquellos aportantes al fondo, que adquirieron un crédito hipotecario en cualquiera de las cuatro (4) modalidades, para dar solución a su problema de vivienda y por ende dar bienestar a su familia, esto también crea un riesgo de recuperación. Como se muestra en la Tabla N° 4, para el año 2016 se logró una meta de 128 Créditos Hipotecarios; sin embargo, considerando mejorar los procesos para el otorgamiento de éstos créditos, para el año 2017 se programó una meta de 238 Créditos Hipotecarios.

Tabla 4***Aportantes beneficiados con Créditos Hipotecarios***

N°	Periodo	Total Aportantes	Aportantes con Crédito Activo	Aportantes en Periodo de Carencia	Demanda Anual por Atender	Beneficiados Atendidos	Importe S/	%
1	2013	7,753	1,436	1,811	4,506	38	3,981,196.29	0.8%
2	2014	7,806	1,486	1,803	4,517	57	7,019,230.48	1.3%
3	2015	7,788	1,554	1,879	4,355	64	10,137,902.87	1.5%
4	2016	7,911	1,607	2,422	3,882	128	23,900,110.99	3.3%
5	2017	7,958	1,032	2,159	4,767	238	49,787,000.00	5.0%

Fuente: Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios FOVIMFAP

F. Estado Situacional de la Cartera de Morosidad

Se constituye como aportante en la condición de riesgo por morosidad, cuando un aportante ha incurrido en morosidad en el pago por el crédito hipotecario adquirido a partir de cuatro (4) cuotas.

Como se puede apreciar en la Tabla N° 5, el ratio de morosidad en relación a los Créditos Hipotecarios otorgados es del 0.3%.

Tabla 5***Índice de Morosidad***

Conceptos	Créditos Aprobados Vigentes	Créditos Aprobados Morosos
Cantidad de Aportantes	1,465	72
Importe S/	73,493,063.50	21,978.41
Índice de Morosidad		0.3%

Fuente: Departamento de Cobranzas FOVIMFAP

1.2. Determinación del Problema

El Poder Legislativo que representa a la ciudadanía, ha tomado en cuenta los reclamos de algún personal militar aportante al Fondo que por una u otra razón no hizo uso de los beneficios que por Ley ofrecen los Fondos de Vivienda para dar solución al problema de vivienda; siendo así, algunas bancadas han hecho suyo el problema y han presentado cuatro proyectos de Ley que afectan negativamente el accionar de los Fondos, el primero propicia el aporte voluntario, el segundo la reducción de los aportes del 5% al 3%, el tercero propicia la devolución de los aportes y el último pretende la voluntariedad del aporte y la devolución de aportes, inclusive con intereses; y esto se agrava por cuanto para demostrar la ineficacia de los Fondos, la exposición de motivos de los Proyectos de Ley presentados aluden adjetivos tales como:

- Falta de atención a la demanda insatisfecha
- Aportes se destinan a un fondo colectivo, no idóneo en satisfacer necesidades individuales.
- Los beneficiarios con viviendas no llegan ni al 18% de los aportantes.
- Malos manejos traducidos en supuestos actos de corrupción.
- Falta de capacidad de control y vigilancia, en desmedro del personal militar y policial aportante.
- Mala experiencia del FONAVI.
- Poniendo en balance los aportantes beneficiados y los insatisfechos, demostraría la no idoneidad del mecanismo hasta ahora aplicado.
- Amplios márgenes de descuido y desinterés en perjuicio de los miembros de las Fuerzas armadas, como la disminución de sus ingresos mensuales que no los han beneficiado.

Si bien los Fondos cuentan con un Organismo Especial para su administración y éstos promueven el nombramiento de un Gerente Ejecutivo, la interacción entre éstos permite orientar acciones para la consecución de sus metas y objetivos; sin embargo, la ausencia de un Modelo de Gestión en planificación, dificulta demostrar ante terceros que los Fondos de Vivienda

están avanzando y actuando con transparencia dentro de las políticas aprobadas por la Junta de Administración del FOVIMFAP.

El FOVIMFAP no cuenta con un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del FOVIMFAP, para la consecución de las metas y objetivos trazados en el corto y mediano plazo, lo que no permite demostrar ante actores externos una gestión eficiente de los recursos, sin dejar en duda la eficiencia y calidad de los servicios que oferta (Programas de Vivienda y Créditos Hipotecarios) lo que contribuye a dar solución al problema de vivienda del Personal Militar aportante al fondo, mejorando su calidad de vida en vivienda.

1.2.1. Problemas Identificados

Durante la presente investigación, se identificaron los siguientes problemas:

A. Problema General:

Inexistencia de un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019, que articule los objetivos de racionalización y presupuesto para la consecución de los objetivos y metas trazadas en el corto y mediano plazo

B. Problema Específico 1:

No existen lineamientos para la Racionalización Organizacional para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

C. Problema Específico 2:

No existen lineamientos que establezcan los procedimientos del planeamiento presupuestal para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

El trabajo de investigación optimizará y articulará el planeamiento institucional en el Departamento de Planes del FOVIMFAP, mejorando la gestión de racionalización de la organización y el planeamiento presupuestal en el FOVIMFAP, enfocándolo a la puesta en marcha de una organización en concordancia a los principios y objetivos que se desprenden de la misión del FOVIMFAP, lo que permitirá asignar adecuada y prioritariamente los recursos en función a las reales necesidades de los Órganos de Línea, a fin de brindar eficientemente los beneficios que debe ofrecer el Fondo al Personal Militar FAP aportante, manteniendo una comunicación interdisciplinaria entre los actores de la organización del FOVIMFAP y fomentando una cultura de planeación cuyo producto, el instrumento de gestión, ordenará su actuación hacia la consecución de los objetivos establecidos por la JAF OV.

El Modelo de Gestión se constituirá en el puente del proceso de planeación táctica a corto plazo y por convicción fomentará la razón de los Jefes de Departamento, para mirar a la planeación desde su perspectiva, constituyéndose ellos, como los principales forjadores y contribuidores del plan.

El Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del FOVIMFAP, comprometerá y mantendrá unido a los conformantes de la organización y a los miembros directivos para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización y sumando los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, en beneficio

del Personal Militar FAP aportante al Fondo, dando como resultado la satisfacción del Estado, por la eficiente utilización de su contribución al Fondo del 2% de las remuneraciones consolidadas del personal militar en situación de actividad y retiro de la FAP.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

La presente investigación analiza la situación actual del planeamiento presupuestal y de racionalización organizacional del FOVIMFAP, con la finalidad de determinar los puntos críticos y la forma de solucionarlos para diseñar un Modelo de Gestión para el corto plazo con la finalidad de optimizar sus recursos en beneficio del Personal Militar aportante al fondo, quienes requieren un Crédito Hipotecario para desarrollar un proyecto de vivienda propia que le permita elevar la calidad de vida en vivienda para su bienestar y el de su familia.

1.4.1. Objetivo General:

Diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.
2017-2019

A. Objetivo Específico 1:

Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos para la racionalización organizacional, para la óptima articulación con la gestión de planificación institucional en el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

B. Objetivo Específico 2:

Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos para la planificación presupuestal para la óptima articulación de la

gestión de planificación institucional en el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

1.5. Descripción del Producto Propuesto

Los productos propuestos consisten en la elaboración de dos (02) instrumentos de gestión para el FOVIMFAP, las mismas que se desarrollan en el Numeral 9.2:

- a.- Producto N° 1:** Directiva que establece los procedimientos de Racionalización Organizacional para la óptima articulación de la Planificación Institucional en la Gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea Del Perú.
- b.- Producto N° 2:** Directiva que establece los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

1.6. Alcances y Limitaciones

1.6.1. Alcances

El producto del trabajo de investigación diseñado como Directiva de Racionalización Organizacional y una Directiva de Presupuesto, será aplicable en el Departamento de Planes del FOVIMFAP.

El trabajo de investigación es de aplicación sólo al Fondo de Vivienda Militar FAP creada por la Ley N° 24686 del 20-06-1987 (CR, Ley No. 24686, 1987) y sus modificatorias.

1.6.2. Limitaciones:

El presente trabajo de investigación consiste en la propuesta de la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú a través de dos (2) productos: La Directiva de

Racionalización Organizacional y la Directiva de Planeamiento Presupuestal.

El FOVIMFAP no cuenta con personal con el perfil idóneo para asumir las competencias de los cargos en la Sección Racionalización y la Sección Presupuesto del Departamento de Planes.

Una importante limitación es el Manual de Organización y Funciones que no se encuentra acorde a la actual organización del FOVIMFAP, por haber asumido a una organización del tamaño de una Unidad de la FAP, razón que se definirá como producto en el presente Trabajo de Investigación.

Cabe resaltar que la ausencia de estadística, sistematización de los créditos hipotecarios otorgados a los aportantes al Fondo, para tener un banco de datos actualizado, debido a que la información se encuentra dispersa hasta en tres sistemas de información, lo que reduce las capacidades para atender oportunamente a los aportantes y otros requerimientos de control externo que lo soliciten, poniendo en duda la credibilidad del Fondo.

Otra limitación se presenta por la falta de implementación del Comité de Vigilancia y Supervisión establecida en la Ley N° 27801 y que en el presente Trabajo de Investigación está dejando precedente en el Producto N° 1, para de esta manera ordenar las Acciones de Inspección por parte de las Oficinas de Inspectoría de las Unidades bajo las cuales se encuentran subordinada el FOVIMFAP (Oficina de Inspectoría de la Dibie, Oficina de Inspectoría de la Digpe, Inspectoría General y la propia Oficina de Inspectoría del FOVIMFAP), que ocasionan inclusive superposición de controles y en singulares casos actúan paralelamente; sin dejar de lado la que realiza el Órgano de Control Institucional, lo que origina distracción en el personal que se encuentra abocado a la atención de las visitas de inspección que

supervisan con la misma guía de inspección que posteriormente debe abocarse al levantamiento de las deficiencias productos del control realizado, que en sí no son controles especializados y que inclusive se han sido reportados amparándose en las Normas de Control aplicables a recursos públicos, cuando en el FOVIMFAP no se administra este tipo de recursos.

Capítulo II

El Diagnóstico

2.1. Propósito del Trabajo de Investigación

El propósito del presente trabajo de investigación es formular un “Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019”, con la voluntad política de la Gerencia Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP, documento que permitirá articular los objetivos de racionalización y presupuesto en el FOVIMFAP, brindando una herramienta fundamental para concretar la direccionalidad de todos los actores dentro de la organización, encausando su ámbito de acción a partir de una visión compartida, y será uno de los insumos esenciales que permitirá a la organización reducir la incertidumbre de los escenarios futuros en el marco de acción prospectivo, tal como lo señala (PROSPECTA & Ortega San Martín, 2003); bajo el cual orientará su trabajo tomando en cuenta los diferentes actores que lo conforman, así como de aquellos con los que se relaciona, con la finalidad de contribuir a dar solución al problema de vivienda del Personal Militar aportante al Fondo, estableciendo adecuados procesos que permitan elevar su calidad de vida en vivienda.

2.2. Diagnóstico Organizacional

2.2.1. La Organización

La nueva Organización del FOVIMFAP se encuentra en periodo de prueba y en proceso de aprobación, para ello se ha elaborado una Directiva de Organización Digpe 20-46, con la cual se está redefiniendo la organización del FOVIMFAP; sin embargo, aún se encuentra conformada según una organización “tipo” de la FAP.

A. Misión

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia (NU & Armijo).

a. Misión Actual (en proceso de aprobación)

“Contribuir a dar solución al problema de vivienda propia en beneficio del Personal Militar FAP en situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce y sin goce de pensión, dándose preferencia al personal de aportantes que ha quedado lisiado y en estado de invalidez, así como a sus adeudos en caso de fallecimiento; mediante la promoción, el desarrollo de programas de vivienda y la generación de valor de los fondos asignados, para el financiamiento de los créditos hipotecarios a nivel nacional, en cumplimiento de las normas vigentes”.

b. Misión Re expresada

A raíz del Trabajo de Investigación se ha re expresado la Misión a lo siguiente: “Contribuir a dar solución al problema de vivienda propia en beneficio del Personal Militar FAP aportante, mediante la promoción, desarrollo de programas de vivienda, otorgamiento de créditos hipotecarios y la recuperación de los mismos, en cumplimiento de la normatividad vigente”.

B. Estructura Orgánica

El FOVIMFAP es una Unidad Dependiente de la Dirección de Bienestar (Dibie), y actualmente la estructura orgánica se encuentra en periodo de prueba, la misma que está estructurada de la siguiente manera:

a.- Órgano de Dirección

1) Dirección Ejecutiva.

b.- Órganos de Administración Interna

1) Grupo Personal:

a) Secretaría y Mesa de Partes:

b) Oficina de Información.

2) Órgano de Planeamiento y Asesoramiento:

a) Departamento de Planes.

b) Oficina de Asesoría Legal.

c) Oficina de Prevención de Accidentes.

3) Órgano de Inspectoría

a) Oficina de Inspectoría.

4) Órganos de Apoyo

a) Departamento de Economía y Finanzas.

b) Departamento Administrativo.

c.- Órganos de Línea

1) Departamento de Marketing

2) Departamento de Proyectos y Obras

3) Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios

4) Departamento de Cobranzas

C. Tareas, Perfil de Puesto y Funciones

A continuación, se puede apreciar que algunas reparticiones del FOVIMFAP se encuentran organizadas de acuerdo a las normas que rigen en la Fuerza Aérea, en las cuales se encuentra definida su estructura, tarea, funciones y responsabilidades, lo que es un impedimento para optimizar la organización del FOVIMFAP por cuanto ocasiona que la estructura orgánica del FOVIMFAP sea grande y se tenga que asignar cargos repetidos, lo que dificulta la gestión:

a) Secretaría y Mesa de Partes:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza 20-33 "Grupo Personal", vigente.

b) Oficina de Información:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza 20-33 "Grupo Personal", vigente.

c) Oficina de Asesoría Legal:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza FAP 20-91 vigente y el correspondiente Manual de Perfiles de Puestos.

d) Oficina de Prevención de Accidentes:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza FAP 20-83 vigente y el correspondiente Manual de Perfiles de Puestos.

e) Del Órgano de Inspectoría:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza FAP 20-68 vigente y el correspondiente Manual de Perfiles de Puestos.

f) Departamento de Economía y Finanzas:

La tarea, funciones y responsabilidades se encuentran establecidos en la Ordenanza FAP 20-24 vigente y el correspondiente Manual de Perfiles de Puestos.

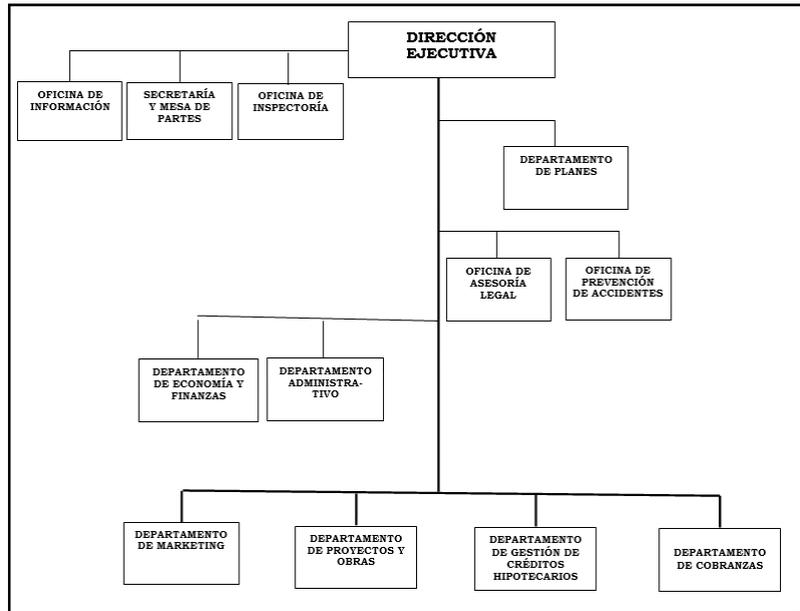


Figura 6 Organigrama actual del FOVIMFAP

Fuente: Directiva Digpe 20-46 en proceso de aprobación

2.2.2 Análisis Interno

Al identificar el conjunto de factores internos relacionados con la organización y que inciden en el desarrollo de las actividades del FOVIMFAP, se aprecia que no tiene aprobado una organización acorde a su actual desempeño; asimismo, no tiene definido ni diseñado objetivos y estrategias de mediano plazo de carácter competitivo para favorecer los productos que ofrece a los beneficiarios de la organización (Programas de Vivienda y Créditos Hipotecarios), para así dar cumplimiento a la Misión asignada, promoviendo una mejor calidad de vida en vivienda al Personal Militar FAP aportante al Fondo.

A. Aspecto Legal

Según la Constitución Política del Perú, del 29 de diciembre de 1993. Título I: De la Persona y de la Sociedad; Capítulo I: Derechos Fundamentales de la persona; Artículo 2.- Derechos fundamentales de la persona; toda persona tiene derecho a la propiedad y a la herencia (CR, Constitución Política del Perú, 1993).

Las propuestas de Ley formuladas por el Legislativo se encuentran amparadas en el Artículo 107 de la Constitución Política del Perú, que le confiere prerrogativas para que el Presidente de la República y los Congresistas tengan derecho a iniciativa en la formación de leyes (CR, Constitución Política del Perú, 1993).

Concordante al Decreto Legislativo N° 1139 del 09 de diciembre del 2012. “Ley de la Fuerza Aérea del Perú” (CR, Decreto Legislativo N° 1139, 2012), establece en su artículo 9° que el Estado Mayor General, tiene como una de sus funciones proponer la modernización y racionalización administrativa de la gestión institucional, para lo cual cuenta con la Dirección de Racionalización, en adelante Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización, siendo así, el FOVIMFAP se encontraría incurso en el marco de esta norma.

El FOVIMFAP al estar inscrita en los Registros Públicos como una Asociación, se encuentra dentro del alcance del Decreto Legislativo N° 295 - Código Civil, publicado el 25-07-84 (CR, Decreto Legislativo N° 295, 1984), Sección Segunda “Personas Jurídicas”. Inicio de la persona jurídica: Artículo 77.- La existencia de la persona jurídica de derecho privado comienza el día de su inscripción en el registro respectivo, salvo disposición distinta de la ley. La eficacia de los actos celebrados en nombre de la persona jurídica antes de su inscripción queda subordinada a este requisito y a su ratificación dentro de los tres meses siguientes de haber sido inscrita. Si la persona jurídica no se constituye o no se ratifican los actos realizados en nombre de ella, quienes los hubieran celebrado son ilimitada y solidariamente responsables frente a terceros.

Según el TITULO II, Asociación: Artículo 80.- del Decreto Legislativo N° 295 - Código Civil, publicado el 25-07-84, la Asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo; asimismo, el Artículo 81 establece: “El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la Ley”.

B. Aspecto Doctrinario

El FOVIMFAP, no se encuentra considerado dentro del Sistema de Planeamiento de la FAP, por cuanto no cumple con las características de una Unidad Operativa y no percibe créditos presupuestarios ni metas de similar naturaleza; sin embargo, se encuentra subordinada a la Subunidad Ejecutora Digpe.

El FOVIMFAP se encuentra fuera del alcance de la Ordenanza FAP 17-1 “Planeamiento, Programación y Presupuesto”- Visión, Misión, Capacidades Fundamentales, Objetivos Institucionales y Proceso de Planeamiento estratégico para la Preparación y Desarrollo de la FAP” del 05-07-2013, por cuanto el FOVIMFAP no reúne las condiciones para ser denominado Unidad FAP.

Por lo anteriormente expresado, el FOVIMFAP no se encuentra dentro del ámbito de las normatividades descritas, por cuanto no recibe créditos presupuestarios bajo la denominación de Presupuesto Institucional de Apertura (PIA); asimismo, sus metas no se encuentran articuladas al Sistema de Planeamiento, ni está integrado al SIAF.

C. Aspecto Administrativo – Organizativo

A pesar que la JAFOV por Ley es el Organismo Especial del FOVIMFAP, cuyas funciones se encuentran establecidas en el

Reglamento de la Ley (CR, Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA, 1993) y en el Estatuto del FOVIMFAP (FOVIMFAP, 1994); adicionalmente en la FAP se encuentra regulada por la Ordenanza FAP 14-37 “Juntas y Comisiones”- Junta de Administración del Fondo de Vivienda Militar de la FAP, del 15-07-2008 (FAP, Directiva FAP 14-37, 2008), debe entenderse que la JAFOV es el organismo que se encarga de normar, dirigir y controlar la captación y el empleo de los recursos económicos bajo su responsabilidad, para el adecuado financiamiento de los programas de vivienda del Personal Militar FAP cubierto por el Fondo, así como de los préstamos que se otorguen para el mismo fin, bajo los principios de solidaridad, equidad, uniformidad, reciprocidad y transparencia.

Por disposición superior, la organización del FOVIMFAP, se encuentra diseñada en concordancia a la Ordenanza FAP 20-1 “Organización” - Principios, Lineamientos y Disposiciones de Organización para las Unidades de la Fuerza Aérea del Perú del 05-11-2013 (FAP, Ordenanza FAP 20-1, 2013), que determina, define y fija fundamentos y normas organizacionales internas, que orientan a las Unidades FAP para la concepción y el establecimiento de su misión y estructura orgánica, las tareas de sus Dependencias y las funciones y responsabilidades correspondientes, de manera racional y concordante con el marco legal y doctrinario aplicable a la Institución.

Actualmente la organización del FOVIMFAP se encuentra en periodo de prueba tal cual Directiva de Organización que se ha remitido a través de la Dibase para su aprobación por el Órgano Rector Digpe, con la cual se está redefiniendo la organización del FOVIMFAP; sin embargo, aún se encuentra conformada según una organización tipo FAP; el objeto de la mencionada directiva es: “Establecer la misión, estructura orgánica, tareas,

perfil y funciones del puesto, así como las disposiciones complementarias de la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP”.

Mediante la Ordenanza FAP 20-104 “Organización” – Migración de una organización funcional a una organización basada en gestión por procesos (FAP, Ordenanza FAP 20-104, 2015), es adaptable al FOVIMFAP para una gestión por procesos, mediante la identificación, definición, diagramación, implementación y la mejora continua de los procesos operativos o misionales, sin embargo por disposición superior, esta normatividad ha quedado en suspenso hasta que se publiquen la nueva Ordenanza que regulen la Organización por procesos.

D. Aspecto Histórico

Las actividades de Créditos Hipotecarios en el FOVIMFAP desde el año 1990 hasta el 2009, estaban supeditadas al otorgamiento de Créditos Hipotecarios para la adquisición de terrenos, viviendas, remodelaciones, ampliaciones y mejoras, sin previa supervisión; asimismo, financiaba los programas de Vivienda desarrollados por la Asociación de Vivienda FAP “Jorge Chávez” (Avifap).

Habiendo gestionado su Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el año 2007, obtiene su personería jurídica e implementa un sistema de supervisión a sus créditos hipotecarios; asimismo, inicia el Primer Proyecto de Vivienda en la ciudad de Lima.

En los años 2011 y 2012 adquiere terrenos a nivel nacional con la finalidad de cumplir su misión y desarrollar proyectos de vivienda de manera integral para sus aportantes.

E. Aspecto Financiero

El FOVIMFAP inició el año 2017 con un Saldo de Flujo de S/96,722,128 , y proyectó culminar el año con S/53,397,780 ; sin embargo, por la demora del Proyecto de Vivienda Multifamiliar San Roque, el año 2018 inició con S/.75,028,709; asimismo, el año 2017 se contaba con 7958 aportantes, constituido por 1,702 Personal Militar de Oficiales y 6,256 Personal Militar de Técnicos y Suboficiales; en el presente año 2018 se tiene 8048 aportantes, constituido por 1,933 Personal Militar de Oficiales y 6,115 Personal Militar de Técnicos y Suboficiales aportantes.

Hasta el mes de noviembre del 2012, los recursos financieros del FOVIMFAP provenían de la contribución obligatoria del Estado 2% y el 5% del aporte del personal militar, calculados sobre la base de la Remuneración Pensionable Común Según el Artículo 4º y 5º de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987); asimismo, de los intereses por las colocaciones financieras y de los intereses de los créditos hipotecarios.

A partir del mes de Diciembre 2012, por Decreto Legislativo N° 1132 del 09-12-2012 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, el mismo que en su Octava Disposición Complementaria Final establece que los aportes establecidos en el artículo 4º y 5º de la Ley 24686 (CR, Ley N° 24686, 1987), se realizan con base a la Remuneración Consolidada definida en el artículo 6º del mismo Decreto Legislativo, así como de los intereses por las colocaciones financieras y de los intereses de los créditos hipotecarios.

A partir del año 2018, se implementa la Ley N° 30683 del 21-11-2017 (CR, Ley 30686, 2017) “Ley que modifica el Decreto Legislativo 1133 del 09-12-2012 (CR, Decreto Legislativo N° 1133, 2012), a fin de regular las pensiones de los Pensionistas del Decreto Ley 19846”, y en concordancia al Decreto Supremo N° 014-2018-EF del 30-01-2018 (CR, Decreto Supremo 014-2018-EF, 2018) con el cual se norma las “Disposiciones Reglamentarias para la implementación de la Ley N° 30683, Ley que modifica el Decreto Legislativo 1133 , Decreto Legislativo para el ordenamiento definitivo del Régimen de Pensiones del personal militar y policial, a fin de regular las pensiones de los pensionistas del Decreto Ley 19846”; por lo tanto, los pensionistas del régimen de pensiones del Decreto Ley 19846 (CR, Decreto Ley N° 19846, 1972), perciben como pensión un monto equivalente a la remuneración consolidada que se otorga al personal militar y policial en actividad; siendo así, entonces, en la metodología para el cálculo de los aportes que debe efectuar el Personal Militar FAP aportante y la contribución obligatoria del Estado se realiza sobre la base de la remuneración consolidada.

F. Principios Regulatorios

Con la Directiva FOVIM 17-1 del 15-02-2018, “Políticas de conducción de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP para el año 2018 (FAP, Directiva FOVIM 17-1, 2018), se establecen las políticas de conducción del FOVIMFAP, en concordancia con los lineamientos de la Junta de Administración del FOVIMFAP, a fin de cumplir con la misión asignada.

Los siguientes lineamientos permiten tener la base fundamental para impulsar un mayor beneficio a los aportantes que concurren al FOVIMFAP en búsqueda de dar solución a su problema de vivienda propia:

- 1) Generar valor a nuestros Aportantes y Equipo humano, contribuyendo así al desarrollo sustentable y permanencia en el tiempo.
- 2) Volcar nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de los aportantes, adaptándonos a sus necesidades y comunicándoles eficaz y oportunamente nuestras propuestas.
- 3) Valorar a las personas, su trabajo, su conducta honesta, transparente y responsable; y en especial, su capacidad de asumir y cumplir compromisos.
- 4) Trabajar eficientemente basándose en el planeamiento, ejecución proactiva y evaluación de información para crear una cultura de innovación.
- 5) Propiciar el trabajo en equipo para alcanzar nuestros objetivos, actuando con compromiso y con la mayor excelencia.
- 6) Anteponer el éxito del FOVIMFAP por sobre cualquier interés parcial o personal, esta es la única forma en la que todos lograremos alcanzar nuestras metas.
- 7) Asumir las consecuencias de nuestras decisiones y actos, en el contexto de una estructura organizacional, profesional y moderna con capacidad de adaptación a los constantes cambios y desafíos, velando siempre por el interés de los aportantes en cumplimiento a las políticas administrativas y reglamento interno.
- 8) Que todas las personas que integran nuestra organización e interactúan con ella, participen de su crecimiento, obteniendo bienestar, realización personal y profesional, manteniendo un sólido sentido de pertenencia, integridad y lealtad hacia el FOVIMFAP.

- 9) Buscar el mejoramiento continuo de los productos y/o servicios que otorgamos y de nuestras relaciones con los aportantes al fondo.
- 10) Fomentar el compromiso con el FOVIMFAP, la defensa irrestricta de sus intereses e integridad patrimonial, el correcto uso de sus recursos para alcanzar la confianza que nos llevará al éxito.

G. FODA

Con la finalidad de determinar los puntos fuertes y débiles del FOVIMFAP, y para examinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas actuales, se realizó el siguiente análisis:

a. Diagnóstico Externo

i. Amenazas

- Proyectos de Ley orientados a modificar la Ley N° 24686 y sus modificatorias, promueven que los aportes sean voluntarios, que los aportes sean devueltos e implicaría menores recursos financieros para el desarrollo de proyectos y créditos hipotecarios.
- Sector inmobiliario desarrolla programas de vivienda en distritos populosos y a menores costos que no requieren créditos hipotecarios FOVIMFAP.
- Inestabilidad de moneda extranjera (US\$).
- Aplicación de los Sistemas Administrativos del Estado en el FOVIMFAP pone en riesgo la intangibilidad de los recursos del Fondo.
- Percepción negativa de los aportantes para la obtención de Créditos Hipotecarios.

- Indiferencia de los aportantes para mejorar su calidad de vida en vivienda.
- Últimas modificaciones a la Ley N° 24686 sin reglamentación.

ii. Oportunidades

- Remuneración consolidada del Personal Militar lo califica como sujeto de crédito por que le permite contar con una mayor calidad financiera.
- Existe una gran demanda potencial de aportantes con derecho y en periodo de carencia.
- Estabilidad Macroeconómica y crecimiento continuo del PBI.
- Empresas Inmobiliarias ofertan productos terminados más atractivos al aportante por lo que requieren Créditos Hipotecarios.
- Aportantes comprometidos con Créditos Hipotecarios en el sistema financiero privado con intereses onerosos requieren Compra de Deuda.
- Garantía de Créditos Hipotecarios al valor comercial y otras garantías con hipoteca sobre bienes inmuebles de terceros respaldan legalmente los Créditos Hipotecarios solicitados.
- Crecimiento urbanístico hacia los conos.

b. Diagnóstico Interno

iii. Fortalezas

- Control y dirección sobre programas de vivienda para ofertar a los aportantes.

- Información disponible de la población aportante cautiva.
- Personería Jurídica de derecho privado lo exime de la burocracia de los Sistemas Administrativos del Estado, el FOVIMFAP se rige por el Código Civil.
- Reserva de propiedades a nivel nacional para la realización de Programas de Vivienda.
- Disponibilidad económica y recursos se encuentran estratégicamente colocados en entidades financieras.
- Adecuado y céntrico local institucional para la atención del Personal Militar aportante.
- Prestigio Institucional logrado entre los demás FOVIM.
- Requisitos para gestionar CH son evaluados permanentemente.
- Buena relación con Instituciones Financieras y con Inmobiliarias que facilitan programas de vivienda.

iv. Debilidades

- Cartera pesada de Cuentas por Cobrar en US\$, supera el índice promedio.
- Garantías Hipotecarias en poder del FOVIMFAP sin ejecución.
- Limitaciones para optimizar el desarrollo de Programas de Vivienda
- Demora en la calificación de expedientes de CH.
- La calificación de los expedientes se realiza fuera del ambiente del Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios.

- Elaboración de proyectos de viviendas con arquitectura estándar sin consultar la necesidad del aportante.
- Limitada participación del Área de Marketing en la definición de producto, publicidad y promoción.
- Local Institucional no es propio.
- Ausencia de perfil de puestos ocasiona que Personal remunerado por la FAP ocupe cargos que demandan mayor profesionalismo.
- Últimas modificaciones de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987) sin reglamentación.
- Ausencia de Metas e indicadores de desempeño en Órganos de Línea.
- Limitado uso del TIC minimiza decisiones gerenciales y ocasiona demora en la entrega de los Créditos Hipotecarios.

H. Matriz FODA

Siendo la matriz FODA una herramienta útil para formular la estrategia del FOVIMFAP, éstas se obtienen combinando de dos en dos los cuatro (4) cuadrantes tal como se muestra en la Tabla N° 6: Origen de la Matriz FODA, el mismo que dio por resultado la Matriz FODA del FOVIMFAP de la Tabla N° 7, obteniéndose las siguientes estrategias en relación a la propuesta del Trabajo de Investigación.

Tabla 6
Origen de la Matriz FODA

Análisis Interno		Fortalezas	Debilidades
	EFI	1.	1.
		2.	2.
Análisis Externo		3.	3.
EFE		4.	4.
Oportunidades	1.	Estrategias FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las Oportunidades	Estrategias DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
	2.		
	3.		
	4.		
Amenazas	1.	Estrategias FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas	Estrategias DA Mejore las debilidades y evite las amenazas para anticiparse a la amenaza futura.
	2.		
	3.		
	4.		

Fuente: elaboración propia

a.- Estrategias FO. - estas estrategias buscan explotar las fortalezas que tiene el FOVIMFAP, aprovechando las oportunidades del entorno y su sector específico.

FO1: Desarrollar programas de vivienda para el personal aportante al Fondo a nivel nacional según el Plan Estratégico 2017-2021.

FO2: Estandarizar los intereses por Créditos Hipotecarios a nivel de Fondos de Vivienda Militar y Policial a fin de cautelar los Fondos en el tiempo.

b.- Estrategias DO. - estas estrategias buscan disminuir las brechas de eficiencia del FOVIMFAP aprovechando las oportunidades del entorno y su sector.

DO1: Establecer una política económica que permita utilizar más recursos financieros fondeados en las entidades financieras.

c.- Estrategias FA. - estas estrategias buscan compensar las fortalezas que tiene el FOVIMFAP, con los riesgos a fin de reducir su impacto en los resultados.

FA1: Definir una estructura organizacional del tamaño que requiere el FOVIMFAP para el Servicio de Créditos Hipotecarios, reemplazar la actual estructura orgánica FAP.

FA2: Seleccionar al personal de los Órganos de Línea que deben ser capacitados para elevar el nivel de sus competencias.

FA3: Fortalecer con personal profesional Abogado al Área de Asesoría Legal y el Departamento de Gestión Créditos Hipotecarios, mejorando así sus competencias y la atención eficiente al personal aportante al Fondo.

d.- Estrategias DA. - Estas estrategias buscan evitar al máximo, el impacto de las amenazas del entorno y también las debilidades del FOVIMFAP.

DA1: Formular la Directiva de Racionalización Organizacional que permita una adecuada estructura orgánica para el óptimo desempeño del FOVIMFAP hacia sus aportantes y sea un documento referente para los órganos de control.

DA2: Formular la Directiva de Planeamiento Presupuestal que permita la óptima utilización de los recursos financieros del FOVIMFAP hacia sus aportantes y sea un documento referente para los órganos de control.

DA3: Modificar el Reglamento del FOVIMFAP en concordancia a las Leyes vigentes y efectuar la modificación del Estatuto del FOVIMFAP en los Registros Públicos

DA4: Simplificar y Modificar el Reglamento de Créditos Hipotecarios.

Tabla 7*Matriz FODA del FOVIMFAP*

ANÁLISIS INTERNO		Fortalezas	Debilidades
EFI	Personería Jurídica de derecho privado lo exime de la burocracia de los Sistemas Administrativos del Estado, el Fovimfap se rige por el Código Civil. (F)		Ausencia de Metas e indicadores de desempeño en Órganos de Línea. (D)
	Disponibilidad económica y recursos se encuentran estratégicamente colocados en entidades financieras. (F)		Reserva de propiedades a nivel nacional para la realización de Programas de Vivienda.(D) Buena relación con Instituciones Financieras y con Inmobiliarias que facilitan programas de vivienda. D) Cartera pesada de Cuentas por Cobrar en US\$, supera el índice promedio.(D) Garantías Hipotecarias en poder del Fovimfap sin ejecución.(D) Limitaciones para optimizar el desarrollo de Programas de Vivienda (D) Elaboración de proyectos de viviendas con arquitectura estándar sin consultar la necesidad del aportante (D) Limitada participación del Área de Marketing en la definición de producto, publicidad y promoción. (D) Ausencia de perfil de puestos ocasiona que Personal remunerado por la FAP ocupe cargos que demandan mayor profesionalismo. (D)
ANÁLISIS EXTERNO			Últimas modificaciones de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987) sin reglamentación. (D)
EFE			

	ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Remuneración consolidada del Personal Militar lo califica como sujeto de crédito por que le permite contar con una mayor capacidad financiera. (O)		
	Empresas Inmobiliarias ofertan productos terminados más atractivos al aportante por lo que requieren Créditos Hipotecarios. (O)	FO1: Desarrollar programas de vivienda para el personal aportante al Fondo a nivel nacional según el Plan Estratégico 2017-2021.	DO1: Establecer una política económica que permita utilizar más recursos financieros fondeados en las entidades financieras.
	Estabilidad Macroeconómica y crecimiento continuo del PBI. (O)	FO2: Estandarizar los intereses por Créditos Hipotecarios a nivel de Fondos de Vivienda Militar y Policial a fin de cautelar los Fondos en el tiempo.	
Amenazas	Garantía de Créditos Hipotecarios al valor comercial y otras garantías con hipoteca sobre bienes inmuebles de terceros respaldan legalmente los Créditos Hipotecarios solicitados. (O)		
	Aplicación de los Sistemas Administrativos del Estado en el Fovimfap pone en riesgo la intangibilidad de los recursos del Fondo. (A)	FA1: Definir una estructura organizacional del tamaño que requiere el Fovimfap para el Servicio de Créditos Hipotecarios, reemplazar la actual estructura orgánica FAP.	DA1: Formular la Directiva de Racionalización Organizacional que permita una adecuada estructura orgánica para el óptimo desempeño del Fovimfap hacia sus aportantes y sea un documento referente para los órganos de control.
	Últimas modificaciones a la Ley N° 24686 sin reglamentación. (A)	FA2: Seleccionar al personal de los Órganos de Línea que deben ser capacitados para elevar el nivel de sus	DA2: Formular la Directiva de Planeamiento Presupuestal que permita la óptima

ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	Debilidades
<p>Proyectos de Ley orientados a modificar la Ley N° 24686 y sus modificatorias, promueven que los aportes sean voluntarios, que los aportes sean devueltos e implicaría menores recursos financieros para el desarrollo de proyectos y créditos hipotecarios. (A)</p> <p>Sector inmobiliario desarrolla programas de vivienda en distritos populosos y a menores costos que no requieren créditos hipotecarios Fovimfap. (A)</p>	<p>competencias.</p> <p>FA3: Fortalecer con personal profesional Abogado el Área de Asesoría Legal y el Departamento de Gestión Créditos Hipotecarios mejorando así sus competencias y la atención al personal aportante al Fondo.</p>	<p>utilización de los recursos financieros del Fovimfap hacia sus aportantes y sea un documento referente para los órganos de control.</p> <p>DA3: Modificar el Reglamento del Fovimfap en concordancia a las Leyes vigentes y efectuar la modificación del Estatuto del Fovimfap en los Registros Públicos</p> <p>DA4: Simplificar y Modificar el Reglamento de Créditos Hipotecarios.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.3 Entorno Organizacional

Diagnóstico De La Realidad Externa

- **PBI:** Crecimiento moderado del 4.8 % a 4.1%
- **Inflación:** Proyección próximo quinquenio 2.4% anual
- **Tipo de cambio:** Volatilidad Leve 3.48 – 3.55 Nuevos Soles

Fuente: MMM 2017-2019 del 26-08-2016 (MEF, 2016).

Diagnóstico de la Realidad Interna

- **Terrenos adquiridos:** 03 terrenos a la FAP y 03 al Sector Privado, por un monto de S/. 29,680,354.10
- **Demanda potencial:** A la fecha el FOVIMFAP tiene una demanda activa por atender de 4,767 aportantes.
- **Colocaciones financieras:** S/. 89'428,827.06 colocados en el sistema financiero de manera diversificada y segura.
- **Sistema integrado "Génesis":** Deficiente que ocasiona distorsiones, se encuentra en proceso de validación un nuevo sistema de Gestión de Créditos.

2.2.4 Alianzas Estratégicas

Con la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987) se crean los Fondos de Vivienda Militar del Ejército (Fovime), el Fondo de Vivienda Militar de la Marina (Fovimar), el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea (FOVIMFAP) y el Fondo de Vivienda Policial (Fovipol), con quienes se viene coordinando para una mejor gestión de los Fondos.

Los Fondos de Vivienda ofrecen los mismos productos, y establecen similares escalas de crédito de acuerdo a las evaluaciones técnicas financieras y legales de cada Fondo, logrando ofrecer programas de vivienda y créditos hipotecarios a tasas de interés muy bajas, logrando así que el personal solo devuelva el valor del dinero prestado en el tiempo; no endeudándolo como las entidades financieras

privadas, porque nuestro fin es contribuir a solucionar el problema de vivienda de nuestros aportantes.

El FOVIMFAP se encuentra en constante dialogo con sus homólogos, los que vienen estandarizando la administración de los recursos que administran en beneficio de los aportantes al Fondo, encontrándose en proceso de estandarización lo siguiente:

- Escala de préstamos
- Periodo de carencia
- Tasas de interés
- Modalidades de créditos hipotecarios

2.3. Diagnóstico de Realidad Problema. Determinación de brechas

Desde la creación de los Fondos de Vivienda se ha tenido limitaciones en el cumplimiento de su Misión o finalidad para los que fueron creados, debido a que las políticas sobre remuneraciones siempre fueron mínimas hacia el personal militar y policial, lo que no permitía una adecuada escala de Créditos Hipotecarios para dar solución al problema de vivienda del personal militar aportante; asimismo, el aportante se veía impedido de tomar la decisión de asumir un Crédito Hipotecario a largo plazo. En el FOVIMFAP que no es una excepción, durante los veintiséis (26) años desde que inició el otorgamiento de créditos hipotecarios, se ha atendido a por lo menos el 50% de sus aportantes afiliados, con Programas de Vivienda y Créditos Hipotecarios; esto quiere decir que ¿tendría que transcurrir una cantidad similar de años para atender a los aportantes al fondo que aún demandan solución a su problema de viviendas?; por lo que es necesario optimizar mediante el planeamiento, el accionar del FOVIMFAP para mejorar la solución del problema de vivienda del personal militar aportante.

Tal como se puede apreciar en la Figura N° 7; de la demanda activa existente (4,767 aportantes) que tienen el derecho de favorecerse de los productos que ofrece el Fondo; se tiene proyectado atender con Créditos Hipotecarios a un

5% de esa Demanda por atender durante el año 2017, lo que equivale a 238 aportantes beneficiados.

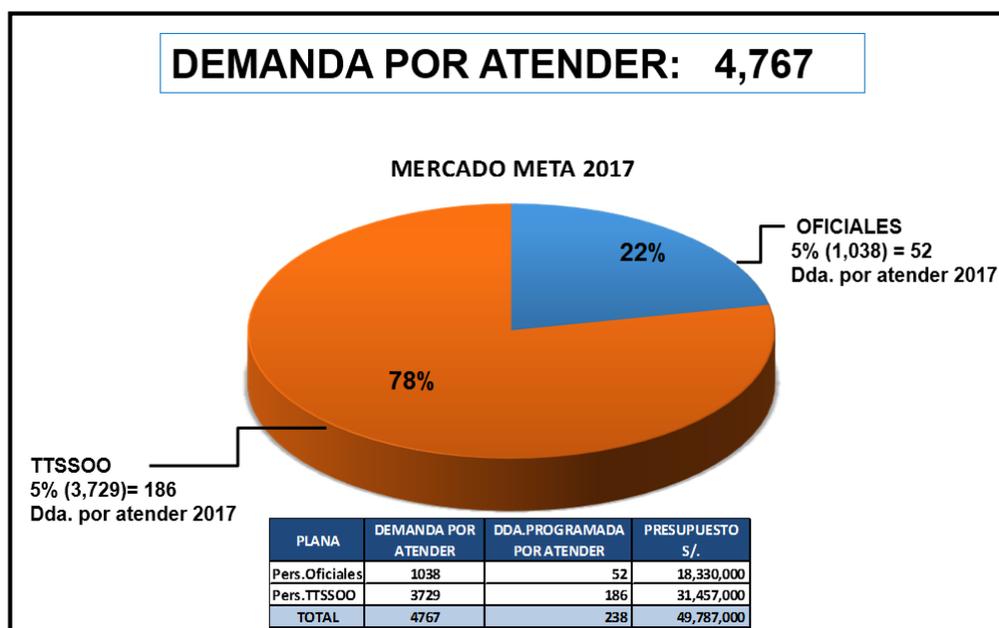


Figura 7 Determinación de la Demanda por atender
 Fuente: Elaboración propia

A partir del año 2017, se programó realizar proyectos de vivienda que permitirán favorecer a 291 aportantes al Fondo, tal como se detalla en la Tabla N° 8.

Tabla 8
Programas de Vivienda año 2017

Proyectos Inmobiliarios en Ejecución	Beneficiados	Situación
1. Proyecto: vivienda multifamiliar "San Roque"- surco	74	En proceso de construcción
2. Proyecto: vivienda multifamiliar "Rosario De Villa"- Chorrillos	36	En proceso de acumulación de lotes
3. Proyecto de habilitación urbana "Miramar 1" – Pisco	150	Se encuentra en proceso de difusión para inscripción de interesados en el proyecto
4. Proyecto de vivienda multifamiliar "Junín" - Miraflores	31	Se encuentra en proceso de difusión para inscripción de interesados en el proyecto

Fuente: Departamento de Obras y Proyectos

Es importante señalar que como resultado de los cambios en la estructura de remuneraciones, establecidos en el Decreto Legislativo N° 1132 del 11-12-

2012 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, el mismo que en su Octava Disposición Complementaria Final establece que los aportes establecidos en el artículo 4° y 5° de la Ley N° 24686, se realizan con base a la Remuneración Consolidada definida en el artículo 6° del mismo Decreto Legislativo; también es necesario precisar que el efecto del incremento remunerativo en los últimos años y a diferencia de los años 2012-2015, se ha permitido incrementar progresivamente la escala de préstamos hipotecarios que se muestra en la Tabla N° 9, lo que mejora el beneficio a una mayor cantidad personal aportante que lo requiera.

Como es sabido, con la implementación de la Ley N° 30683 del 21-11-2017 (CR, Ley 30686, 2017) “Ley que modifica el Decreto Legislativo 1133, Decreto Legislativo para el ordenamiento definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial, a fin de regular las pensiones de los Pensionistas del Decreto Ley 19846”, se estandariza los aportes y la contribución obligatoria del Estado, lo que permitirá ampliar la cobertura del beneficio a más aportantes.

Tabla 9
Evolución de las Escalas de Préstamos

Escala por Años Aportados	Escalas Anteriores						Escala por Grados	Escala Actual	
	2012	2013		2014		2015		2016-2017	
Tipo	Monto	Tipo	Monto	Tipo	Monto	Monto	Monto		
De 8 A 13 Años	A	127,350.00	A	150,000.00	A	150,000.00	TTG.FAP	487,000.00	600,000.00
							MAG.FAP	475,000.00	570,000.00
							COR.FAP	393,000.00	480,000.00
	B	100,000.00	B	150,000.00	B	150,000.00	COM.FAP	240,000.00	340,000.00
							MAY.FAP	180,000.00	260,000.00
							CAP.FAP	150,000.00	210,000.00
Más De 13 Y Menos De 18 Años	C	50,000.00	C	150,000.00	C	150,000.00	TEN.FAP	130,000.00	190,000.00
							ALF.FAP		170,000.00
	A	127,350.00	A	150,000.00	A	150,000.00	TSP.FAP	163,000.00	210,000.00
							TIP.FAP	156,000.00	196,000.00
	B	100,000.00	B	150,000.00	B	150,000.00	TC1.FAP	145,000.00	186,000.00
							TC2.FAP	135,000.00	170,000.00
De 18 Años A Más	C	50,000.00	C	150,000.00	C	150,000.00	TC3.FAP	120,000.00	160,000.00
							SO1.FAP	115,000.00	150,000.00
	A	127,350.00	A	150,000.00	A	150,000.00	SO2.FAP	106,000.00	146,000.00
							SO3.FAP		135,000.00

Fuente: Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios

Este mejoramiento de la Escala de Préstamos y tal como se aprecia en la anterior Tabla N° 4, demuestra el crecimiento de aportantes beneficiados con mejores escalas de Créditos Hipotecarios durante los últimos 4 años, y la tendencia es continuar creciendo.

2.4. Problemas Institucionales

2.4.1. Factor Político

Hasta finales del año 2017, aún se estaban gestionando en el Poder Legislativo cuatro (4) Proyectos de Ley que proponen desde todos los ángulos frenar el accionar de los Fondos de Vivienda Militar y Policial para beneficio de sus aportantes, quienes esperan encontrar en el FOVIMFAP la solución a su problema de vivienda, el aporte voluntario al Fondo, la reducción de los aportes y la devolución de los aportes, es un tema que perjudica la continuidad de la existencia de los Fondos de Vivienda en las Fuerzas Armadas y en la Policía Nacional del Perú, y frena los proyectos que se vienen desarrollando, generando zozobra y malestar en los aportantes que viven inciertamente para acceder a los productos que ofrecen los Fondos de Vivienda

El Poder Legislativo exige cada vez con mayor acuciosidad los rendimientos de los Fondos de Vivienda, quienes a través de sus Comisiones asumen mecanismos de control, hecho que se fundamentan en la Tabla N° 10.

Tabla 10

Apreciación de Los Proyectos de Ley N° 113, 463, 1192 y 1616

Proyecto de Ley	Propuesta (Fórmula Legal)	Efectos	Exposición de Motivos	Análisis Costo Beneficio	Opinión Institucional Jafov / Fovimfap
113-2016-CR: Propone modificar el artículo 1 y el inciso a) del artículo 3° de la Ley N° 24686. (23-08-2016) "Aporte voluntario" "Peruanos por el Kambio" Congresistas: Bruce Montes de Oca y otros	Art.1°.- Créase en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional el Fondo de Vivienda Militar Policial, con la finalidad de contribuir a dar solución al problema de vivienda propia para el personal militar y policial en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión, dándosele preferencia al personal lisiado y en estado de invalidez, así como a sus adeudos, a través de un aporte que será voluntario Art.3°.- Constituyen recursos financieros del Fondo de Vivienda Militar y Policial: a) El aporte voluntario del personal militar y policial en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión, que requiera de vivienda propia.	Los aportantes que hayan sido beneficiados de los referidos fondos de vivienda, de manera previa a la vigencia de la Ley, no están obligados al pago mensual de los aportes, correspondiéndoles cumplir con sus obligaciones según el beneficio al que hubieran accedido.	- Falta de atención a la demanda insatisfecha - Aportes se destinan a un fondo colectivo, no idóneo en satisfacer necesidades individuales. - Los beneficiarios con viviendas no llegan ni al 18% de los aportantes. - Malos manejos traducidos en supuestos actos de corrupción. - Falta de capacidad de control y vigilancia, en desmedro del personal militar y policial aportante. - La CGR detecto en FOVIPOL, hechos de supuesta corrupción en procesos de licitaciones, donde directivos habrían sobrevalorado costos. - Mala experiencia del FONAVI. - Poniendo en balance los aportantes beneficiados y los	Si bien, a través de la modificación del carácter obligatorio del aporte por uno de naturaleza voluntaria, se podría reducir los recursos financieros de los Fondos Militares y Policiales, estos no tienen un carácter público pues se trata de recursos privados de los aportantes.	- Con Oficio NC-69-FVDE-N° 0241 del 22-11-2016, se remitió a la DIGPE la opinión técnica del Proyecto de Ley N° 113-2016 y el proyecto de oficio al Jefe de la Asesoría Jurídica y al Director General del MINDEF, solicitada con PT-NC-69-5-SGFA-N° 4784 del 31-10-2016. - Con Oficio NC-150-FVDE-N° 0052 del 06-03-2017, se remitió a la DIGPE el Informe Técnico Legal N° 001 del 20-02-2017, con información sobre el Estado Situacional del FOVIMFAP, solicitado por el Congresista Osias Ramírez Gamarra con el Oficio N° 0008-2017-ORG/CR del 02-02-2017. - Con Oficio NC-150-FVDE-N° 0055 del 09-03-2017, se remitió a la DIGPE el Informe Técnico Legal N° 003 del 09-03-2017, información adicional sobre el Estado Situacional del FOVIMFAP, solicitado por el Director de Recursos Humanos del MINDEF, referente a la información solicitada por el

Proyecto de Ley	Propuesta (Fórmula Legal)	Efectos	Exposición de Motivos	Análisis Costo Beneficio	Opinión Institucional Jafov / Fovimfap
463-2016-CR: Propone modificar el artículo 4º de la Ley N° 24686. (21-10-2016) "Reducción del 5 al 3%" "Acción Popular" Congresistas: Lescano Ancieta Yonhy y otros	Art.4º.- El aporte a que se refiere los incisos a) y h) del artículo anterior será el 3% de la remuneración consolidada del personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.	Beneficia al personal de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú mejorando su remuneración pensionable.	insatisfechos, demostraría la no idoneidad del mecanismo hasta ahora aplicado. - Amplios márgenes de descuido y desinterés en perjuicio de los miembros de las Fuerzas armadas. En 1991 se modificó el art. 1º de la Ley N° 24686, a través del Decreto Legislativo N° 732, estableciéndose como nueva finalidad del Fondo la de contribuir a dar solución al problema de vivienda pasando a colaborar, mediante otras alternativas con el personal para que tenga la opción de acceder a una casa-habitación.	Beneficia al personal de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú mejorando su remuneración pensionable al convertir en voluntarios los aportes correspondientes a su Fondo de Vivienda.	Congresista Osias Ramírez Gamarra con el Oficio N° 0008-2017-ORG/CR del 02-02-2017. - Con Oficio NC-150-JAFOV-N° 001 del 03-03-2017, el Presidente de la JAFOV emite su posición institucional referente a la modificación del Artículo 4º de la Ley 24686, en la que se pretende disminuir el aporte del Personal Militar y Policial del 5% al 3% de la remuneración consolidada, según los alcances del Informe Técnico NC-150-FVDE-N° 002 del 03-03-2017 y lo acordado en el Acta de Reunión de Coordinación 01-2017 del 02-03-2017, del Grupo de Trabajo Interinstitucional para levantar las observaciones del MEF, sobre el proyecto de Ley que modifica el Artículo 4º; manifestando que ante los efectos negativos que se presentarían de proceder con la aprobación del proyecto de Ley en mención, es posición institucional del FOVIMFAP, que se mantenga la continuidad del aporte del 5%.
1192-2016-CR: Propone	Art.3º.- Constituyen recursos financieros del	A la fecha de la vigencia de la	- El Tribunal Constitucional ha sostenido que	La presente iniciativa	si en un principio nuestra apreciación del efecto que

Proyecto de Ley	Propuesta (Fórmula Legal)	Efectos	Exposición de Motivos	Análisis Costo Beneficio	Opinión Institucional Jafov / Fovimfap
<p>modificar el artículo 3º de la Ley Nº 2468 (06-04-2017) "Devolución de aportes"</p> <p>"Fuerza Popular" Congresoistas: Ramírez Gamarra Osías y otros</p>	<p>Fondo de Vivienda Militar y Policial:</p> <p>a) ... El aporte obligatorio deberá ser devuelto a los aportantes cuando el efectivo militar o policial en actividad, en situación de disponibilidad o en situación de retiro pruebe de manera indubitable que no ha sido favorecido con un producto financiero creado por el Fondo. La devolución es sobre el aporte principal y los intereses.</p> <p>h) El aporte voluntario de quienes teniendo terreno desean construir un casco habitable. En el caso del aporte voluntario éste será devuelto a los aportantes cuando el efectivo militar o policial en actividad, en situación de disponibilidad o en situación de retiro pruebe de manera indubitable que no ha sido favorecido con un producto financiero creado por el Fondo. La devolución es sobre el aporte principal y los intereses.</p>	<p>presente Ley, los efectivos militares y policiales que hayan adquirido un bien inmueble sin el apoyo del Fondo de Vivienda Militar y Policial tienen derecho a solicitar sus aportes individuales más los intereses acumulados a la fecha de devolución de sus aportes.</p> <p>No tienen derecho a devolución de los aportes aquellos miembros de los institutos armados o de la Policía Nacional del Perú que se hayan beneficiado de algún producto del Fondo.</p>	<p>independientemente que los aportes se consideren ingresos públicos, aportes voluntarios, tributos, etc., y dentro de la categoría de tributo se le dé la categoría de impuesto o de contribución, lo cierto es que el FONAVI tuvo como finalidad satisfacer progresivamente la necesidad de vivienda de los trabajadores contribuyentes al mismo, utilizando para tal efecto como recursos financieros; entonces podemos señalar que a igual razón igual derecho, el Fondo como el FONAVI ... si no cumple o no cumplió su finalidad para un sector de los efectivos del ejercicio o de la policía Nacional del Perú, este al igual que el FONAVI debe devolverse a los titulares de dicho Fondo.</p>	<p>legislativa no le genera gastos al Estado pues estos, siendo fondos privados, pues se entiende que estos obtienen del 5% de las remuneraciones de los efectivos de los institutos armados y de la Policía Nacional del Perú, son fondos privados.</p>	<p>conllevaría el Proyecto de Ley Nº 113-2016-CR que propone el aporte voluntario a los Fondos de Vivienda Militar y Policial, de cuyo análisis se concluyó que ante los efectos negativos que se presentarían debe mantenerse la continuidad del aporte del Personal Militar FAP con carácter obligatorio y colectivo; asimismo, la apreciación del Proyecto de Ley Nº 463-2016-CR que propone modificar el artículo 4º de la Ley Nº 24686 "Reducción de los aportes del 5% al 3%", no es conveniente por cuanto originaría un desfinanciamiento para el otorgamiento de créditos hipotecarios y el desarrollo de programas de vivienda; del mismo modo, el impacto de la aplicación del Proyecto de Ley Nº 1192-2016-CR que propone modificar el artículo 3º de la Ley Nº 2468 "Devolución de aportes", originaría una descapitalización que impediría los fines para el cual ha sido creado el FOVIMFAP; asimismo, es un imposible jurídico, por cuanto en el Artículo 2º del documento de la Ley Nº 24686, con el cual se crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y el Art.14º de su Reglamento, establecen que: "el Fondo de Vivienda Militar y Policial es de carácter intangible para los fines no previstos por la Ley".</p>

Proyecto de Ley	Propuesta (Fórmula Legal)	Efectos	Exposición de Motivos	Análisis Costo Beneficio	Opinión Institucional Jafov / Fovimfap
<p>1616-2016-CR: Propone "Ley que modifica los Artículos 3º Inciso a) y 22º de la Ley N° 24686, que crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y Policial". (28-06-2017)</p> <p>"Aporte de obligatorio a voluntario y Devolución de aportes"</p> <p>"Acción Popular"</p> <p>Congresistas: Miguel Antonio Castro Grandez y otros</p>	<p>"Artículo 3.- constituyen recursos financieros del Fondo de Vivienda Militar y Policial los siguientes:</p> <p>a) El aporte voluntario del personal Militar y Policial en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión que no cuente con vivienda o terreno propio"</p> <p>"Artículo 22.- El personal militar y policial que voluntariamente aporta al Fondo de Vivienda que se crea por la presente Ley, continuará efectuando dicho aporte en tanto no resulte favorecido con alguno de los beneficios derivados del destino de los recursos del fondo. Una vez que resulte beneficiado, únicamente le corresponderá cumplir con las obligaciones adquiridas a consecuencia del beneficio otorgado a su favor"</p>	<p>La propuesta legislativa no contraviene ningún dispositivo legal vigente, sino que por el contrario, busca respetar el derecho fundamental a la remuneración reconocido por la Constitución, puesto que resulta violatorio establecer descuentos no consentidos de las remuneraciones del personal militar y policial, ya que ello implica una reducción de su remuneración, la cual tiene naturaleza alimentaria y una relación estrecha con el derecho a la vida, tanto el personal de las FFAA y PNP como sus familias.</p>	<p>La presente propuesta busca, en primer lugar, lograr la devolución de los aportes descontados en forma obligatoria al personal militar y policial que, hasta la fecha, no hayan sido favorecidos con alguno de los beneficios de su fondo respectivo y, en segundo lugar, la devolución de los aportes obligatorios o voluntarios del personal militar y policial, que pese a haber sido favorecido con algún beneficio, se le continuo descontando de sus remuneraciones el aporte correspondiente, sin considerar que ya se encontraba cumpliendo con el pago del monto de su vivienda o préstamo solicitado, y que no tiene derecho a intervenir en un nuevo sorteo u obtener otro préstamo, pues ello constituye un doble pago, generando un mayor perjuicio económico, ya que la remuneración del personal de las FFAA y PNP se vería reducida en mayor medida.</p>	<p>La propuesta legislativa no genera ningún gasto al erario público, La finalidad del proyecto es devolver los aportes que fueron descontados, considerándose que son reducciones no consensuadas. Devolución de los aportes descontados desde la fecha en la cual fueron favorecidos con alguno de los beneficios (por considerarse un doble pago). Los recursos fueron obtenidos en base a los aportes efectuados por el Personal de las FFAA y PNP, por lo que resultan ser privados. No debe olvidarse que el Estado efectúa también un aporte.</p>	<p>El Proyecto de Ley se encuentra en franca contraposición a los dispositivos legales vigentes. El FOVIMFAP sostiene la inviabilidad del citado Proyecto de Ley N° 1616/2016-CR del 28-06-2017, debido a que originaría una descapitalización de fondos, dando como resultado la consecuente extinción de los Fondos; asimismo:</p> <p>a.- Aporte de obligatorio a voluntario: opina que debe mantenerse la obligatoriedad del aporte; asimismo, debe tenerse en cuenta que la norma que se pretende modificar, ha sido modificada por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 732, Artículo 1º de la Ley 27743, el Artículo 2º y la Sexta Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley 27801, las mismas que expresan claramente la obligatoriedad y la voluntariedad del aporte.</p> <p>b.- Voluntariedad del aporte: opina que debe mantenerse la condición de exclusión del aporte únicamente cuando el Personal Militar y Policial haya cancelado el monto de la vivienda o préstamo respectivo, tal como actualmente se encuentra normado.</p> <p>c.- Respecto a estimar el costo que significaría la implementación del Proyecto de Ley N° 1616/2016-CR: es pertinente referir que sería subjetivo estimar costos para su implementación, por cuanto el</p>

Proyecto de Ley	Propuesta (Fórmula Legal)	Efectos	Exposición de Motivos	Análisis Costo Beneficio	Opinión Institucional Jafov / Fovimfap
					FOVIMFAP no cuenta con recursos para la devolución de aportes, advirtiendo que originará un gasto al erario público por los reclamos que realizarán los aportantes.

Fuente: Elaboración propia

Cualquier Proyecto de Ley que trate de minimizar el accionar los Fondos de Vivienda Militar y Policial no son convenientes, por cuanto originaría el desfinanciamiento para el otorgamiento de créditos hipotecarios y el desarrollo de programas de vivienda; por ello, el impacto de aprobarse el Proyecto de Ley N° 1192-2016-CR “Ley que modifica el Artículo 3° de la Ley N° 24686 y ordena la devolución de los aportes en favor de los aportantes al Fondo de Vivienda Militar Policial”, originaría una descapitalización que impediría los fines para el cual ha sido creado el FOVIMFAP y la consecuente extinción de los Fondos.

2.4.2. Factor Económico

Los factores económicos y financieros relevantes son aquellos que impactan en el crecimiento económico del FOVIMFAP, así como en los gastos de operación y mantenimiento, las inversiones y el financiamiento; de esta manera los factores que se pueden apreciar son los siguientes:

- Variables que afectan el comportamiento de las tasas de interés y el tipo de cambio
- Variables que afectan la demanda:
 - Crecimiento del PBI.
 - Volumen de crédito del sistema financiero
 - La estabilidad de los precios internos
 - Nivel de Consumo e inversión
 - Expectativas de crecimiento económico, inflación y devaluación.
- Variables que afectan la Oferta:
 - La competencia de empresas financieras y no financieras en la zona de operación.
 - La situación y perspectivas de las Fuerzas Militares y Policiales
 - Las regulaciones financieras y legales
 - Devaluación o revaluación del dólar.

- Variables de desempeño de la Economía Nacional
- El nivel desarrollo de vivienda local y regional el cual tiene alta correlación con la capacidad para determinar la inversión en proyectos inmobiliarios que va a demandar crédito, por parte del personal de la zona y al ser este un componente del consumo, su evolución determina el crecimiento de la economía.

A. La Economía Peruana

Los indicadores económicos que se muestran en la Tabla N° 11, dan una señal positiva de que la economía peruana seguirá creciendo, aunque a un ritmo menor al proyectado por el MEF (4%), la evolución de los grandes valores agregados como el consumo, ahorro e inversión demuestran que la economía peruana está bien fundamentada, pese a la desaceleración que se viene observando en el frente externo (menor ritmo de crecimiento de exportaciones a importaciones).

Los índices de inflación y devaluación a lo largo de los últimos 10 años muestran una estabilidad con muy poca variación, lo que demuestra la consistencia de las políticas monetaria y fiscal principalmente.

Tabla 11
Evolución de crecimiento económico PERÚ

Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI real variación % anual	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0
Demanda Interna real variac %	0.9	1.9	4.1	4.8	4.9	4.9
Consumo privado real variac %	3.4	3.0	3.3	3.6	4.0	4.0
Inversión Privada (% del PBI)	17.7	17.2	17.4	17.7	18.0	18.4
Inversión Pública (% del PBI)	4.8	5.3	5.9	5.9	5.9	6.0
IPC variac % anual	3.2	3.0	2.7	2.5	2.0	2.0
Tipo de cambio nominal	3.38	3.32	3.42	3.45	3.45	3.45

Fuente: BCRP "Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018"

El PBI proyectado para el año 2017 fue afectado por las inundaciones y devastación de las ciudades del norte, que han visto afectada no solo su infraestructura, sino sus cadenas productivas que han afectado las perspectivas de crecimiento del Perú, y esto ha obligado al BCR a reducir la perspectiva de crecimiento del PBI de 4.2% a 3.0%, sin embargo Forbes (Micklethwaite, 2017) señala que, debido a los mismos hechos, probablemente ahora estemos mirando un crecimiento del PBI de cerca de 2.5-3%.

B. Proyecciones

Tomando las fuentes oficiales, para el 2017-2021, para el presente año, las proyecciones de crecimiento del PBI han sido ajustadas de 4.5% a 3.0% (BCRP) o 3.5% (Ministerio de Economía y Finanzas), las expectativas son que se va a retomar el crecimiento sostenido de 5.0% para el 2019 hasta el 2021, alentado por el crecimiento del consumo y la inversión e impulsado por la confianza de los consumidores, unos sólidos indicadores laborales y la expansión del crédito.

La implementación de reformas estructurales permitiría ampliar la base permanente de ingresos fiscales aproximadamente en 2,0% del PBI respecto del nivel actual (18,9% del PBI) y, por tanto, cumplir con la actual trayectoria fiscal, manteniendo la expansión del gasto público.

El Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana presenta una variación acumulada en lo que va del 2017 de 1.18% y de 3.04% en los últimos 12 meses (junio 2016 – mayo 2017), según datos del INEI. La variación mensual negativa del último mes fue la más baja registrada en casi 11 años, desde el valor reportado en mayo del 2006 (-0.53%); y estuvo explicada

por una latente contracción de precios procedente del alza reportada en marzo del 2017 (1.30%).

La contracción se centró en el grupo alimentos y bebidas, cuyos precios cayeron -0.339 puntos porcentuales (p.p.) seguidos del grupo alquiler de vivienda, combustible y electricidad, cuyos precios cayeron 0.111 p.p. en el quinto mes del presente año.

C. Tasa de Interés

En cuanto a la tasa de interés de referencia, se puede observar desde el 2015 una estabilidad en las tasas de interés, tanto en depósitos como en créditos, en Moneda Nacional, debido a la estabilidad de los indicadores económicos, hacia finales del 2015 subió a 3.75 y continuo en alza hasta febrero del 2016, se observa una baja, debido a una mejor calificación del riesgo País.

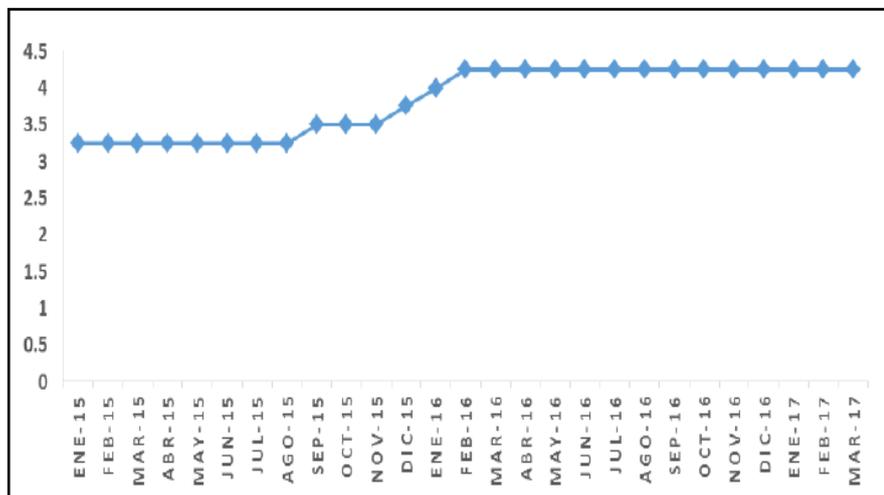


Figura 8 Tasas de Interés del Banco Central de Reserva
Fuente: INEI y BCRP

Desde setiembre 2016, la inflación se ha ubicado por encima del límite superior del rango meta, reflejando el efecto del estrés hídrico del cuarto trimestre de 2016, y alteraciones climáticas

(lluvias extremas) que afectaron el precio de algunos alimentos perecibles, cuyos efectos en la inflación son transitorios.

En el Perú, la inflación cerró el 2016 en 3.23%, fuera del rango meta este es el tercer año consecutivo que terminamos por encima del rango-meta que establece el Banco Central.

D. Tipo de Cambio

El tipo de cambio cerró el 2016 en S/ 3.38 por dólar, lo que representaría una devaluación cercana al 12% para el año en mención. Con picos altos y bajos se pasó de S/ 3.00 a S/ 3.38 por dólar, esto se debió por las decisiones de la Reserva Federal (FED) de subir la tasa de referencia de política monetaria habrían provocado presiones al alza en la divisa extranjera. La decisión de la FED por subir la tasa de referencia provocó una fuga de capitales no sólo en Perú sino en otras economías emergentes, lo que redujo la oferta de dólares y subió la cotización de la divisa estadounidense frente al sol o cualquier otra moneda de naciones emergentes. Sin embargo, esa tendencia alcista registrada en el 2016 se frenó y en la actualidad (junio 2017) el dólar se cotiza a S/ 3.26.

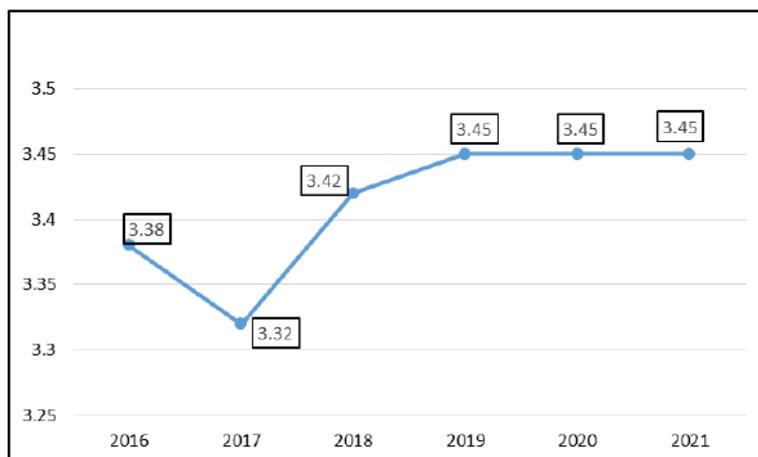


Figura 9 Tipo de cambio nominal
Fuente: Elaboración propia

Algunos analistas económicos consideran que la FED este año va a volver a subir la tasa de referencia, algo que no es

compartido por el BCRP que considera un dólar para el 2017 sin mayores fluctuaciones, cerrando el año en S/ 3.32, subiendo levemente el 2018 a S/ 3.42 y manteniéndose estable en S/ 3.45 desde el 2019 al 2021, lo que indicaría que muchos precios que están dolarizados en la economía peruana no suban significativamente de precio, uno de los efectos negativos del tipo de cambio es que genera inflación.

E. Recursos del FOVIMFAP

Los recursos financieros descritos en los Artículos 3º, 4º y 5º de la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987) y sus modificatorias como son el Decreto Legislativo N° 732 (CR, Decreto Legislativo N° 732, 1991), la Ley N° 27743 (CR, Ley N° 27743, 2002), la Ley N° 27801 (CR, Ley N° 27801, 2002); así como su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 091-93-DE/CCFFAA (CR, Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA, 1993), permiten desarrollar Programas de Vivienda y otorgar Créditos Hipotecarios en cualquiera de las modalidades de adquisición de inmuebles con los recursos definidos de acuerdo al siguiente detalle:

Artículo 3: Constituyen recursos financieros del Fondo de vivienda Militar y Policial los siguientes (CR, Ley No. 24686, 1987):

- a) El aporte del personal a que se refiere el artículo 1º, que no cuenta con vivienda propia;
- b) La contribución obligatoria del Estado;
- c) El producto de la venta de los inmuebles que se constituyen o adquieren con sus recursos;
- d) Los intereses que se perciban de sus depósitos;
- e) Los valores que se emitan en la forma y condiciones que las leyes sobre la materia establecen;
- f) Los créditos internos y externos que obtengan;

- g) Las donaciones o transferencias que a título gratuito reciba de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, previa aceptación y valorización; y,
- h) El aporte de quienes, teniendo casa propia, desean acogerse al préstamo de vivienda empleando el fondo para ampliación y/o reparación de su vivienda; a los que teniendo terreno desean construir un casco habitable.

Artículo 4 (CR, Ley No. 24686, 1987): El aporte a lo que se refiere el inciso a) y h) del artículo anterior, será el 5% de la remuneración pensionable del personal de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales.

Artículo 5 (CR, Ley No. 24686, 1987): La contribución obligatoria del Estado al que se refiere el inciso b) del artículo 3° será el equivalente al 2% de las remuneraciones pensionable del personal en actividad o retiro de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, el cual será incluido en los respectivos presupuestos anuales.

Estos recursos a pesar de estar aprobados en las respectivas normas que lo establecen, están siendo amenazados con los Proyectos de Ley que se detallan en el Numeral 2.4.1 del presente Trabajo de Investigación.

2.4.3. Factor Social

Los aspectos sociales de mayor influencia en el desarrollo del FOVIMFAP están determinados básicamente por la calidad de vida de sus aportantes y el desarrollo de la vivienda del personal Militar FAP.

A. Aportantes

Según datos a diciembre del 2016, el FOVIMFAP tenía 7958 Aportantes de los cuales, el 21% (1702) son Oficiales FAP y el 79% (6256) son Técnicos y Suboficiales.

Tabla 12

Aportantes actuales al FOVIMFAP

Grado	Cantidad	%
Oficiales	1702	21%
Ttssoo	6256	79%
Total	7958	100%

Fuente: Elaboración propia

De estos 7958 aportantes, 1032 tienen un crédito activo, lo cual representa el 13% del total aportantes beneficiados, 2159 aportantes (27%) se encuentran en periodo de carencia; situación que contempla el Reglamento de Créditos Hipotecarios del FOVIMFAP (FOVIMFAP, 2015), y es el periodo en el cual un aportante no puede hacer uso de un crédito hipotecario, hasta no transcurrir seis (6) años de aportes para que califique hacer uso de un crédito hipotecario.

En este orden de ideas, deduciendo al total de aportantes (7958) los aportantes con crédito activo (1032) y a los aportantes en periodo de carencia (2159); entonces, la demanda actual por atender es de 4767 aportantes, que representa al 60% del total aportantes (Tabla N° 13).

Tabla 13
Situación de los Aportantes

Grado	Con Crédito Vigente	%	Periodo de Carencia	%	Demanda por Atender	%	Subtotal	%
Oficiales	249	24%	415	19%	1038	22%	1702	21%
TTSSOO	783	76%	1744	81%	3729	78%	6256	79%
Total	1032	100%	2159	100%	4767	100%	7958	100%

Fuente: Elaboración propia.

B. Desarrollo de Vivienda del Personal FAP

De acuerdo a una encuesta de mercado realizado por el FOVIMFAP, a sus aportantes en el 2015, sobre una muestra de 1100 personas se determinó lo siguiente:

- El 70% del personal tiene interés por una vivienda propia, sin embargo, solo el 30% tiene algún ahorro, y más de la mitad no cuentan con ahorros.
- Existe una demanda potencial del 8.5% del Personal militar con capacidad de pago para adquirir una vivienda con áreas mayores a 82 m² y solo el 4% del personal militar aportante podría solventar la adquisición de una vivienda mayor a 105 m².

Estos factores constituyen una restricción para el Fondo que afecta directamente a los préstamos, siendo los Técnicos y Suboficiales, los que tendrían más dificultades de pago para obtener un crédito a su alcance.

C. Aspecto Administrativo

En el aspecto administrativo, resulta evidente recurrir a los objetivos y metas aprobadas por la JAFOV, para adoptar acciones para su cumplimiento. Los instrumentos doctrinarios y normativos multinivel de carácter Institucional, como lo son los Reglamentos, Ordenanzas, Directivas, Manuales, Planes Operativos Vigentes y otros, que existen en la FAP, no son de aplicación al FOVIMFAP, por cuanto esta organización no administra Recursos Públicos.

La DIGPE es el Órgano Rector de la DIBIE, el FOVIMFAP se encuentra subordinado administrativamente ante la DIBIE, la JAFOV es el Organismo Especial administrador del FOVIMFAP; y para efectos de control externo e interno se encuentran tanto el Órgano de Control Institucional (OCIFAP), la Inspectoría General de la FAP (INSPE), las Oficinas de Inspectoría de la

DIGPE, DIBIE y la Oficina de Inspectoría del FOVIMFAP, quienes efectúan la medición de la gestión del FOVIMFAP según sus actividades programadas; sin embargo, las competencias de estos cuatro últimos entes de control solo se circunscriben a asuntos netamente castrenses y disciplinarios de acuerdo a la Ley N° 27885 (CR, LEY N° 27885, 2002).

2.4.4. Factor Legal

- a.- Es indiscutible la existencia de normas que rigen a las Entidades de la administración pública; sin embargo, de acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial N° 0374-2010-PCM del 14-12-2010 que aprueba la Directiva N°002-2010-PCM/SGP “Disposiciones relacionadas a la definición del concepto de Entidad Pública y la validación del Registro Preliminar de las Entidades Públicas del Estado Peruano” (CR, Directiva N°002-2010-PCM/SGP , 2010), la misma que establece la definición de Entidad Pública; así también, valida el Registro Preliminar de Entidades Públicas del Estado Peruano y la información de cada Entidad comprendida en dicho registro, el FOVIMFAP no reúne las condiciones descritas para denominarse Entidad Pública.

La Directiva en mención, *en el Numeral VI.- De la Jerarquía Normativa y la definición de Entidad*, conceptúa la **Entidad Pública** con la siguiente definición: “La definición de Entidad Pública se rige con sujeción a la jerarquía y disposiciones de su marco normativo superior que se encuentra contenido en:

- 1) Constitución Política del Perú
- 2) Leyes Orgánicas
- 3) Otras Leyes que complementen las funciones, competencias y atribuciones de las entidades.

Definición de Entidad Pública: Se considera Entidad Pública a toda organización del Estado Peruano, con personería jurídica de Derecho Público, creada por norma expresa en el que se le confiere mandato a través del cual ejerce funciones dentro del marco de sus competencias y atribuciones, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y como tal está sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.”

- b.- Por lo expuesto en el párrafo anterior, las normas que rigen a todas las Entidades u Organismos del Estado para su funcionamiento y cumplimiento de la finalidad de su creación, no son aplicables al FOVIMFAP por cuanto no ha sido constituida como una Entidad Pública con Personería Jurídica de Derecho Público y no administra recursos públicos; asimismo, de acuerdo al ***Estatuto del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú inscrita en los Registros Públicos, el 22 de setiembre de 1994*** (FOVIMFAP, 1994), es una organización constituida según Escritura N°2127 del 21-09-1994; Minuta N°1674, Folio N°10738, Kárdex N° 9677 “Testimonio de Constitución y Estatuto”; Asiento 1 del Libro de Asociaciones, Ficha N°16790 del 12-10-1994; y fue Inscrita en la Zona Registral N° 14 – Sede Lima, Registro de Personas Jurídicas N° Partida registral 01963805; en concordancia a lo normado por el Código Civil - Decreto Legislativo N° 295 (CR, Decreto Legislativo N° 295, 1984).
- c.- Siendo así, y según lo establecido en el **Artículo 77.- del Código Civil - Decreto Legislativo N° 295** (CR, Decreto Legislativo N° 295, 1984), **la existencia de la persona jurídica de derecho privado FOVIMFAP**, comienza desde el día de su inscripción en el registro respectivo.
- d.- En cuanto a la normatividad de Contrataciones del Estado sería inaplicable en el FOVIMFAP por cuanto según el **Artículo 15.**

Plan Anual de Contrataciones, 15.1 Formulación del Plan Anual de Contrataciones del Decreto Legislativo N° 1341 (CR, Decreto Legislativo N° 1341, 2017) **“Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30225** (CR, Ley N° 30225, 2014), **Ley de Contrataciones del Estado, establece que:** “A partir del primer semestre, y teniendo en cuenta la etapa de formulación y programación presupuestaria correspondiente al siguiente año fiscal, cada Entidad debe programar en el Cuadro de Necesidades los requerimientos de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actividades para dicho año, los que deben encontrarse **vinculados al Plan Operativo Institucional**, con la finalidad de elaborar el Plan Anual de Contrataciones”. **15.2 Contenido del Plan Anual de Contrataciones:** El Plan Anual de Contrataciones que se apruebe debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el **Presupuesto Institucional de Apertura** y el valor referencial de dichas contrataciones, con independencia de que se sujeten al ámbito de aplicación de la presente Ley o no, y de la fuente de financiamiento. **15.3** El Plan Anual de Contrataciones **se publica en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)** y en el portal web de la respectiva Entidad.

- e.- Por lo anteriormente expuesto; el FOVIMFAP se encuentra fuera del marco regulatorio de las Entidades Públicas, por cuanto los recursos que administra no son públicos y no ha sido creada por norma expresa como Persona jurídica de Derecho Público; asimismo, el FOVIMFAP se encuentra fuera del ámbito de diseñar una estructura de organización y elaborar documentos técnicos de gestión administrativa al igual que una entidad pública. De igual forma, para las Contrataciones que efectúa el FOVIMFAP, se encuentra fuera de este marco considerando que no se le asigna un Presupuesto Inicial de Apertura ni se encuentra dentro del Plan Institucional de la FAP, ni se encuentra articulado al

planeamiento de la FAP, por cuanto los recursos que administra no son públicos, según lo concluido por el MEF (MEF, Oficio N° 426-2017-EF/13.01, 2017) “Los fondos que administra el FOVIMFAP no se encuentran bajo el ámbito del Sistema Nacional de Presupuesto, y no corresponde que registre sus operaciones mediante el SIAF”.

2.4.5. Factor Tecnológico

La Fuerza Aérea, es una institución que dentro de sus Unidades Orgánicas, cuenta con dependencias dedicadas a proporcionar el apoyo técnico logístico de diseño, construcción y mantenimiento a la infraestructura, edificaciones y al equipamiento electromecánico correspondiente, en armonía con el medio ambiente; desarrolla, controla y supervisa su sistema de mantenimiento, a fin de alcanzar y mantener su máxima operatividad; así como contribuir al desarrollo socio-económico nacional, tal como lo es el Servicio de Ingeniería (Seing); sin embargo, esa Unidad no es afín a las actividades que realiza el FOVIMFAP para beneficio del personal aportante al Fondo, por lo tanto el FOVIMFAP debe valerse de su organización y de los recursos financieros, para sacar adelante los Proyectos de Vivienda y otorgar los créditos hipotecarios solicitados.

El FOVIMFAP ha implementado modalidades de ejecución de Programas de Vivienda, lo que ha permitido seleccionar las mejores alternativas de construcción para beneficio de los aportantes al Fondo que incluye al “Programa de créditos de autogestión colectiva de viviendas promovido y con asistencia técnica del FOVIMFAP” y “los Programas de vivienda bajo el marco de un Fideicomiso Inmobiliario”.

Capítulo III

La Formulación

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Bases Teóricas

Durante una entrevista que realizó Franco Huertas a Carlos Matus, sobre ¿Qué es planificación?, dijo: “Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro” (Matus, 2016).

Para Maslow (Maslow, 1965) nos demostró que las necesidades básicas se encuentran en su pirámide motivacional, siendo la de propiedad privada la de segundo nivel en el ser humano.

Según SENA (SENA, 1985), las Cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática, Proporciona a los afiliados bienes y servicios a menor costo; todos los socios tienen iguales derechos y obligaciones.

Para Nelson Shack, un mínimo de capacidades técnicas relacionadas no sólo es disponer de personal calificado en las áreas de planificación, presupuesto y gestión, y contar con sistemas administrativos que se caractericen por su rigor metodológico y aplicación flexible, sino también con tener sistemas de información que al ser de verdad usados por los actores apropiadamente, permitan efectivamente un mejor proceso de toma de decisiones (Shack, 2008).

Tal como lo describe Del Alamo Luciano Díaz (Del Alamo L., 2007) en su estudio doctoral sobre la política de protección pública a la vivienda en España, el problema de la vivienda es uno de grandes retos que arrastra la sociedad desde hace muchos años. La diversidad y la complejidad de variantes y aspectos del problema coadyuvan, a acrecentar su gravedad.

Según el Artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales ((ACNUDH), 1966), se reconoce el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia.

Tal como lo dijo Marco Antonio Guzmán en su Tesis Doctoral "Modelo de gestión para los fondos de vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional aplicando el Balanced Scorecard" (Guzmán Flores, 2016), la Planificación y el establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas permite a las organizaciones cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, así como también identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

Según el Blog de Arturo Díaz, los Sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Sólo se crean por Ley (ArturoDíazF, 2012).

Según Patricio Orellana, El concepto de valor público, en última instancia significa, pragmáticamente, hacer mejor las cosas y lograr una mayor satisfacción de los usuarios y de los directivos políticos (Patricio Orellana Vargas, 2015).

Según Grover Pango Vildoso Miembro del CNE. Integrante de la Comisión de Gestión y Descentralización, todavía no se entiende que el Estado es la estructura jurídica de instituciones, funciones y servicios que tienen el poder de regular la vida de un país. El gobierno -o los gobiernos- son instancias políticas temporales con la responsabilidad de administrar el Estado. El Estado es permanente y los gobiernos son transitorios pero sucesivos y, por tanto, no hay ni puede haber entre ellos “solución de continuidad” (Castañeda Gonzales, 2012)

En el Perú, el nuevo enfoque en la gestión presupuestaria orientada a resultados apareció oficialmente en el Capítulo IV de la Ley N° 28927 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007” (CR, LEY N° 28927, 2006). Es aquí, donde se menciona el Presupuesto por Resultados; en realidad, bajo la institucionalidad vigente, deberíamos preferir hablar del Presupuesto Orientado a Resultados (POR), porque, en estricto rigor, el presupuesto no se elabora, aprueba ni ejecuta por resultados (Shack, 2008)

Para Rodríguez Nubia, en su exposición sobre “Diferencias entre presupuesto Público y Presupuesto privado” el presupuesto privado generalmente muestra un equilibrio o igualación entre sus partidas de egresos e ingresos; el presupuesto público puede, en cambio, prever un déficit fiscal que el gobierno compensará mediante la colocación de bonos de la deuda pública u otro tipo de valores. (Rodríguez, 2013)

Gerardo M. Gonzales Arrieta, en su análisis “El Crédito Hipotecario y el acceso a la vivienda para los hogares de menores ingresos en América Latina”, en el Perú, en apoyo al financiamiento y acceso a la vivienda, existían básicamente dos programas públicos: el Banco de Materiales y el Fondo Mi vivienda. El Banco de Materiales fue creado en 1980 con el objetivo de promover la edificación, ampliación y

mejoramiento de viviendas básicas mínimas, brindando préstamos en materiales de construcción. Desde 1993, su labor se orientó a apoyar el financiamiento del autoconstrucción de viviendas principalmente de la población habitante en los pueblos jóvenes. Una reforma a la ley de creación del Banco en 1997 dispuso ampliar los alcances de su labor al apoyo de las habilitaciones urbanas, la infraestructura urbana, productiva y de servicios, así como el equipamiento de la microempresa. El otro programa de financiamiento público a la vivienda fue el Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda, más conocido como Fondo Mi vivienda originalmente creado por Ley en 1998, se constituyó con un aporte inicial equivalente a unos \$US 546 millones, con recursos del ex-Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). (Arrieta & CEPAL, 2002).

El Ministerio de Economía y Finanzas, en su estrategia de establecer el Presupuesto por Resultados, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) viene implementando desde el año 2008, de manera progresiva y con la participación de las entidades del Estado (pliegos y/o sectores), los Programas Presupuestales, definidos como la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública (CR, LEY N° 28927, 2006).

Según la Ley 26912 (CR, Ley N° 29612, 1998), modificado por el Artículo 1 del Decreto de Urgencia N° 091-2000, publicado el 11-10-2000, se crea el Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda "Fondo MIVIVIENDA", con recursos provenientes del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI), que tiene por objeto facilitar la adquisición de viviendas, especialmente las de interés social; así como financiar las

viviendas que se construyan como consecuencia de la independización de las unidades inmobiliarias, subdivisión de terrenos, o la culminación de proyectos de habilitación urbana en ejecución; en este último caso, se requiere aprobación expresa del Fondo MIVIVIENDA. Tiene personería jurídica de derecho privado, es de duración indeterminada y se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. Los recursos del Fondo MIVIVIENDA son intangibles

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (CR, Ley N° 26702, 1996).

El Código Civil (CR, Decreto Legislativo N° 295, 1984) establece en su Artículo 80.- “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”.

La Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” (CR, LEY N° 27658, 2001), tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

La Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado” (CR, Ley N° 30225, 2014) y su Reglamento, aprobado con Decreto Supremo N°

350-015-EF del 09 de diciembre 2015 y sus modificatorias, establece que cada entidad debe programar en el cuadro de necesidades, los requerimientos de bienes, servicios y obras necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y actividades para dicho año, los que deben encontrarse vinculadas al Plan Operativo Institucional, con la finalidad de elaborar su Plan Anual de Contrataciones, el mismo que será aprobado por el Titular de la Entidad dentro de los 15 días hábiles siguientes a la aprobación del presupuesto institucional.

El Decreto Legislativo N° 1088 (CR, LEY N° 1088, 2008) “Crea y regula la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)”, los mismos que están orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno.

El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (CR, Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013, “Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, establece dentro de los pilares centrales de Política de Modernización de la gestión pública:

- a) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos.
- b) Presupuesto para Resultados.

La Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD (PCM, 2014), aprueba la Directiva N° 001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, que tiene dentro de sus objetivos.:

- a) Lograr que los planes estratégicos de la administración pública estén articulados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
- b) Contribuir a que los recursos públicos se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan al desarrollo nacional, en

función a prioridades establecidas en los procesos de planeamiento estratégico.

Ley Nª 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (CR, Ley Nª 27785, 2002), establece en el Artículo 3º.- el Ámbito de aplicación de las normas contenidas en esta Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Dichas entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de entidades, son las siguientes:

a) El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.

Ley Nª 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado” (CR, Ley Nª 28716, 2006), establece en el Artículo 2.- Ámbito de aplicación, que las normas contenidas en esta Ley y aquellas que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el artículo 3 de la Ley Nª 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; asimismo, son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

Cuatro proyectos de Ley del Congreso de la República promueven: que el aporte sea voluntario (CR, Proyecto de Ley Nª 113-2016-CR, 2016), la reducción del aporte del 5% al 3% (CR, Proyecto de Ley Nª 463-CR, 2016), que se devuelvan los aportes (CR, Proyecto de Ley Nª 1192, 2016) o que se establezca la voluntariedad del pago del

aporte del personal militar y policial al Fondo, así como establecer la devolución de los aportes (CR, Proyecto de Ley N° 1616-2016-CR, 2017); los mismos que indistintamente afectan a los fines para los cuales fueron creados los Fondos y orientan a su extinción.

De acuerdo al Artículo 4º del Decreto Legislativo N° 1144 “Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales de Mar de las Fuerzas Armadas” (CR, Decreto Legislativo N° 1144, 2012), en atención a su situación en el servicio, pueden encontrarse en las siguientes situaciones:

- a) Situación de Actividad.
- b) Situación de Disponibilidad, y
- c) Situación de Retiro.

3.1.2. Definición de Términos Básicos

- **Ampliación.** - Obra que se ejecuta, a partir de una construcción pre existente, incrementando la cantidad de metros cuadros techada.
- **Aportante.** - Personal Militar FAP en situación de Actividad, Disponibilidad y Retiro con y sin goce de pensión o sus herederos, que contribuyen en forma solidaria al FOVIMFAP.
- **Aporte del 2%.** - es la contribución obligatoria del Estado es el equivalente al 2% de la remuneración consolidada del personal militar FAP en situación de actividad y el 2% de la pensión que percibe el personal militar FAP en las situaciones de disponibilidad y retiro que aporte al fondo, el cual será incluido en los respectivos presupuestos anual.
- **Aporte del 5%.** - es el aporte que realizan los miembros del Personal Militar FAP destinada a financiar las actividades del FOVIMFAP, para acceder a créditos hipotecarios de acuerdo a

lo estipulado en el Artículo 4 de la Ley 24686 y sus modificatorias.

- **Auto gestión colectiva:** Procedimiento en que dos o más aportantes se agrupan con la finalidad de desarrollar y ejecutar un proyecto de vivienda (terreno y construcción) de manera autónoma.
- **Bien Inmueble.** - Denominase en el presente reglamento a: Vivienda, Casa, Departamento, Lote de terreno, Aires independizados, Casco-Habitable, Modulo-Habitable y demás Unidades Inmobiliarias, existentes.
- **Bien Inmueble de Estreno o 1er uso.** - Bien Inmueble que está terminado, pero no está independizado ante los registros públicos.
- **Bien Inmueble de 2do uso.** - Bien Inmueble que está terminado y debidamente independizado ante los registros públicos.
- **Bien Inmueble Futuro.** - Son los bienes inmuebles que no tienen existencia física; pero que son materia de proyectos aprobados para construcción y edificación, que dan garantía y certeza de su futura existencia.
- **Calificación.** - Acción siguiente a la evaluación Técnico-Legal-Financiera de los expedientes de mutuo realizada por los responsables de calificación, mediante la cual determinan que es procedente o improcedente el otorgamiento del préstamo.
- **Construcción:** Acción que comprende las obras de edificación nueva, de ampliación, reconstrucción, refacción, remodelación, acondicionamiento y/o puesta en valor, así como las obras de ingeniería. Dentro de estas actividades se incluye la instalación de sistemas necesarios para el funcionamiento de la edificación y/u obra de ingeniería.
- **Crédito Hipotecario (CH).** - Crédito a largo plazo otorgado por el FOVIMFAP, el mismo que es utilizado para contribuir a solucionar el problema de vivienda propia del personal Aportante, de acuerdo a las modalidades establecidas en el

presente reglamento; dicho crédito requiere la primera garantía hipotecaria a favor del prestatario.

- **Crédito Hipotecario (CH) Vigente.** - Saldo de capital del CH otorgado al personal Aportante por parte del FOVIMFAP que aún no ha sido amortizado por no haber vencido el plazo contratado o haber incurrido en mora.
- **Dirección de Bienestar (Dibie).**- es una organización de la Fuerza Aérea del Perú que depende de la Dirección General de Personal (Digpe); su misión es atender en forma permanente las necesidades de bienestar del Personal FAP y sus familiares directos, mediante la administración de los servicios de vivienda, servicio social, atención al personal con discapacidad incluyendo el apoyo psicológico, servicio funerario y otras actividades de bienestar, para lograr la satisfacción laboral del personal, mantener un clima laboral favorable y optimizar su desempeño.
- **Dirección General de Personal (DIGPE).**- es una organización de la Fuerza Aérea del Perú, cuya misión es proporcionar el recurso humano adecuadamente preparado y equipado para el apoyo y sostenimiento de la fuerza; así como brindar los servicios de pensiones, salud y bienestar.
- **Disergonomía.** - es una desviación de lo aceptable como ergonómico o confortable para el trabajador. La salud ocupacional, está orientada principalmente a tratar de adaptar la maquinaria, equipos y herramientas al hombre con el fin de minimizar las enfermedades ocupacionales.
- **Ergonomía.** - es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.
- **Fideicomiso.** - es una relación jurídica por la cual una persona, denominada fideicomitente, transfiere bienes a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio

fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin o fines específicos a favor de un tercero o del propio fideicomitente, a quienes se denomina fideicomisarios.

- **FOVIMFAP.** - Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.
- **Institución Financiera Intermediaria (IFI):** Empresa bancaria o financiera que opera bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros y/o Administradora de Fondos Privados de Pensiones.
- **Interés Moratorio:** Es aquel interés sancionatorio, que se aplica una vez se haya vencido el plazo para que se reintegre el capital entregado en calidad de CH y no se haga el reintegro o el pago, sólo opera una vez vencidos los plazos pactados.
- **Interés Compensatorio:** Denominado también Interés Financiero, es aquella suma de dinero que un beneficiario de un Crédito Hipotecario debe pagar al FOVIMFAP en compensación por el uso del capital prestado.
- **Interoperabilidad:** Capacidad que tiene un producto o un sistema, cuyas interfaces son totalmente conocidas, para funcionar con otros productos o sistemas existentes o futuros y eso sin restricción de acceso o de implementación.
- **Inscripción registral:** Proceso de inscribir a un predio en el Registro de Predios de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.
- **Intangible:** Que no puede o no debe tocarse para los fines no previstos en la Ley N° 24686 y sus modificatorias.
- **Licencia de Construcción o Autorización de obra:** Autorización expedida por la Municipalidad respectiva, luego de verificar la documentación técnica presentada por el solicitante a fin ejecutar actividades de construcción civil.
- **Mejoras:** Son obras calificadas como necesarias, útiles y de recreo, en un bien inmueble preexistente, en lo que

corresponda. Las necesarias tienen por objeto impedir la destrucción o deterioro del bien, las útiles son aquellas que sin ser necesarias aumentan el valor y la renta del bien, y las de recreo sirven para el ornato, lucimiento o mayor comodidad.

- **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).**- es un organismo del Poder Ejecutivo, cuya organización, competencia y funcionamiento está regido por el Decreto Legislativo N° 183 y sus modificatorias. Está encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo, diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella.
- **Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS).**- El 11 de Julio de 2002 el Gobierno Promulgó la Ley N° 27779, mediante la cual crea el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, con el objetivo de Formular, Aprobar, Ejecutar y Supervisar las Políticas de alcance Nacional aplicables en materia de Vivienda, Urbanismo, Construcción y Saneamiento.
- **Modalidad de Crédito Hipotecario.** - Según el Reglamento de Créditos Hipotecarios, es cualquiera de las cuatro (4) opciones para obtener un crédito hipotecario a fin de dar solución al problema de vivienda propia del personal militar FAP aportante.
- **Modulo-Habitable:** Es la edificación construida sobre aires, que cuenta con estructuras, muros, falsos-pisos y/o contra-pisos, techos, instalaciones sanitarias y eléctricas, aparatos sanitarios, puertas y ventanas exteriores, puerta de baño y acabados exteriores con excepción de pintura, con funcionamiento mínimo de uno de los servicios higiénicos.
- **Perito tasador:** Es el profesional colegiado que, en razón de sus estudios y experiencia, se encuentra capacitado para efectuar la tasación de un bien; esta condición no es exigible en los campos de actividad profesional que no son materia de colegiación. En

ambos casos, el perito tasador debe acreditar experiencia en el rubro de tasaciones.

- **Personal Militar en la situación de actividad:** Es la situación por la cual, dicho personal se encuentra comprendido en el servicio activo.
- **Personal Militar en la situación de disponibilidad:** Es la situación transitoria por la cual, dicho personal se encuentra apartado de la situación de actividad, pudiendo retornar a ésta, desaparecidas las causales que originaron su separación del servicio activo.
- **Personal Militar en la situación de retiro con goce de pensión:** Es la condición por la cual, dicho personal se encuentra fuera de las Situaciones de Actividad y de Disponibilidad, cuyo tiempo de servicios reales y efectivos al Estado en la FAP, han generado el derecho a pensión de retiro.
- **Personal Militar en la situación de retiro sin goce de pensión:** Es la condición por la cual, dicho personal se encuentra fuera de las Situaciones de Actividad y de Disponibilidad, cuyo tiempo de servicios reales y efectivos al Estado en la FAP, no han generado el derecho de pensión alguna.
- **Predio:** Unidad inmobiliaria independiente. Pueden ser lotes, terrenos, parcelas, viviendas, departamentos, locales, oficinas, tiendas o cualquier tipo de unidad inmobiliaria identificable.
- **Propietario:** Persona natural o jurídica que acredita ser titular del dominio del predio al que se refiere una obra.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica que entrega un producto o un servicio requerido por cualquiera de las actividades del proyecto o de la edificación.
- **Proyecto:** Conjunto de actividades que demandan recursos múltiples que tienen como objetivo la materialización de una idea. Información técnica que permite ejecutar una obra de edificación o habilitación urbana.

- **Proyecto arquitectónico:** Conjunto de documentos que contienen información sobre el diseño de una edificación y cuyo objetivo es la ejecución de la obra. Se expresa en planos, gráficos, especificaciones y cálculos.
- **Recursos Financieros.** - Son los recursos monetarios propios con los que cuenta cada Fondo de Vivienda respectivo, indispensables para su buen funcionamiento y para el otorgamiento de préstamos hipotecarios.
- **Recursos Públicos.** - Se denomina a los Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.
- **Seguro de Desgravamen Hipotecario:** el seguro de desgravamen tiene por objeto pagar, al momento del fallecimiento del asegurado (o en algunos casos por invalidez), la deuda que mantenga frente al FOVIMFAP, beneficiándose de esta manera a los herederos del asegurado.
- **Sistemas Administrativos.** - tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso y son once (11):
 - 1.- Gestión de Recursos humanos (PCM – SERVIR)
 - 2.- Abastecimiento (MEF – OSCE)
 - 3.- Presupuesto Público (MEF – DNPP)
 - 4.- Tesorería (MEF – DNTP)
 - 5.- Endeudamiento Público (MEF – DNEP)
 - 6.- Contabilidad (MEF – CONTADURÍA PÚBLICA)
 - 7.- Inversión Pública (MEF – DGPM)
 - 8.- Planeamiento Estratégico (PCM – CEPLAN)
 - 9.- Defensa Judicial del Estado (MINJUS – CNDJE)
 - 10.- Control (CONTRALORIA)
 - 11.- Modernización de la Gestión Pública (PCM – SGP)

- **Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).**- sistema informático que permite administrar y supervisar las distintas operaciones de ingresos y gastos de las Entidades del Estado, además de permitir la integración de los procesos presupuestarios, contables y de tesorería de cada entidad.
- **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace).**- es el sistema gubernamental más usado en la Gestión Pública, permite el intercambio de información y difusión sobre las Contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas que está basado en el artículo 47 de la Ley N° 30225; se encuentra vinculada al SIGA y éste a su vez con el SIAF.
- **Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).**- es una herramienta informática que cuenta con un interfaz con el SIAF, permite hacer interfaces de certificación presupuestal, de compromiso anual, compromiso mensual y devengado. También permite cargar una nueva meta aprobada, el Marco del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y la Programación de Compromiso Anual (PCA) que es la priorización de la cadena de gasto. Todas estas interfaces se comunican automáticamente con el SIAF.
- **Solidario:** Adhesión a la causa común de un grupo, aplicase a las obligaciones contraídas en común
- **Tasación.** - Es el procedimiento a través del cual el perito tasador inspecciona, estudia y analiza las cualidades y características de un bien en determinada fecha para fijar su valor razonable, de acuerdo a las normas establecidas en Reglamento Nacional de Tasaciones (Resolución Ministerial N° 172-2016-Vivienda). En caso que la tasación sea retrospectiva se consideran los valores a la fecha solicitada.

- **Tasación comercial.** - Es la tasación en la que se utilizan valores del libre mercado aplicando métodos directos e indirectos u otros debidamente sustentados.
- **Tasación reglamentaria.** - Es la tasación en la que se utilizan valores correspondientes a los Valores Arancelarios de Terrenos y Valores Unitarios Oficiales de Edificación, aprobados de acuerdo con la normativa vigente.
- **T.E.A.** - Es la tasa de interés efectiva anual, y calcula el costo o valor de interés esperado en un plazo de un año, ya sea calculado en base a un año de 360 o 365 días.
- **Valor Comercial.** - Valor que se obtiene del estudio y análisis del mercado de bienes de similares características u homogenizados al bien tasado, en la fecha de tasación.
- **Vivienda:** Edificación independiente o parte de una edificación multifamiliar, compuesta por ambientes para el uso de una o varias personas, capaz de satisfacer sus necesidades de dormir, comer, cocinar, asear, entre otras. El estacionamiento de vehículos, cuando existe, forma parte de la vivienda.
- **Vivienda unifamiliar:** Unidad de vivienda sobre un lote único.

3.2. Objetivos del Trabajo de Investigación

El trabajo de investigación analizará la situación actual del planeamiento presupuestal y de racionalización organizacional en el FOVIMFAP, con la finalidad de determinar los puntos críticos y la forma de solucionarlos para diseñar un Modelo de Gestión para el corto plazo para optimizar los recursos en beneficio del Personal Militar aportante al fondo quienes requieren un Crédito Hipotecario para desarrollar un proyecto de vivienda propia que le permita elevar la calidad de vida en vivienda para su bienestar y el de su familia.

Los productos elaborados como resultado del presente Trabajo de Investigación, son independientes a los productos del Servicio de Consultoría

en Planeamiento Estratégico 2017-2021; sin embargo, para efectos de planeamiento se tomarán los 15 Objetivos Estratégicos especificados en la Tabla N° 14; en los cuales podemos apreciar importantes estrategias en las que intervendrán la Sección de Presupuesto y la Sección Racionalización con la finalidad de desarrollar los planes de acción propuestos; asimismo, desde el año 2016 se cuenta con dos Objetivos Generales (Tabla N° 15), los mismos que se conservarán para articular los Objetivos propuestos por la Consultoría.

3.2.1. Objetivo General

Habiéndose determinado el Problema general, la solución a esta problemática es diseñar un “Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019”.

3.2.2. Objetivos Específicos

A. Objetivo Específico 1:

El Problema Específico determinado en la Sección Racionalización del Departamento de Planes del FOVIMFAP, se solucionará mediante el diseño de una Directiva que establezca los procedimientos para la racionalización organizacional, para la óptima articulación con la gestión de planificación institucional en el en el Departamento de Planes del FOVIMFAP.

B. Objetivo Específico 2:

El Problema Específico determinado en la Sección Presupuesto del Departamento de Planes del FOVIMFAP, se solucionará mediante el diseño de una Directiva que establezca los procedimientos para la planificación de presupuesto para la óptima articulación de la gestión de planificación institucional en el en el Departamento de Planes del FOVIMFAP.

3.3. Estrategias

Coincidentemente, el presente trabajo de investigación se encuentra alineado al Objetivo Estratégico N° 15 “Fortalecimiento de la estructura Organizacional del FOVIMFAP”, presentado en el Informe Final de la Consultoría de Planeamiento Estratégico 2017-2021 (Tabla N° 14); asimismo, los Objetivos Específicos del presente Trabajo de Investigación se encuentran en relación a las Estrategias de este Objetivo Estratégico.

Tabla 14

Objetivos Estratégicos 2017-2021 del FOVIMFAP

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción	Responsable
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en vivienda al Personal Militar FAP aportante, mediante el otorgamiento de Créditos Hipotecarios Y Programas de Vivienda acordes a la realidad económica del país y asegurando el retorno del mismo.			
OE-1	Aumentar la cobertura de créditos hipotecarios en los aportantes al FOVIMFAP.		
	E-1	Ampliar la cartera de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años.	Dpto. Gestión de Créditos Hipotecarios
		PA-1	Elaborar y ejecutar un programa para la ampliación de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años
		PA-2	Monitorear y evaluar el rendimiento de la ampliación de la cartera de créditos
	E-2	Promover la Recuperación de Aportantes con la finalidad de ampliar créditos.	Dpto. de Marketing
		PA-3	Desarrollar e Implementar una Campaña Comercial semestral, de Recuperación de Aportantes.
		PA-4	Monitorear el rendimiento de la Campaña Comercial.
	E-3	Evaluar la obtención de líneas de financiamiento externa con aquellas instituciones que se ajusten al marco normativo del FOVIMFAP.	Dpto. de Planes - Presupuesto
		PA-5	Establecer contacto con instituciones financieras del Estado (Banco de la Nación y Fondo Mi vivienda) para el fondeo de recursos.
		PA-6	Gestionar el apalancamiento financiero con organismos de cooperación técnica internacional.

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción	Responsable
OE-2	Reducir el índice de morosidad a nivel cero.		
	E-4	Implementar una Unidad de Riesgos con dependencia de la Dirección Ejecutiva para el tratamiento de los riesgos afectos a la institución.	Dpto. de Planes - Racionalización
	PA-7	Desarrollar y aprobar el proyecto para la creación de la Unidad de Riesgos.	
	PA-8	Desarrollar manuales de gestión de riesgos de crédito, liquidez y operaciones.	
	E-5	Implementar una data de información actualizada de los aportantes. Diseñar un sistema de información para el Control y Gestión de la Morosidad.	Dpto. de Gestión de Cobranzas
OE-3	Reducir la inversión de los activos financieros en los Bancos.		
	E-6	Priorizar la inversión en la ejecución de Proyectos de Vivienda.	Dpto. de Proyectos y Obras
	PA-10	Poner en ejecución el proyecto de habilitación urbana Los Ejidos (Piura).	
PA-11	Ejecutar en el 2018, los proyectos de vivienda multifamiliar Rosario de Villa (Chorrillos) y habilitación urbana Miramar (Pisco)		
OE-4	Incrementar el volumen de captación del aporte del Estado.		
	E-7	Elaborar y presentar una Propuesta Legislativa para incrementar el aporte del Estado del 2 al 5%.	Dpto. de Planes - Planes
	PA-12	Formar un grupo de trabajo a nivel de los Fondos de Vivienda Militar y Policial para preparar la propuesta legislativa de aumento del aporte del Estado.	
OE-5	Optimizar la productividad de las inversiones en los programas de vivienda.		
	E-8	Generar acuerdos o compromisos de largo plazo a nivel de alto mando militar para la transferencia de terrenos FAP.	Dpto. de Proyectos y Obras
	PA-13	Realizar un estudio de viabilidad de los terrenos disponibles que pueden ser transferidos al FOVIMFAP.	
	PA-14	Crear un Banco de Terrenos para el seguimiento permanente de la búsqueda de terrenos disponibles.	
	E-9	Fortalecer el Sistema de Supervisión Técnica de la Gestión de Proyectos. Desarrollar un Plan de Supervisión Técnica de Proyectos en concordancia con los parámetros legales, operativos y financieros del FOVIMFAP.	Dpto. de Gestión de Proyectos

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción	Responsable	
OE-6	E-10	PA-16	Capacitar al personal técnico del Área de Proyecto y Obras en Supervisión Técnica de Proyectos.	Oficina de Asesoría Legal
			Crear una Unidad de Soporte Legal para la identificación, compra y transferencia de terrenos.	
	PA-17	Incorporar a un Abogado especialista en trámites registrales como apoyo al Área Técnica.		
	E-11	Desarrollar un Estudio de Línea Base de Proyectos Inmobiliarios para todas las ciudades donde la FAP tiene unidades.	Dpto. de Proyectos y Obras	
	PA-18	Gestionar la contratación de servicios de un Consultor y/o Especialista para desarrollar el estudio de línea base de proyectos inmobiliarios.		
	E-12		Mejorar el grado de conocimiento de los beneficios de la oferta crediticia en los aportantes.	Dpto. de Marketing
			Dar mayor impulso a las campañas de promoción de créditos en forma sostenida en el tiempo.	
		PA-19	Elaborar campañas de promoción de créditos con convocatorias masivas teniendo en cuenta las fechas festivas (Fiestas Patrias, aniversario de la FAP, aniversario del FOVIMFAP, etc.).	
		PA-20	Organizar ferias inmobiliarias descentralizadas en todas las sedes FAP a nivel nacional con participación de inmobiliarias locales.	
	OE-7	E-13		Incrementar el nivel de satisfacción y confianza de los Aportantes con el CH otorgado.
			Mejorar el atractivo de la oferta, particularmente las condiciones de accesibilidad a los créditos y los plazos de desembolso.	
PA-21		Realizar estudios de sensibilidad de la demanda para medir el impacto de los cambios en las condiciones de la oferta de créditos.		
PA-22		Generar un banco de información sobre perfiles de usuarios que sirvan de base para la segmentación de los créditos.		
OE-8	E-14		Fomentar la cultura de ahorro en los aportantes.	Dpto. de Marketing
			Desarrollar un Programa de Educación Financiera a largo plazo en los aportantes.	

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción	Responsable
		Formar instructores internos en cursos de Finanzas Personales y Desarrollo Personal.	
	PA-23	Programar y dictar charlas de capacitación a los aportantes en Finanzas Personales y Desarrollo Personal con participación de Instructores internos o externos.	
	PA-24		
OE-9		Mejorar la calidad y competitividad de la oferta de créditos.	
	E-15	Indexar la tasa de interés de los préstamos a la tasa de interés de referencia del BCR.	Dpto. Gestión de Créditos Hipotecarios
	PA-25	Reglamentar la indexación de la tasa de interés de los créditos hipotecarios en función a la tasa de interés de referencia del BCR.	
Organización capaz de adaptarse y responder eficazmente a los requerimientos de los aportantes al FOVIMFAP a nivel nacional, de manera descentralizada, contribuyendo eficaz y eficientemente a dar solución del problema de vivienda, mediante información, gestión y atención de Créditos Hipotecarios y desarrollo de Programas de Vivienda.			
OE-10		Implementar la mejora continua en los procesos de crédito y operaciones.	
	E-16	Alinear los procesos de supervisión y control externo de la FAP a los procesos internos del FOVIMFAP.	Comité de Vigilancia
	PA-26	Gestionar ante los órganos de supervisión y control de la FAP el alineamiento de la supervisión a los procesos existentes en el FOVIMFAP.	
	PA-27	Desarrollar e implementar el Plan de Control Interno del FOVIMFAP ajustado a sus necesidades.	
	E-17	Realizar un mapeo y rediseño de los procesos del FOVIMFAP para optimizar los procesos y procedimientos de créditos y operaciones.	Dpto. de Planes - Racionalización
	PA-28	Establecer especificaciones de calidad, flujo gramas y mapeo de los procesos para la gestión de los créditos y operaciones.	
	PA-29	Realizar levantamiento de información de procesos críticos que son susceptibles de potencial mejora.	
OE-11		Mejorar y Modernizar el sistema integrado de créditos.	
	E-18	Adecuar la reglamentación de créditos a las necesidades y capacidades de pago de los aportantes con una visión futurista y de sensibilidad social.	Dpto. Gestión de Créditos Hipotecarios - Dpto. de Marketing
	PA-30	Realizar Estudios de Focus Group en forma anual para validar las opiniones de los aportantes con relación al reglamento de crédito.	

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción	Responsable
		Elaborar e implementar el manual de política y procedimientos de crédito hipotecario.	
OE-12	Mejorar el nivel de calidad de la capacitación del personal FOVIMFAP.		
	E-19	Incrementar la inversión en capacitación y desarrollo de personal del FOVIMFAP.	Dpto. de Planes - Planes
	PA-32	Elaborar el Plan de Capacitación Anual en base al desarrollo de las competencias del personal.	
	PA-33	Reestructurar los puestos y evaluación de desempeño por competencias.	
OE-13	Mejorar el grado de calificación e idoneidad del Personal en alineación a los objetivos organizacionales.		
	E-20	Coordinar a nivel institucional la formación del personal de mando en áreas de interés del FOVIMFAP	Dpto. de Planes - Planes
	PA-34	Elaborar y gestionar el Plan de Requerimiento Anual del Personal de Mando en base a los perfiles de puestos por competencias.	
OE-14	Asegurar la permanencia del personal clave en el FOVIMFAP.		
	E-21	Disminuir la rotación del personal clave de acuerdo a las necesidades del FOVIMFAP.	Dpto. de Planes - Planes
	PA-35	Implementar políticas de retención y línea de carrera del personal clave.	
	PA-36	Diseñar y aprobar un Plan de rotación del personal FAP de acuerdo a las necesidades del FOVIMFAP.	
OE-15	Fortalecer la estructura organizacional del FOVIMFAP.		
	E-22	Dotar de mayores recursos económicos para el funcionamiento del FOVIMFAP para una perspectiva de largo plazo.	Dpto. de Planes - Presupuesto
	PA-37	Implementar una política de gestión de recursos internos con partida presupuestal para planes de reestructuración y/o modernización de la gestión administrativa del FOVIMFAP.	
	E-23	Fortalecer el nivel de gestión de la JAFOV en alineación a los objetivos estratégicos a LP del FOVIMFAP.	Dpto. de Planes - Planes
	PA-38	Conformar un comité de asesoramiento técnico como soporte a las decisiones de la JAFOV; conformado por la gerencia financiera, gerencia de riesgos y gerencia técnica.	
	E-24	Diseñar un Plan de Desarrollo Organizacional de acuerdo a las necesidades futuras del FOVIMFAP.	Dpto. de Planes - Racionalización

Fuente: Informe Final Consultoría en Planeamiento Estratégico FOVIMFAP 2017-2021
1/ Simbología: OE: Objetivo Estratégico. E: Estrategia

El FOVIMFAP tiene aprobado dos (2) Objetivos Generales (Tabla N° 15) que son rectores para establecer los objetivos específicos y las metas a alcanzar, bajo los cuales se alinearán los Objetivos establecidos en el Informe Final de la de la Consultoría de Planeamiento Estratégico 2017-2021.

Tabla 15
Objetivos Generales FOVIMFAP

Objetivos Generales	
OI-1	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en vivienda al Personal Militar FAP aportante, mediante el otorgamiento de Créditos Hipotecarios y Desarrollo de Programas de Vivienda acordes a la realidad económica del país y asegurando el retorno del mismo.
OI-2	Organización capaz de adaptarse y responder eficazmente a los requerimientos de los aportantes al Fovimfap a nivel nacional, de manera descentralizada, contribuyendo eficaz y eficientemente a dar solución del problema de vivienda, mediante información, gestión y atención de Créditos Hipotecarios y desarrollo de Programas de Vivienda.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Producto

El producto propuesto corresponde a la elaboración de dos (2) Directivas como instrumentos de gestión para el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú, en relación a los procesos de racionalización y presupuesto:

a.- Producto N° 1: Directiva que establece los procedimientos de Racionalización Organizacional para la óptima articulación de la Planificación Institucional en la Gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea Del Perú

El Objeto de este producto es establecer una Directiva de Racionalización Organizacional acorde a los requerimientos del Fondo de Vivienda Militar FAP, que exprese la misión, estructura orgánica, tareas, perfil y funciones del puesto, así como las disposiciones complementarias de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP.

b.- Producto N° 2: Directiva que establece los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

El Objeto de este producto es establecer una Directiva de Planeamiento Presupuestal para la formulación de los instrumentos de gestión del corto plazo: el Plan Operativo, el Presupuesto de Funcionamiento, el Presupuesto Operativo y el Plan Anual de Contrataciones del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

Para la elaboración de estos productos, se tomaron en cuenta los procedimientos establecidos la publicación de la FAP que regula la elaboración de Directivas y otros documentos de gestión, la Ordenanza FAP 5-4 “Publicaciones” – Ordenanzas, Manuales y Directivas FAP del 05-11-2013 (FAP, Ordenanza FAP 5-4, 2013); la misma que establece las normas y procedimientos para la formulación, actualización, anulación y trámite de aprobación de las Ordenanzas, Manuales y Directivas de la FAP; sin embargo es necesario precisar que las Directivas que darán solución al problema de Planificación en el FOVIMFAP, adoptará una estructura menos burocrática y más efectiva para la eficiente utilización de los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta el FOVIMFAP.

Capítulo IV

La Propuesta de Implementación

4.1. Identificación de Recursos Críticos

El entorno legal en el cual se desenvuelve el FOVIMFAP, condiciona en gran manera su actuación, le quita flexibilidad y movilidad de recursos.

El hecho que el FOVIMFAP se encuentre ligado a una Institución castrense lo sujeta a decisiones del comando militar y a la supervisión de los organismos fiscalizadores que genera una situación especial, de “incertidumbre” que condiciona, influye y afecta la gestión gerencial del FOVIMFAP, muy distinta a la administración del Fondo Mivivienda quién por su naturaleza según el Artículo 4º de la Ley 26912 (CR, Ley N° 29612, 1998) sustituida por el Artículo 2 de la Ley N° 27511 publicada el 28-08-2001, define que su personería jurídica es de derecho privado, de duración indeterminada y se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas; sin embargo, el FOVIMFAP es similar a éste fondo MIVIENDA pues los recursos son intangibles, es decir que no pueden ser donados, rematados, dados en garantía o destinados para otro fin que no sea el establecido en su Ley de creación; muy importante definición para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Al respecto es necesario definir como política Institucional del FOVIMFAP, entre otros, adecuar su organización a una que permita brindar servicios similares a una entidad crediticia, por cuanto así lo exige el giro de la finalidad del FOVIMFAP; asimismo, atender un cuadro de requerimientos mínimos de personal para el Departamento de Planes con el perfil y experiencia para cada una de sus Secciones, y consecuentemente, priorizar los recursos materiales que demande el acondicionamiento del Departamento de Planes tales como modernización de equipos informáticos, muebles y enseres, archivos, etc., de manera que se puedan gestionar desde aquí, los lineamientos y políticas emitidas por la JAFOV, a fin de cumplir los fines para los cuales cual fue

creado el FOVIMFAP; en caso contrario se tendrá que prever los recursos financieros para tal fin.

Considerando que la Tarea del Departamento de Planes del FOVIMFAP es formular los planes, programas y presupuesto y supervisar su ejecución, así como asegurar la racionalización de la estructura orgánica, normas y procedimientos; se ha identificado los siguientes recursos críticos que afectan al normal funcionamiento de la organización:

- a) Existe el convencimiento de que el Fondo de Vivienda debe mejorar sus procesos internos, para apoyar eficientemente los procesos de créditos y satisfacer las expectativas de los aportantes.
- b) Se ha identificado una débil organización del Departamento de Planes sin convivencia administrativa con las diferentes reparticiones del Fondo de Vivienda.
- c) La existencia de islas organizacionales dificulta la retroalimentación de experiencias para implementar acciones que permitan superar las deficiencias que hubiesen.
- d) No existe una infraestructura adecuada para el desempeño de las funciones asignadas al Departamento de Planes, sólo cuenta con un espacio reducido y no hay comodidades para atender las reuniones necesarias para realizar coordinaciones.
- e) Las instalaciones en general no se encuentran adecuadamente ventiladas y sobretodo en la estación de verano, lo que origina incomodidad en el personal y no se puede encontrar colaboración para la realización de coordinaciones de planeamiento por este malestar.
- f) El personal asignado a las secciones del Departamento de Planes requiere de empoderamiento y facilidades para dar ideas y sugerencias.
- g) El personal asignado a las Secciones del Departamento de Planes no es permanente; asimismo, el personal que es asignado, no tiene la formación para el desempeño de sus funciones; y debido a la corta permanencia del personal asignado al Departamento de Planes (generalmente uno o dos años) no permite la continuidad de las

actividades para el mediano plazo, el monitoreo y los ajustes a las estrategias que conllevarán a los Objetivos Estratégicos.

- h) El hecho de tener una organización similar a la que establece la estructura de una Unidad FAP, hace que se tenga que asignar cargos repetidos y es el Personal asignado al Departamento de Planes el más crítico, porque se le considera que no hay buen desempeño de sus funciones cuando en realidad no se cuestiona la práctica de asignar dos o más puestos a una sola persona (Caso de la Sección Presupuesto y Sección Racionalización que se desempeñan otros cargos como Jefe del Departamento de Cobranzas y Encargado de la División Soporte Informático respectivamente; asimismo, es la Sección Planes que debe asumir el rol de las otras dos Secciones en el Departamento de Planes).
- i) La peculiaridad general de que el Departamento de Planes lo debe idear todo es contraproducente, aun considerando que recién desde el presente año 2017 se ha impulsado el funcionamiento de este Departamento con un personal contratado con recursos del Fondo.
- j) El Órgano de Dirección tienen la percepción que el personal de las Secciones del Departamento de Planes presenta un bajo nivel de innovación en sus puestos de trabajo y en general es percibida como moderada, por ello recurre directamente a los órganos de línea o asesores externos para dilucidar temas específicos.

4.1.1. Recursos Humanos del Departamento de Planes

En este recurso se destaca el balance que debe existir entre el flujo de tareas y el tiempo asignado a realizar las labores del departamento, por el cual se puede apreciar un grado de aceptación muy baja debido a la capacidad de respuesta de la carga de trabajo actual, situación que indica que es uno de los factores críticos que debería explotarse mejor a fin de elevar el desempeño de los puestos; para tal efecto se requerirá subsanar las deficiencias presentadas que y en mayor parte se debe a la organización mixta (pública/privada) que rige la administración del FOVIMFAP, lo que ocasiona la

asignación de dos a más funciones a un mismo personal, lo que dificulta su desempeño.

A. De la Jefatura

a.- Jefatura:

El cargo es asumido por el Sub-Gerente Ejecutivo, sin embargo, tiene el cargo repetido de Jefe del Departamento de Planes y Jefe del Departamento de Finanzas; además es integrante de otras comisiones; por el cual se configura un factor crítico de riesgo, que se produce por la falta de empoderamiento hacia otro personal que puede asumir los cargos secundarios.

b.- Secretaría:

Se encuentra ocupado por un Personal FAP de la especialidad de Administrativo; sin embargo, es a su vez Secretario(a) del: Subgerente Ejecutivo, Jefe del Departamento de Planes y del Jefe del Departamento de Finanzas; factor crítico de riesgo que se identifica al mostrar una débil administración documentaria en las áreas mencionadas, por cuanto la labor secretarial no sólo es la tramitación de la documentación, sino también el seguimiento de los decretos emitidos por las Jefaturas.

B. De las Secciones

a.- Sección Planes y Programas

La inminente falta de continuidad en el cargo debido a que puede quedar vacante el puesto que actualmente lo tiene asignado un personal contratado con recursos del Fondo, cuya permanencia se encuentra limitada por el tiempo que dura su contratación, lo convierte en un factor crítico de riesgo. Por ello, es necesario que se asigne a un profesional con formación en Gestión Pública y Proyectos, con conocimientos y experiencia en Planeamiento a fin de

orientar y documentar los lineamientos y políticas de la JAFOV en las respectivas herramientas de gestión, llámese Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contrataciones, entre otros; sin embargo, es importante mencionar que el trabajo de Planeamiento que aprueba la JAFOV requiere que se fortalezca a la Sección Planes, a fin que pueda implementar los planes operativos necesarios para el logro de las Metas y consecuentemente los Objetivos establecidos.

b.- Sección Presupuesto

Al no tener asignado en forma permanente a un personal en la Sección Presupuesto, se torna en un factor crítico de riesgo por no existir un responsable en esta área, lo que ocasiona debilidades en el control presupuestal de los ingresos y gastos con respecto a los recursos financieros asignados y aprobados por la JAFOV para el cumplimiento de los Objetivos y las Metas encomendadas al FOVIMFAP; asimismo, no se realizan oportunamente las respectivas modificaciones y la evaluación no es precisa y oportuna para la toma de decisiones.

La Sección Presupuesto debe tener asignado a un personal profesional con formación en Finanzas, con conocimientos y experiencia en presupuesto; en la actualidad el personal designado se encuentra ausente debido a que viene asumiendo el cargo titular como Jefe del Departamento de Cobranzas

c.- Sección Racionalización

Al no tener asignado en forma permanente a un personal en la Sección Racionalización, se configura una debilidad que se traduce en un factor crítico de riesgo por no tener un personal competente en esta área, lo que da lugar a que exista una organización que no es acorde a las necesidades requeridas para el cumplimiento de la misión

del FOVIMFAP; por ello se requiere un profesional con formación en Organización y Procesos, con conocimientos y experiencia en racionalización de organizaciones; en la actualidad el personal designado se encuentra ausente debido a que viene asumiendo el cargo titular como Encargado de la División Soporte Informático.

En resumen, las funciones de las Secciones del Departamento de Planes, las viene asumiendo limitadamente un personal contratado, bajo la modalidad del Decreto legislativo N° 728 (CR, Decreto Supremo N° 002-97-TR (27/03/1997), 1997) y su permanencia esta condicionada al tiempo del contrato y no garantiza el cumplimiento de la totalidad de funciones de las tres (3) secciones que lo componen.

4.1.2. Recursos Financieros

Los recursos financieros del FOVIMFAP se encuentran establecidos en la Ley N° 24686 (CR, Ley No. 24686, 1987) y sus modificatorias.

4.1.3. Logística para Implementar el Plan

Considerando el estado situacional del Departamento de Planes con relación a los riesgos disergonómicos, y según las disposiciones señaladas en la Resolución Ministerial N° 375-2008-TR (CR, Resolución Ministerial N° 375-2008-TR, 2008), y a fin de adoptar las medidas que correspondan para eliminar, minimizar y/o controlar los factores de riesgos asociados a los trabajos realizados en el Departamento de Planes, se requiere.

- Espacio suficiente para dos puestos de trabajo, con dimensiones adecuadas, sillas con base estable y regulación en altura. El respaldo lumbar será ajustable en inclinación.

- Escritorios, silla y computador para ergonómicos para evitar posturas forzadas, y una silla adicional para entrevistas en cada sección.
- Canalizar el cableado de la computadora y demás instalaciones eléctricas.
- Tomacorrientes e interruptores adecuadamente instalados para cada sección.
- Archivadores libres de las zonas de tránsito.
- Comunicaciones y servicio de impresión en línea.
- El ambiente físico (temperatura, ruido e iluminación), no deben generar situaciones de discomfort.

4.1.4. Tiempo Requerido para Implementar el Plan

La estructura organizacional actual del FOVIMFAP según la Figura N° 6, muestra un desajuste en el tamaño de la organización que debería tener, tal como se propone en la Figura N° 10, ello se explica por cuanto en la actualidad se mantiene una estructura similar a las Unidades de la FAP, lo que origina que existan casos de superposición de funciones y falta de eficiencia administrativa en algunas áreas tal como se presenta en el Departamento de Planes. Al no elaborarse Planes Operativos, no se puede medir la incidencia de los logros alcanzados, y urge este documento de gestión que debe encontrarse en relación al Plan Estratégico del FOVIMFAP 2017-2021 que se viene elaborando por medio de una Consultoría, el mismo que una vez concluida, se esperará por lo menos cuatro (4) meses para consolidar la propuesta de cambios en la organización y en el Presupuesto, cuyos resultados se empezarán a visualizar en el año 2018, una vez instalada la nueva JAFOV que es la que aprobará los productos del presente trabajo de investigación: Directiva de Racionalización Organizacional y la Directiva de Planeamiento Presupuestal; posteriormente la Directiva de Organización será elevado por conducto regular al Órgano Rector Digpe.

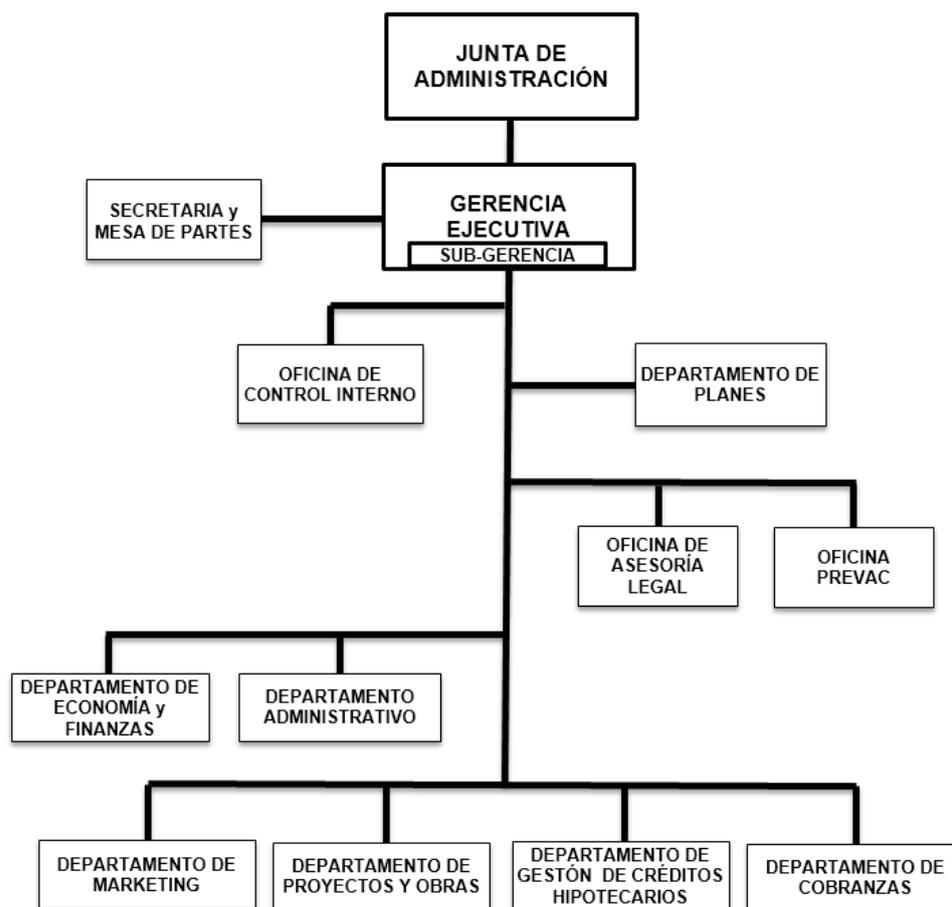


Figura 10 Estructura Orgánica del FOVIMFAP (Propuesta)
Fuente: Elaboración propia

4.2. Arquitectura Institucional

El crecimiento de las actividades que realiza el FOVIMFAP para la atención de Créditos Hipotecarios y Desarrollo de Programas de Vivienda, hace necesario que se deba fortalecer el Órgano de Planes, en lo referente a recursos humanos de acuerdo a sus competencias, tomando en cuenta la organización propuesta a futuro se propone la nueva Estructura Orgánica del Departamento de Planes; la misma que estaría conformada de acuerdo a la Figura N° 11.

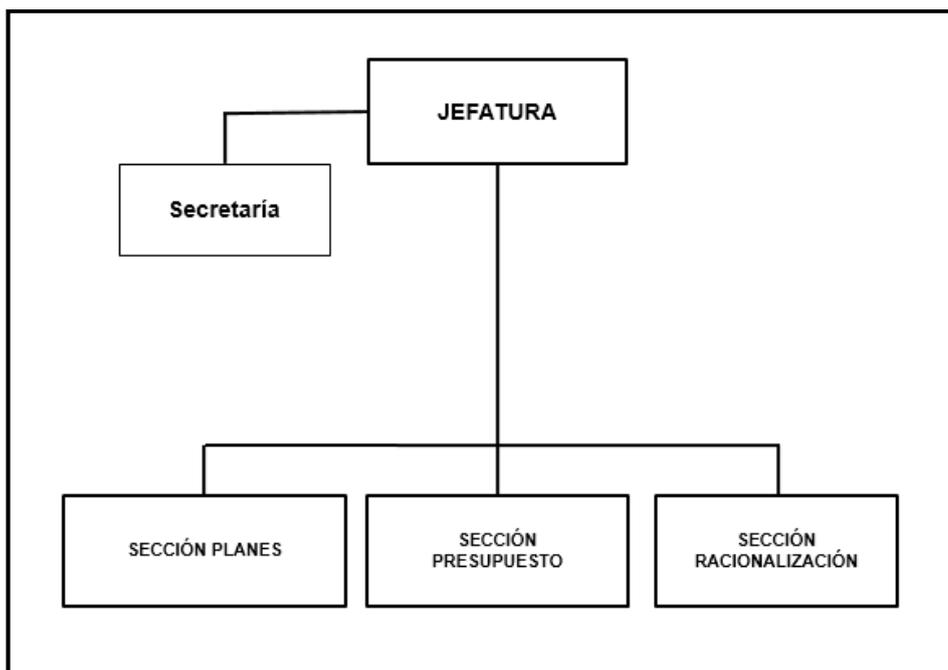


Figura 11 Estructura Orgánica del Departamento de Planes (Propuesta)
Fuente: Elaboración propia

La nueva organización del Departamento de Planes, permitirá contar con un órgano de planeamiento acorde a las nuevas estrategias de crecimiento de la organización en beneficio de los aportantes al Fondo; para tal efecto, se requiere un Departamento implementado con profesionales cuyas competencias abarquen a la totalidad de actividades que requiere la implementación de los lineamientos y el seguimiento al cumplimiento de metas establecidos por la JAFOV.

La adecuación del Manual de Organización y Funciones (MOF), se diseñará acorde a las nuevas competencias de las secciones del Departamento de Planes; asimismo, la incorporación del personal idóneo para el desarrollo de las funciones tendrá que ajustarse a los nuevos requerimientos y experiencia requerida.

4.3. Metas Período de 3 Años

Las metas deseables que se esperan alcanzar en el corto y mediano plazo que se configuran en la Tabla N° 16, expresan que en el corto plazo se espera tener implementado el Departamento de Planes y consecuentemente se

contará con los documentos de gestión necesarios que permitan orientar a alcanzar la metas en el primer, segundo y tercer año, en concordancia al Planeamiento Estratégico que determine la Consultoría en ejecución

Tabla 16
Metas a alcanzar 3 años

Actividades	Año			
	0	1	2	3
Coordinación de Actividades	X			
Conformación del equipo de trabajo	X			
Capacitación del equipo de trabajo	X			
Recopilación y análisis documental	X			
Elaboración del Plan de Trabajo		X		
Entrevistas al Personal Directivo		X		
Identificación de Procesos		X		
Validación de los Procesos		X		
Elaboración del Cuadro Específico de Puestos		X		
Elaboración de la Directiva de Racionalización		X		
Aprobación de la Nueva Estructura Orgánica del FOVIMFAP por la Jafov		X		
Aprobación de la Directiva de Planeamiento Presupuestal del FOVIMFAP Año 1 según Plan Estratégico 2017-2021		X		
Evaluación del Primer año		X		
Aprobación de la Directiva de Planeamiento Presupuestal del FOVIMFAP Año 2 según Plan Estratégico 2017-2021			X	
Evaluación del Segundo año			X	
Aprobación de la Directiva de Planeamiento Presupuestal del FOVIMFAP Año3 según Plan Estratégico 2017-2021				X
Evaluación del Tercer año				X

Fuente: Elaboración Propia

Para tal efecto se requiere:

- ✓ Uniformizar el criterio de departamentalización en cada una de las Secciones del Departamento de Planes, que es necesario separar claramente las funciones, por cuestiones de control interno y eficiencia administrativa.
- ✓ Realizar la asignación del personal más ajustada a la estructura orgánica propuesta y los cargos, a fin de obtener mayor rapidez y efectividad en el manejo y control de las operaciones.
- ✓ Elaborar los productos propuestos en el presente plan de investigación, de acuerdo al ajuste organizacional recomendado en este documento.

4.4. Metodología y Técnicas

Para diseñar de la nueva organización del FOVIMFAP se tomará como referencia la metodología establecida en la Ordenanza FAP 20-1 del 05-11-2013 (FAP, Ordenanza FAP 20-1, 2013) “Principios, lineamientos y disposiciones de organización para las unidades de la Fuerza Aérea del Perú”, la misma que tiene por finalidad determinar, definir y fijar fundamentos y normas organizacionales internas, que orienten a las Unidades FAP para la concepción y el establecimiento de su misión y estructura orgánica, las tareas de sus Dependencias y las funciones y responsabilidades correspondientes, de manera racional y concordante con el marco legal y doctrinario aplicable a la Institución, pero se adaptará las que conciernen al desarrollo organizacional que requiere el FOVIMFAP.

Consecuentemente, considerando los lineamientos que establece la citada Ordenanza se tendrá en cuenta:

a. Primacía de la Misión

Principio que consiste en destinar el mayor esfuerzo del FOVIMFAP a lograr prioritariamente su correspondiente misión, asegurando el eficiente empleo de los medios y recursos asignados y disponibles.

b. Unidad de Mando

Principio que establece la necesidad de que un subordinado debe recibir órdenes de un solo Gerente Ejecutivo/Jefe de Departamento/Jefe de Sección, para el cabal desempeño de sus funciones y responsabilidades.

c. Continuidad del Mando

Principio que consiste en mantener la sucesión de autoridad o mando formal en la conducción del FOVIMFAP.

d. Delegación de Autoridad

Principio que consiste en la facultad que tiene el Gerente Ejecutivo/Jefe de Departamento/Jefe de Sección y sus correspondientes Dependencias subordinadas, de autorizar a otra persona de menor nivel jerárquico que se encuentre bajo su línea de mando, para tomar

decisiones con la responsabilidad consiguiente. También se le conoce como empoderamiento.

e. Determinación de Funciones

Principio que consiste en la asignación de funciones, la función general y específica establecida para el FOVIMFAP en la Ley o su Reglamento vigente, son la base fundamental e ineludible para que determinen correctamente su misión y las tareas de las Dependencias bajo su línea de mando.

f. Alcance de Control

Principio que consiste en la capacidad que tiene normalmente un Gerente Ejecutivo/Jefe de Departamento/Jefe de Sección del FOVIMFAP para atender un número de Dependencias o resolver una cantidad asuntos en forma racional, de manera directa e inmediata.

g. División del Trabajo

Principio que consiste en separar por partes la magnitud y especialización del trabajo del FOVIMFAP, asignando en forma racional y homogénea las funciones correspondientes, entre las Dependencias y personal integrantes de las mismas.

4.5. Aspectos Administrativos

El hecho de pertenecer a una Institución castrense que lo sujeta a las decisiones del comando militar de turno y a la supervisión – tales como el Órgano de Control Institucional (OCI), la Inspectoría General (Inspe), Oficina de Inspectoría del Órgano Rector Digpe, Oficina de Inspectoría de la Dicie – genera una situación especial, de “incertidumbre” que condiciona, influye y afecta la gestión gerencial del Fondo de Vivienda; muy aparte del control político que se viene presentando últimamente.

Estas presiones externas obligan al FOVIMFAP a ser muy prolija en su gestión ya que, por un lado, debe ser muy eficaz en el manejo del negocio (eficiencia); a la par debe ser capaz de satisfacer los requerimientos de control y de información de las Entidades supervisoras (rendición de cuentas). Si estas dos condiciones no se gestionan adecuadamente, afectará su

desarrollo; tiempos largos de procesamiento, riesgos no asumidos, demandas de información que consumen tiempo extra, además de encarecer sus costos administrativos.

Considerando que el presente trabajo de investigación se ha desarrollado en una organización que proviene del seno de una Institución Castrense como lo es la FAP, los cambios propuestos en la organización del FOVIMFAP que se detallan en la Directiva que establece los procedimientos de racionalización organizacional para la óptima articulación de la Planificación Institucional en la Gestión del FOVIMFAP, una vez aprobada por la JAFOV, será elevada al Órgano Rector Digpe, solicitándose la puesta en funcionamiento a modo de prueba por el periodo de un año al igual que la actual organización; luego se determinarán los ajustes necesarios para ser consolidado en la respectiva Ordenanza de Organización (ODO).

Capítulo V

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

El análisis de viabilidad y factibilidad del presente trabajo de investigación se hizo aplicando las metodologías de SADCI y MACTOR, tal y como se detalla a continuación.

5.1. Análisis SADCI

El objetivo central de la metodología del SADCI es identificar aquellos déficits de capacidad institucional (DCI) que pueden afectar el logro de los objetivos planteados en un proyecto. Para el caso del presente trabajo se evaluó con esta metodología cuáles son estos déficits que afectan los objetivos de la investigación y se propone un plan de acción para mitigarlos.

La metodología SADCI implica el uso de una serie de formularios, de los cuales se han elegido los siguientes por ser relevantes para la presente investigación:

- Formulario A – Objetivos de Desarrollo.
- Formulario B – Actividades y Recursos.
- Formulario C – Tareas.
- Formulario D1 – DCI desde el punto de vista de las reglas del juego (leyes, normas, reglas de juego).
- Formulario D2 – DCI desde el punto de vista de las Relaciones Interinstitucionales.
- Formulario D3 – DCI desde el punto de vista de la Organización Interna.
- Formulario D4 – DCI desde el punto de vista de la Política de Personal y Sistema de Remuneraciones.
- Formulario D5 – DCI desde el punto de vista de las habilidades individuales.
- Formulario E1 – Consolidación de DCI no relacionadas con habilidades.
- Formulario E2 – Consolidación de DCI relacionadas con habilidades.
- Formulario F – Sinopsis de Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional.

Los formularios D1 al D5, E1 y E2 presentan una escala de la gravedad del impacto del DCI en el cumplimiento de la tarea que va del 1 al 5, donde 1 significa que la tarea no podrá ser implementada mientras no se resuelva el DCI, 2 significa que la tarea es casi imposible de ejecutar, 3 significa un punto medio de gravedad, 4 significa que la tarea se puede ejecutar casi sin dificultad y 5 significa que no se ha detectado ningún DCI para la tarea evaluada (Tobelem, 1992). Para facilitar la lectura de los formularios se debe tomar en cuenta las siguientes reglas:

Ilustración 1 Reglas para leer los formularios de la metodología SADCI

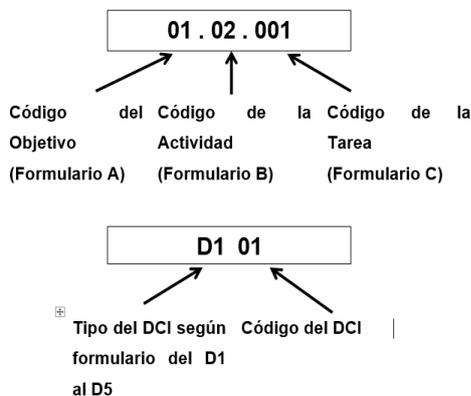


Figura 12 Reglas para leer los Formularios de la Metodología SADCI
Fuente: Tobelem, 1992

De acuerdo con la evaluación realizada según este método SADCI se detectaron siete (7) déficit de capacidad institucional:

1. La formación de un especialista en Administración en las Escuelas de Formación en la FAP requiere de otras capacidades para el área de planes, tales como especializaciones realizadas en centros superiores de estudios. Similar experiencia se tiene con el personal Civil FAP quien, por su formación técnica o superior de Administración, requiere también de especialización en racionalización.
2. La formación de un especialista en Finanzas en las Escuelas de Formación en la FAP requiere de otras capacidades para el área de planes, tales como especializaciones realizadas en centros superiores de estudios. Similar experiencia se tiene con el personal Civil FAP quien

por su formación técnica o superior afín en Administración o Contabilidad, requieren también de especialización en planeamiento.

3. Ser dependiente de los recursos humanos que pueda proveer la FAP a través de la DIGPE, convierte en una debilidad interinstitucional, por cuanto si no proporciona lo solicitado, se tendrá que recurrir a un proceso de selección para contratación privada del servicio, que pueden conocer su especialidad, pero no conocen a la institución FAP ni al FOVIMFAP le tomará tiempo adaptarse.
4. De no obtener el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento Estratégico FOVIMFAP 2017-2021, y se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP.
5. Escasa capacidad de análisis estratégico
6. Las áreas tienen poca predisposición para el trabajo en equipo
7. Escasa capacidad para formular normatividad

Los DCI tienen puntajes moderados a bajos de gravedad de su impacto en el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr alcanzar los objetivos del trabajo de investigación; por lo que se concluye que las propuestas del presente trabajo son totalmente alcanzables y realizables.

En las siguientes páginas se presentan los once (11) formularios con los cuales se hizo la evaluación de la viabilidad del presente trabajo de investigación para determinar las tareas necesarias para el logro de los objetivos planteados.

Los Formatos A, B y C describen los objetivos, las actividades y las tareas; los formatos D1 a D5 describen y miden el impacto de los DCI que afectan cada una de las tareas; los Formatos E1 y E2 muestran un resumen de los DCI, las tareas que cada uno afecta y el puntaje de gravedad promedio obtenido, y finalmente el Formulario F presenta las acciones que se sugiere se deben emprender para que la institución supere los déficits de capacidad detectados.

Formulario A – Objetivos de Desarrollo

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019.

Tabla 17

Formulario A - Objetivos de Desarrollo

Código	Descripción de los objetivos de desarrollo	Indicadores cuantitativos	Impactos esperados	Beneficiarios
01	Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos de racionalización organizacional, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Directiva aprobada y articulada a los planes institucionales que optimiza la gestión de la Sección Racionalización del Departamento de Planes del Fovimfap para establecer una Organización alineada a los procesos para la atención de Créditos Hipotecarios y Programas de vivienda para los aportantes al FOVIMFAP que no poseen vivienda propia (demanda por atender=4,767) a nivel nacional.	Al 2019 el fortalecimiento de la Sección de Racionalización del Departamento de Planes del Fovimfap logra una organización que permite mejorar la calidad de vida del 19% de la demanda por atender con problemas de vivienda.	906 aportantes beneficiados mediante la eficiente atención de Créditos Hipotecarios y desarrollo de Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia. - 197 Personal de Oficiales - 709 Personal de Técnicos y Suboficiales.
02	Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Directiva aprobada y articulada a los planes institucionales de corto y mediano plazo que optimiza la gestión de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes del Fovimfap para la utilización de los recursos financieros para la atención de Créditos Hipotecarios y Desarrollo de Programas de Vivienda para los aportantes al FOVIMFAP que no poseen vivienda propia (demanda por atender=4,767) a nivel nacional.	Al 2019 el fortalecimiento de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes del Fovimfap, promueve adecuados procedimientos para mejorar el planeamiento presupuestal, mediante la programación y formulación de los recursos financieros, optimizando el financiamiento de Créditos Hipotecarios y Programas de Vivienda para el personal militar aportante al fondo, minimizando riesgos y mostrando transparencia en los resultados, permitiendo mejorar la calidad de vida al 19% de la demanda por atender con problemas de vivienda.	906 aportantes beneficiados mediante la eficiente atención de Créditos Hipotecarios y desarrollo de Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia. - 197 Personal de Oficiales - 709 Personal de Técnicos y Suboficiales.

Fuente: Elaboración propia

Formulario B – Actividades y Recursos

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019.

Tabla 18

Formulario B - Actividades y Recursos

Código	Descripción de la actividad	Total S/.	Unidad administrativa responsable
01.01	Gestionar el nombramiento de personal especialista Administrativo para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien elaborará una Directiva de Racionalización Organizacional en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	0.00	Departamento Administrativo - Sección Personal
01.02	Establecer los lineamientos organizacionales, la simplificación y mejoramiento de la normatividad interna, así como el adecuado establecimiento, desarrollo y funcionamiento del FOVIMFAP, para facilitar el logro de los objetivos establecidos en el planeamiento institucional de manera eficaz, eficiente y oportuna, mediante una Directiva de Racionalización Organizacional.	0.00	Departamento de Planes - Sección Racionalización
02.01	Gestionar el nombramiento de personal especialista en Finanzas para la Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien elaborará una Directiva de Presupuesto en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	0.00	Departamento Administrativo - Sección Personal
02.02	Articular los Objetivos de Corto Plazo del FOVIMFAP con los objetivos estratégicos, concebidos en base a los resultados del Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del FOVIMFAP 2017-2021, lo cual permitirá optimizar el empleo de los recursos financieros de la Institución y el cumplimiento de las Metas trazadas.	0.00	Departamento de Planes - Sección Presupuesto
Total		0.00	

Fuente: Elaboración propia

Los recursos se encuentran valorizados con un costo de S/ 0.00, debido a que por el proceso de cambios de empleo del Personal Militar y Civil se obtiene al personal necesario sin costo alguno para el FOVIMFAP.

Tabla 19**Formulario C – Tareas**

Código	Descripción de la tarea	Producto de la tarea	Responsable de la tarea
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Resolución Directoral por Cambio de empleo de la Digpe, que atiende la solicitud del Fovimfap	Jefe del Departamento Administrativo TC1.FAP Condori Queque Encargado de la Sección Personal SO1.FAP María Santa Cruz Atao
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Oficio mediante el cual informa al Jefe del Departamento de Planes sobre la situación de la Sección Racionalización incluyendo el Plan de Trabajo y los recursos para implementar la Sección Racionalización a fin de alcanzar los aspectos detallados en el Plan Estratégico.	Encargado de la Sección Racionalización
01.02.002	Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Informe del acuerdo y compromiso para la implementación de la organización en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Gerente General: COR.FAP Luis Rodríguez Bandach Subgerente General: COM.FAP Marco del Castillo Gabrielli Jefe de Asesoría Legal: MAY.FAP Daniel Espinoza Arenas Jefe del Dpto. de Cobranzas: TSP.FAP Jorge Tineo Navarrete Jefe del Dpto. de Créditos: TC2.FAP Ronald Galindo Coral Jefe del Dpto. de Proyectos y Obras: Contr.FOVIM Edgard Cárdenas Montoya Jefe del Dpto. de Marketing: Contr.FOVIM Hector Pedemonte Echaiz Encargado de Sección Planes: Contr.FOVIM Enrique Flores Canchanya Jefe del Departamento Administrativo

Código	Descripción de la tarea	Producto de la tarea	Responsable de la tarea
			TC1.FAP Condori Queque Encargado de la Sección Personal SO1.FAP María Santa Cruz Atao
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.	Directiva de Racionalización Organizacional del Fovimfap hasta el segundo nivel en periodo de prueba.	Encargado de la Sección Racionalización
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Directiva de Racionalización Organizacional firmada por el Gerente Ejecutivo del Fovimfap	Encargado de la Sección Racionalización
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap	Orden del Día Fovimfap publicada	Departamento de Planes - Sección Racionalización Secretaría de la Gerencia General
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Resolución Directoral por Cambio de Empleo de la DIGPE, que atiende la solicitud del Fovimfap	Jefe del Departamento Administrativo TC1.FAP Condori Queque Encargado de la Sección Personal SO1.FAP María Santa Cruz Atao
02.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Informe al Jefe del Departamento de Planes sobre la situación de la Sección Presupuesto incluyendo el Plan de Trabajo para implementar el planeamiento presupuestario en concordancia a los aspectos detallados en el Plan Estratégico.	Encargado de la Sección Presupuesto
02.02.002	Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Informe del acuerdo y compromiso para la implementación del proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Gerente General: COR.FAP Luis Rodríguez Bandach Subgerente General: COM.FAP Marco Del Castillo Gabrielli Jefe de Asesoría Legal: MAY.FAP Daniel Espinoza Arenas Jefe del Dpto. de Cobranzas: TSP.FAP Jorge Tineo Navarrete Jefe del Dpto. de Créditos:

Código	Descripción de la tarea	Producto de la tarea	Responsable de la tarea
			TC2.FAP Ronald Galindo Coral Jefe del Dpto. de Proyectos y Obras: Contr.FOVIM Edgard Cárdenas Montoya Jefe del Dpto. de Marketing: Contr.FOVIM Hector Pedemonte Echaiz Encargado de Sección Planes: Contr.FOVIM Enrique Flores Canchanya Jefe del Departamento Administrativo TC1.FAP Condori Queque Encargado de la Sección Personal SO1.FAP María Santa Cruz Atao
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap2017-2021	Directiva de Presupuesto del Fovimfap	Encargado de la Sección Presupuesto
02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Directiva de Presupuesto firmada por el Gerente Ejecutivo del Fovimfap	Encargado de la Sección Presupuesto
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.	Orden del Día Fovimfap publicada	Departamento de Planes - Sección Racionalización Secretaría de la Gerencia General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20**Formulario D1 – DCI Reglas de Juego (leyes, normas)**

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Pese a contar con personal militar y civil nombrado en concordancia a la La Ley N° 28359 del 13-10-04 Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas; DL 1144 del 11-12-12 Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de Ttssoo, es recurrente la necesidad de contar con Personal Civil con capacidades para el desempeño en el área de planes y con especialización en Racionalización Organizacional contratado bajo la modalidad del bajo la modalidad de “Servicio Específico”, al amparo del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR	3
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguna	5
01.02.002	Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguna	5
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.	Ninguna	5
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguna	5
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap	Ninguna	5
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la Sección Presupuesto del	Ninguna	3

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
02.02.001	Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico. Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguna	5
02.02.002	Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguna	5
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021	Ninguna	5
02.02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguna	5
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.	Ninguna	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21**Formulario D2 – DCI Relaciones Interinstitucionales**

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Ser dependiente de los recursos humanos que pueda proveer la FAP a través de la DIGPE, convierte en una debilidad interinstitucional, por cuanto si no proporciona lo solicitado, se tendrá que recurrir a un proceso de selección para contratación privada del servicio, que pueden conocer su especialidad pero no conocen a la institución FAP ni al FOVIMFAP le tomará tiempo adaptarse.	3
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguna	5
01.02.002	Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguna	5
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.	Ninguna	5
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguna	5
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap	Ninguna	5
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Ser dependiente de los recursos humanos que pueda proveer la FAP a través de la DIGPE, convierte en una debilidad interinstitucional, por cuanto si no proporciona lo solicitado, se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP.	4
02.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de	Ninguna	5

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
02.02.002	Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría. Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguna	5
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021	Ninguna	5
02.02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguna	5
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.	Ninguna	5

Fuente: Elaboración propia

Este formulario no arroja DCI debido a que el trabajo de investigación se encuentra relacionado con procedimientos internos del FOVIMFAP en los que no participan como actores otras instituciones.

Tabla 22

Formulario D3 – DCI Organización Interna

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	De no obtener el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021. Se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP.	3
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de	De no contar con el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021.	3

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
01.02.002	Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría. Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP. De no contar con el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021. Se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP. De no contar con el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021.	3
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.	Se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP. De no contar con el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021.	3
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	De no contar con el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021. Se tendrá demoras en la aprobación de la Directiva.	3
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap	Ninguno	5
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Ninguno	5
02.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguno	5
02.02.002	Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguno	5

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021	Ninguno	5
02.02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguno	5
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.	Ninguno	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Formulario D4 – DCI Política de Personal

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Ninguno	5
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguno	5
01.02.002	Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguno	5
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.	Ninguno	5
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguno	5
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap	Ninguno	5

Código	Descripción de la tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.	Ninguno	5
02.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.	Ninguno	5
02.02.002	Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.	Ninguno	5
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021	Ninguno	5
02.02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.	Ninguno	5
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.	Ninguno	5

Fuente: Elaboración propia

1/ Este formulario no arroja DCI debido a que los productos propuestos no afectan la política de personal ni el sistema de remuneraciones del FOVIMFAP.

Tabla 24**Formulario D5 – DCI Habilidades Individuales**

Código	Descripción de la tarea	Nº y Categoría de Empleados						Descripción de los déficit de habilidades individuales		Gravedad
		A	B	C	D	E	F	Información	Habilidades	
01.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (Digpe) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Administración para la Sección Racionalización del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Racionalización del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico.						1			5
01.02.001	Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del Servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.						1	Mínima información de los procesos inmersos en las actividades que se realizan en el Fovimfap.	Escasa capacidad de análisis estratégico	3
01.02.002	Exponer el Plan de Trabajo de la Sección Racionalización, a los responsables de las diferentes áreas, para coordinar la implementación de los aspectos relacionados a organización en el Informe Final de la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.						1		Las áreas tienen poca predisposición para el trabajo en equipo	4
01.02.003	Elaborar la Directiva de Organización (DOR) en periodo de Prueba, solo hasta el segundo nivel.						1	Escaso conocimiento de procedimientos para formular normatividad	Escasa capacidad para formular normatividad	3
01.02.004	Exponer la Directiva de Racionalización Organizacional a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.						1	Escaso conocimiento de procedimientos para formular normatividad	Escasa capacidad para formular normatividad	3
01.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Racionalización Organizacional para conocimiento del personal del Fovimfap						1			5
02.01.001	Solicitar a la Dirección General de Personal (DIGPE) en calidad de nombrado al Fovimfap, personal especialista en Finanzas para hacerse cargo de la						1			5

Código	Descripción de la tarea	Nº y Categoría de Empleados						Descripción de los déficit de habilidades individuales		Gravedad
		A	B	C	D	E	F	Información	Habilidades	
02.02.001	Sección Presupuesto del Departamento de Planes quien deberá elaborar una Directiva de Presupuesto del Fovimfap en función a los resultados del Planeamiento Estratégico. Tomar conocimiento de los entregables de la Consultoría de Planeamiento estratégico Fovimfap 2017-2021, Actas de Conformidad del servicio y Acta de Acuerdo de la Junta de Administración del Fovimfap con el cual se aprueba el Informe Final de la Consultoría.						1	Mínima información de los procesos inmersos en las actividades que se realizan en el Fovimfap.	Escasa capacidad de análisis estratégico	4
02.02.002	Exponer a los responsables de las diferentes áreas del Fovimfap, el Plan de Trabajo de la Sección Presupuesto para implementar el proceso presupuestario en concordancia a los aspectos detallados por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021.						1		Las áreas tienen poca predisposición para el trabajo en equipo	4
02.02.003	Elaborar la Directiva de Presupuesto como instrumento de gestión a corto plazo que contribuya a que los recursos del Fovimfap se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia, y contribuyan a los objetivos en función a prioridades establecidas por la Consultoría que elaboró el Planeamiento Estratégico del Fovimfap 2017-2021						1	Mínima información de los procesos inmersos en las actividades que se realizan en el Fovimfap.	Escasa capacidad para formular normatividad	3
02.02.004	Exponer la Directiva de Presupuesto a la Gerencia Ejecutiva del Fovimfap y solicitar la aprobación.						1	Mínima información de los procesos inmersos en las actividades que se realizan en el Fovimfap	Escasa capacidad para formular normatividad	3
02.02.005	Elaborar la Orden del Día para la Publicación de la Directiva de Presupuesto para conocimiento del personal del Fovimfap.						1			5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25**Formulario E1 –DCI no Relacionados con Habilidades**

Código de DCI	Descripción del DCI	Tareas Afectadas (códigos)	Promedio de Gravedad del DCI
D1.01	La formación de un especialista en Administración en las Escuelas de Formación en la FAP requiere de otras capacidades para el área de planes, tales como especializaciones realizados en centros superiores de estudios. Similar experiencia se tiene con el personal Civil FAP quien por su formación técnica o superior de Administración, requiere también de especialización en racionalización.	01.01.001	3
D1.02	La formación de un especialista en Finanzas en las Escuelas de Formación en la FAP requiere de otras capacidades para el área de planes, tales como especializaciones realizados en centros superiores de estudios. Similar experiencia se tiene con el personal Civil FAP quien por su formación técnica o superior afín en Administración o Contabilidad, requieren también de especialización en planeamiento.	01.02.001	3
D2.01	Ser dependiente de los recursos humanos que pueda proveer la FAP a través de la DIGPE, convierte en una debilidad interinstitucional, por cuanto si no proporciona lo solicitado, se tendrá que recurrir a un proceso de selección para contratación privada del servicio, que pueden conocer su especialidad pero no conocen a la institución FAP ni al FOVIMFAP le tomará tiempo adaptarse.	01.01.001, 01.02.001	3.5
D3.01	De no obtener el personal idóneo tomará tiempo articular la organización a los alcances del Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021. Se tendrá que trabajar con las limitaciones del personal propio de FOVIMFAP.	01.01.001, 01.01.002, 01.01.003, 01.01.004, 01.01.005	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26*Formulario E2 –DCI Relacionados con Habilidades.*

Código del DCI	Descripción del DCI	Nº y Categoría de Empleados						Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad DCI
		A	B	C	D	E	F		
D5.01	Escasa capacidad de análisis estratégico			2				01.02.001, 02.02.001	3
D5.02	Las áreas tienen poca predisposición para el trabajo en equipo			2				01.02.002, 02.02.002 01.02.003,	4
D5.03	Escasa capacidad para formular normatividad			2				01.02.004, 02.02.003, 02.02.004	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27**Formulario F – Sinopsis de Plan de Acción de DI**

Código de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional		
	Decisiones Gubernamentales o Institucionales	Actividades de Entrenamientos	Otros
D1.01	Modificar el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Directivas internas, Procedimientos Operativos Vigentes.	Curso de capacitación en Metodología de Alineación de Gestión Organizacional de Acciones y Logros - Metodología GOAL (21 horas)	
D1.02	Alinear las estrategias propuestas en el Planeamiento Estratégico en los Planes Operativos.	Curso de capacitación en Diseño Organizacional, Rediseño de Procesos y Calidad (21 horas)	
D2.01			Contratación de un especialista en Procesos Organizacionales bajo modalidad D.L. N° 728
D3.01	Encargar al Departamento de Planes el monitoreo y evaluación de la adaptación del Planeamiento Estratégico en los Planes Operativos del FOVIMFAP	Curso de capacitación en Planeamiento Operativo (21 horas)	
D5.01		Curso de capacitación en Planeamiento Estratégico (21 horas)	
D5.02		4 Talleres bimensuales de Clima Laboral (2 horas cada uno)	
D5.03		3 Talleres de formulación de normatividad (2 horas cada uno)	

Fuente: Elaboración propia

5.2. Metodología MACTOR o Análisis de Actores

Según (Cano Alvarán, 2004), el Método MACTOR o Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, es un sistema de análisis de juego de actores que persigue valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

Esta metodología reconoce que los actores institucionales tienen diferentes actitudes y posicionamientos respecto de las diversas propuestas que se plantean al interior de una institución y que pueden de otra manera incidir sobre las variables claves de su desarrollo.

Para realizar el análisis MACTOR en la Institución analizada, se debe tener en cuenta las siguientes matrices:

1. Matriz de identificación de actores
2. Matriz de posición de actores frente a los productos propuestos
3. Matriz de tipo de influencia de cada uno de los actores
4. Matriz de convergencia o divergencia entre actores
5. Plan de incidencia

5.2.1. Sobre el Trabajo de Investigación Aplicada:

Análisis de Actores: Identificar a los actores dominantes, dominados y de enlace.

Actores dominantes. - Los que tienen incidencia relevante en la revisión, aprobación e implementación del Plan de Investigación Aplicada.

- La Junta de Administración del FOVIMFAP (JAFOV)
- El Director General de Personal (Digpe)
- Los Órganos de Control
- El Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP y
- Los Aportantes al FOVIMFAP

Actores dominados. - Los que tienen que cumplir con lo dispuesto por los actores dominantes.

- El Órgano de Planes
- Los Órganos de Línea

Actores de enlace. - Los que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.

- El Ministerio de Defensa
- La Dirección de Bienestar

Al respecto cabe señalar que en el desarrollo del Plan de Investigación Aplicada se ha identificado diferentes actores descritos en la Tabla N° 28, para lo cual se ha identificado los mismos a través del método MACTOR, el mismo que se basa en el reconocimiento de que los actores que conforman parte de la institución tienen una influencia determinante, lo cual se desarrolla en las siguientes estrategias de actores:

a.- Relación de Actores Claves

Tabla 28
Relación de Actores Claves

N°	Actores
1	Ministerio de Defensa
2	Junta de Administración del Fovimfap-Jafov
3	Dirección General de Personal-Digpe
4	Dirección de Bienestar-Dibie
5	Órganos de Control (CGR-OCI-Inspectoría General, Oficinas de Inspectoría 2do, 3er y 4to nivel)
6	Gerente Ejecutivo del Fovimfap
7	Órgano de Planes
8	Órganos de Línea
9	Aportantes

Fuente: Elaboración propia

b.- Posicionamiento de los Actores respecto a los Productos

Tabla 29

Posicionamiento de los Actores

Nº	Actores	Producto 1	Producto 2
1	Ministerio de Defensa	0	0
2	Junta de Administración del Fovimfap	+ 1	+ 1
3	Dirección General de Personal-Digpe	+ 1	+ 1
4	Dirección de Bienestar-Dibie	+ 1	0
5	Órganos de Control (CGR-OCI- Inspectoría General, Oficinas de Inspectoría 2do, 3er y 4to nivel)	0	0
6	Gerente Ejecutivo del Fovimfap	+ 1	+ 1
7	Órgano de Planes	+ 1	+ 1
8	Órganos de Línea	+ 1	+ 1
9	Aportantes	+ 1	+ 1

Fuente: Elaboración propia.

Precisión: +1 es estar a favor del Producto, 0 es indiferente ante la implementación o no del Producto propuesto y -1 es estar en contra de la implementación del Producto.

De la Tabla N° 29 se puede deducir que la Junta de Administración del FOVIMFAP (JAFOV), la Digpe, la Dibie, el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, el Órgano de Planes, los Órganos de Línea y los Aportantes al FOVIMFAP estarían de acuerdo con la implementación de los productos de gestión propuestos, asimismo cabe señalar que para el Ministerio de Defensa y los Órganos de Control se muestran indiferentes ante el Producto.

c.- Grado de Convergencia y Divergencia entre Actores

Tabla 30

Grado de Convergencia y Divergencia

Productos	Convergente	Divergente
1 y 2	Junta de Administración del Fovimfap Director General de Personal (Digpe) Gerente Ejecutivo del Fovimfap Órgano de Planes Órganos de Línea Aportantes al Fovimfap	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

d.- **Relaciones De Poder - Influencia Total Actor Por Actor**

Tabla 31
Relaciones De Poder

Influencia sobre --->		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumatoria
01	Ministerio de Defensa	-	0	4	0	0	4	0	0	4	12
02	Junta de Administración del Fovimfap-JAFOV	0	-	2	4	0	4	0	4	4	18
.03	Dirección General de Personal-DIGPE	0	4	-	4	2	4	0	0	2	16
04	Dirección de Bienestar-DIBIE	0	0	2	-	0	2	4	4	0	12
05	Órgano de Control (CGR-OCI-Inspectoría General, Oficinas de Inspectoría 2do, 3er y 4to nivel)	4	4	1	2	-	4	3	3	0	21
06	Gerente Ejecutivo del Fovimfap	0	1	1	1	0	-	4	4	4	15
07	Órgano de Planes	0	0	0	0	0	3	-	4	4	11
08	Órganos de Línea	0	0	0	0	0	0	2	-	4	6
09	Aportantes	3	0	0	0	4	4	0	4	-	15
Sumatoria		7	9	10	11	6	25	13	23	22	126

Fuente: Elaboración propia

1/ Simbología:

- 0: Ninguna influencia.
- 1: Escasa influencia.
- 2: Influencia promedio.
- 3: Fuerte influencia
- 4: Muy fuerte influencia.

De la Tabla N° 31 Relaciones de Poder, podemos deducir que los Órganos de Línea son los que menos influencia tienen en el actuar de la organización, asimismo se percibe que la Junta de Administración del FOVIMFAP (JAFOV), el Director General de Personal (Digpe), los Órganos de Control, el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP y los Aportantes al FOVIMFAP son menos influenciados por los derechos que les asiste en materia de cumplimiento de objetivos, control y beneficio final.

5.2.2. Plan de Incidencia

Como resultado de la evaluación de relaciones de poder se concluye que el actor 02 y 05 son los de mayor influencia y por lo tanto al ser actores que interactúan e influyen entre la gestión y el control respecto a la implementación del Proyecto, se constituyen en actores clave sobre los cuales se debe trabajar una estrategia para lograr la concordancia entre las acciones que se realiza el FOVIMFAP con eficiencia en sus procesos, lo que es notorio de este actor sobre el proyecto es su indiferencia por cuanto su rol es de verificar el cumplimiento de procedimientos ex post (después del hecho), por ello resalta la posición de indiferencia en la realización del proyecto; sin embargo, en las relaciones de poder, este órgano de control es el actor que más relación de poder tiene sobre los demás actores, por consiguiente es crucial que para efectos de la intervención de este actor en el proyecto y siendo los informes de hallazgos el producto de su trabajo, sean los que más se beneficien con el presente trabajo de investigación, por cuanto los documentos de gestión se constituyen en herramientas de medición de control interno y de procesos. De igual forma las relaciones de poder de la JAFOV se evidencian con una relación de poder alto por cuanto es parte de la Organización FOVIMFAP, que se encuentra fuera de la gestión, pero intrínsecamente son responsables de establecer de los lineamientos y metas el FOVIMFAP y concordante con el proyecto los que tienen interés en el seguimiento y monitoreo del mismo.

Capítulo VI

El Control

6.1. Mecanismos de Seguimiento

Para efectos del seguimiento durante la implementación de las acciones para el logro de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se formulará un sistema de monitoreo que contribuya a fortalecer la gestión (BID-Banco Mundial-CEPLAN, 2013), y permita revisar los aspectos sustantivos en la gestión administrativa y estratégica de la propuesta del Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019; asimismo, el monitoreo permitirá observar aquellas soluciones problemáticas que hayan optado para alcanzar los objetivos previstos y preventivamente nos aportará señales para identificar las causas y analizar, observar y elaborar sugerencias de ajustes que aseguren que el Plan propuesto se encuentre encaminado hacia el objetivo propuesto (CIPPEC-UNICEF, Di Virgilio, & Solano, 2012).

El sistema de monitoreo propuesto por los resultados concretos de las actividades que se desarrollarán a partir de los insumos disponibles y según su carácter de materialidad, incluye indicadores de producto que se operacionalizaran en cuanto se logren avances hacia los objetivos trazados, los mismos que al ser expresados en metas medibles, proporcionará el grado alcanzado; este sistema está dirigido a la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP y a la JAFOV, para que cuenten con un instrumento de gestión que les permita evaluar oportuna y objetivamente el avance en la ejecución de los Objetivos del Plan propuesto.

Para el seguimiento de los avances logrados y metas alcanzadas, se ha elaborado el siguiente cuadro de monitoreo:

Tabla 32

Seguimiento de la implementación del Modelo de Gestión.

No.	Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador	Tiempo	Año 1		Año 2		Año 3		
						I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	
1		Elaboración de la Directiva de Racionalización del Fovimfap.	Encargado de la Sección Racionalización del Dpto. de Planes	Directiva de Racionalización culminada	Semanas							
2	Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos de racionalización organizacional, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Aprobación de la Directiva de Racionalización del Fovimfap y publicación en la Orden del Día del Fovimfap	Jafov	Acta aprobada	Semanas							
3		Modificaciones al Estatuto de Constitución y Reglamento de Créditos Hipotecarios del Fovimfap	Comisión presidida por el Jefe del Departamento de Planes y otros designados	Reglamento de Créditos Hipotec. Modificado	Semanas							
4		Aprobación de las modificaciones al Estatuto de Constitución y Reglamento de Créditos Hipotecarios del Fovimfap	Jafov	Acta aprobada	Semanas							
5		Taller y conformación de comisiones para actualización de documentos normativos en base a la Directiva de Racionalización del Fovimfap.	Todas las Jefaturas/encargaturas del Fovimfap.	Taller realizado	Semanas							
6		Revisión y actualización de las normativas vigentes en el Fovimfap (ROF, MOF, Directivas y Procedimientos Operativos Vigentes)	Todas las Jefaturas/encargaturas del Fovimfap.	Informe de las novedades de la normatividad Fovimfap	Semanas							
7						Semanas						

Fuente: Elaboración propia

6.2. Evaluación

Concordante a la administración del FOVIMFAP, y considerando que anualmente se renueva la Gerencia Ejecutiva y por la caducidad de sus poderes el 31 de diciembre; el trabajo de investigación se ha propuesto implementar a partir de la aprobación del presente Trabajo de Investigación, una vez que sea aprobada por la JAFOV las modificaciones al Estatuto de Constitución del FOVIMFAP y la modificación del Reglamento de Créditos Hipotecarios.

Siendo así, la primera evaluación del proyecto se realizaría al finalizar el año 1, lo que permitiría confirmar la determinación de la Base imponible para el cálculo del presupuesto AF-2018, que financia los gastos de funcionamiento del FOVIMFAP y el presupuesto para los Gastos Operativos que financian el otorgamiento de Créditos Hipotecarios.

La intención del Proyecto es que los productos propuestos y el presupuesto se encuentren alineados a las nuevas metas del año 2018, para que la JAFOV y sus vocales miembros en Sesión de Junta de Administración lo aprueben, aproximadamente en el mes de marzo 2018.

Coincidentemente al presente trabajo de investigación, el Objetivo Estratégico N° 15, plantea estrategias y planes de acción para ser implementadas estratégicamente los mismos que serán evaluados en la medida que se vayan implementando.

Tabla 33*Evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados*

Objetivos	Estrategia	Planes De Acción
	Dotar de mayores recursos económicos para el funcionamiento del FOVIMFAP para una perspectiva de largo plazo.	Implementar una política de gestión de recursos internos con partida presupuestal para planes de reestructuración y/o modernización de la gestión administrativa del FOVIMFAP.
OE 15: Fortalecer la estructura organizacional del FOVIMFAP.	Fortalecer el nivel de gestión de la JAFOV en alineación a los objetivos estratégicos a LP del FOVIMFAP.	Conformar un comité de asesoramiento técnico como soporte a las decisiones de la JAFOV; conformado por la gerencia financiera, gerencia de riesgos y gerencia técnica.
	Diseñar un Plan de Desarrollo Organizacional de acuerdo a las necesidades futuras del FOVIMFAP.	Implementar la Unidad de Racionalización con el personal técnico calificado. Formular e implementar el Plan de Desarrollo Organizacional del FOVIMFAP con proyección a mediano plazo.

Fuente: Informe Final Consultoría Planeamiento estratégico FOVIMFAP 2017-2021

Capítulo VII

La Síntesis

7.1. Análisis

Los Fondos de Vivienda Militar y Policial nacen en el seno de las Instituciones Militares y Policiales; y con la Ley N° 24686 del 20 de Junio de 1987 (CR, Ley No. 24686, 1987), se constituyen los Fondos de Vivienda Militar y Policial en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, para cuyos fines se establecieron los mecanismos y recursos financieros conformado por la contribución del 2% de las remuneraciones pensionables del Personal Militar y Policial por parte del Estado y el aporte del 5% del personal militar aportante, a fin que se pueda conformar un fondo para gestionar programas de vivienda y/u otorgar créditos hipotecarios.

Con el Decreto Legislativo N° 732 del 02 de Noviembre de 1991 (CR, Decreto Legislativo N° 732, 1991), se modifican varios artículos de la Ley N° 24686, y entre las modificaciones la más importante se encuentra en el Artículo 1°, referente a las preferencias que se debe brindar al personal que ha quedado lisiado y en estado de invalidez en directo cumplimiento de su función, que sufren las consecuencias del accionar delictivo por razones del servicio o con ocasión del mismo, que implica combatir la delincuencia terrorista y el tráfico ilícito de drogas, así como a sus deudos en caso de fallecimiento

Con el Decreto Supremo N° 091 del 02 de diciembre de 1993 (CR, Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA, 1993), se aprueba el Reglamento de los Fondos de Vivienda Militar y Policial; norma legal que solo operativiza la Ley N° 24686 del 20-06-0987 y el Decreto Legislativo N° 732 del 02 de noviembre de 1991; asimismo dispone que cada Fondo cree su reglamento respectivo.

Con la Ley N° 27743 del 31 de mayo del 2002 (CR, Ley N° 27743, 2002), Ley que modifica el Art 3° de la Ley de Fondos de Vivienda Militar y Policial. Específicamente el literal a), se constituyen también como recursos

financieros del Fondo, el aporte facultativo del personal militar y policial en situación de retiro con goce de pensión, que no cuente con vivienda o terreno propio.

Las modificaciones que contempla la Ley N° 27801 del 27 de Junio del 2002 (CR, Ley N° 27801, 2002), Ley que modifica el Régimen Legal del Fondo de Vivienda Militar y Policial, en esta norma se refiere a que en cada Institución Militar y Policial, se debe crear el Comité de Vigilancia y Supervisión, asimismo, según el Artículo 7° el personal militar y policial en situación de retiro, sin goce de pensión, podrá aportar voluntariamente al Fondo y tener derecho a todos los beneficios, sin embargo no trata respecto a la naturaleza de los Recursos que administra el FOVIMFAP.

La Ley N° 30225 del 11-07-2014 “Ley de Contrataciones del Estado” (CR, Ley N° 30225, 2014), considera dentro del ámbito de aplicación de la Ley, a los Fondos constituidos total o parcialmente con recursos públicos, sean de derecho público o privado. Para efectos de la Ley N° 30225, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los órganos desconcentrados tienen el mismo tratamiento que las Entidades señaladas en el párrafo anterior.

En el contexto de un continuo crecimiento económico, el Congreso de la República mediante el D.L. N° 1132 (CR, Decreto Legislativo N° 1132, 2012), aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú; asimismo, mediante el D.S. N° 246-2012 (CR, Decreto Supremo N° 246-2012-EF, 2012), el Poder Ejecutivo estableció el procedimiento de implementación progresiva de la estructura de ingresos aplicable al personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú; de esta manera este nuevo contexto contribuyó a mejorar la capacidad adquisitiva del personal militar para adquirir una vivienda propia.

La iniciativa legislativa de cuatro proyectos de Ley que promueven: que el aporte sea voluntario (CR, Proyecto de Ley N° 113-2016-CR, 2016), la reducción del aporte del 5% al 3% (CR, Proyecto de Ley N° 463-2016-CR,

2016), que se devuelvan los aportes (CR, Proyecto de Ley N° 1192-2016-CR, 2016) y que se establezca la voluntariedad del pago del aporte del personal militar y policial al Fondo, así como establecer la devolución de los aportes (CR, Proyecto de Ley N° 1616-2016-CR, 2017); los mismos que indistintamente afectan los fines para los cuales fueron creados los Fondos.

El Fondo de Vivienda Militar FAP (FOVIMFAP), ha sido creado para contribuir a dar solución al problema de vivienda del personal militar FAP aportante al Fondo; sin embargo, a pesar de los 30 años transcurridos desde su creación, surgen apreciaciones políticas y de insatisfacción por parte de los aportantes, los cuales crean una singular situación que aparenta que los fondos no están cumpliendo con los fines para los cuales fueron creados; el FOVIMFAP no escapa a esta situación; es por ello que se necesita diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019, que permita “aterrizar” de lo general hacia lo más específico y concreto diferenciando los medios a los fines a alcanzar.

Las áreas comprendidas en el problema de gestión están relacionadas con el Órgano de Planeamiento en las Secciones de Presupuesto y Racionalización, por el hecho de no estar constituidas como tal, debido a la ausencia de recursos humanos con perfil idóneo para el desempeño de sus funciones.

Un problema en la gestión financiera del FOVIMFAP, se presenta en la Sección Presupuesto del Departamento de Planes, y se debe a la forma como debe administrarse los recursos financieros del FOVIMFAP, los mismos que según opina el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), debería operarse de acuerdo al Sistema de Contrataciones normado en la Ley N° 30225 del 11-07-2014 “Ley de Contrataciones del Estado” (CR, Ley N° 30225, 2014), modificada por el Decreto Legislativo N° 1341, del 03-04-2017 (CR, Decreto Legislativo N° 1341, 2017), que en su artículo 3.1.h) Ámbito de

Aplicación dice: *“Se encuentran comprendidos dentro del alcance de la presente Ley, bajo el término de entidad: “Los fondos constituidos total o parcialmente con recursos públicos, sean de derecho público o privado”;* asimismo, en su artículo 3.2 precisa: *“Para efectos de la presente Ley. Las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los órganos desconcentrados tienen el mismo tratamiento que las Entidades señaladas en el numeral anterior.”*

El FOVIMFAP, al no administrar sus recursos financieros bajo los alcances de la Ley N° 30225 (CR, Ley N° 30225, 2014) ha sido sujeto de observaciones; sin embargo, dichas observaciones vienen siendo formuladas sin tener en cuenta que un Sistema Administrativo no actúa individualmente sino transversalmente con los demás Sistemas Administrativos del Estado, establecidos en el artículo 46° de la Ley N° 29158 (CR, Ley N° 29158, 2007) y cuyos Entes Rectores que se constituyen en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional que utilizan sistemas automatizados y con interfaces, tales como el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), SEACE (Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado), y el SIGA (Sistema integrado de Gestión Administrativa), que son tres herramientas fuertemente vinculadas e imposible que una trabaje de manera independiente (Pública & Consulting, 2017) pues son parte de un proceso; siendo así, la opinión de que el FOVIMFAP se encuentra administrando sus recursos financieros fuera del alcance de las normas de administración de los recursos del Estado queda desestimado (opinión del investigador).

Asumir una organización del tamaño que exige la administración de los recursos del Estado, es una de las mayores dificultades que experimenta el FOVIMFAP, pues habiendo sido creada en el seno de una institución pública, actualmente mantiene una doble estructura organizacional; una concordante a la estructura orgánica definida por las normas de organización de la FAP y otra similar a la administración de las instituciones privadas que otorgan créditos; es necesario resaltar que el FOVIMFAP no se encuentra supervisado por la Ley N° 26702 del 09-12-1996, Ley General del Sistema Financiero y del

Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y sus modificatorias (CR, Ley N° 26702, 1996).

Es así que, el problema de gestión de planeamiento en el FOVIMFAP se enfoca desde estos dos principales problemas: el presupuestal y el de racionalización organizacional; que se debe resolver a través de este trabajo de investigación para que el Departamento de Planes pueda contar con los lineamientos más acordes para el cumplimiento de los fines para el que fue creado el FOVIMFAP, a fin de: *“contribuir a dar solución al problema de vivienda del Personal Militar”* (CR, Decreto Legislativo N° 732, 1991); de esta manera los Órganos de Ejecución, llegarán a ofrecer ordenadamente sus productos para el personal aportante al Fondo, pues actualmente no se cuenta con instrumentos de gestión en planeamiento que visualicen los lineamientos para mediano y largo plazo; a falta de ello, para la intervención del FOVIMFAP se viene anualizando según la tendencia del comportamiento crediticio de nuestra población cautiva o en base a encuestas históricas.

Conclusiones

El análisis del presente Trabajo de Investigación sostiene las siguientes conclusiones pertinentes a la actuación del Departamento de Planes según el estudio realizado:

- Se ha diseñado el “Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019” tomando como base el presente trabajo de Investigación.
- Se logró diseñar la Directiva que establece los procedimientos de racionalización organizacional, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú, tomando como base el presente trabajo de investigación.
- Se logró diseñar la Directiva que establece los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú, tomando como base el presente trabajo de investigación.

Recomendaciones

- La propuesta del presente Trabajo de Investigación requiere de un Departamento de Planes implementado con adecuados recursos humanos y materiales que abarquen a la totalidad de actividades que requiere la planificación del FOVIMFAP, a fin de implementar el Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019, lo que permitirá eficiencia en el logro de las metas trazadas.
- Para el producto propuesto en el Objetivo Especifico N° 1 “Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos de racionalización organizacional, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú”, se recomienda que la Directiva sea implementada previa aprobación de la Junta de Administración del FOVIMFAP, siendo estos actores relevantes desde su aprobación hasta la articulación.
- Para el producto propuesto en el Objetivo Especifico N° 2 “Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.”, se recomienda que la Directiva sea implementada previa aprobación de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP, siendo estos actores relevantes desde su aprobación hasta la articulación.
- El Modelo de Gestión se pondrá en conocimiento de la JAFOV, así como de las actividades que deberán iniciarse luego de haberse implementado adecuadamente el Departamento de Planes según la estructura orgánica mostrada en la Figura N° 11.
- La adecuación del Manual de Perfiles de Puesto (MPP), se diseñará acorde a las nuevas competencias de las Secciones del Departamento de Planes; asimismo, la incorporación del personal idóneo para el desarrollo de las funciones establecidas en el MPP tendrá que ajustarse a los nuevos requerimientos y experiencia.

Referencias Bibliográficas

- Arrieta, G. M., & CEPAL. (2002). *Financiamiento del desarrollo. El crédito hipotecario y el acceso a la vivienda para los hogares de menores ingresos en América Latina*. Lima, Perú: NU-Chile.
- Arturo Díaz F. (2012). *Blog de ArturoDiazF*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/06/29/entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativos/>
- BID, EIAP, & (Brasil), F. (2 de Junio de 1985). *Proyectos de Desarrollo. Planificación, implementación y control*. Mexico DF, Mexico, Mexico: Limusa.
- BID-Banco Mundial-CEPLAN. (2013). *Los Sistemas de Monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*. Lima-Perú: Biblioteca BID.
- Cano A, O. L. (2004). *Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de Desarrollo*. Bogotá: Escuela de Administración Pública.
- Castañeda G, V. (2012). *Elementos y Consideraciones para la Gestión Descentralizada*. Lima: CNE.
- Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales*. Buenos Aires: VERLAP S.A.
- C. I. (Junio de 2008). *Presupuesto basado en Resultados. Presupuesto basado en Resultados*. Mexico, Mexico, México: CI.
- CR. (Diciembre de 1972). Decreto Ley N° 19846. *Ley de Pensiones Militar - Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Julio de 1984). Decreto Legislativo N° 295. *Código Civil*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

- CR. (Junio de 1987). Ley N° 24686. *Ley que crea los fondos de vivienda en las instalaciones armadas y PNP*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Noviembre de 1991). Decreto Legislativo N° 732. *Modifican varios artículos de la Ley N° 24686*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 1993). Constitución Política del Perú. *Constitución Política del Perú*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 1993). Decreto Supremo N° 091-DE/CCFFAA. *Aprueban el reglamento de los Fondos de Vivienda Militar y Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 1996). Ley N° 26702. *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de seguros y Orgánica de la SBS*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Marzo de 1997). Decreto Supremo N° 002-97-TR (27/03/1997). *TUO del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competetividad laboral*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Enero de 1998). Ley N° 29612. *Ley de Promoción del Acceso de la Población a la Propiedad Privada de Vivienda y Fomento del Ahorro, mediante mecanismos de financiamiento con participación del Sector Privado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Enero de 2001). LEY N° 27658. *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Mayo de 2002). Ley N° 27743. *Ley que modifica el Artículo 3° del Fondo de Vivienda Militar Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Julio de 2002). Ley N° 27801. *Ley que modifica el Régimen Legal del Fondo de Vivienda Militar y Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Julio de 2002). LEY N° 27885. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

- CR. (Noviembre de 2003). Ley N° 28112. *Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Abril de 2006). Ley N° 28716. *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2006). LEY N° 28927. *Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2007). Ley N° 29158. *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Junio de 2008). LEY N° 1088. *Crea y Regula la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Noviembre de 2008). Resolución Ministerial N° 375-2008-TR. *Aprueban la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2010). Directiva N°002-2010-PCM/SGP . *“Disposiciones relacionadas a la definición del concepto de Entidad Pública y la validación del Registro Preliminar de las Entidades Públicas del Estado Peruano”*, . Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Legislativo N° 1132. *Aprueba la nueva estructura de ingresos del Personal Militar y Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Legislativo N° 1133. *Decreto Legislativo para el ordenamiento definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Legislativo N° 1139. *Ley de la Fuerza Aérea del Perú*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Legislativo N° 1144. *Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales de Mar de las Fuerzas Armadas*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Supremo N° 304-2012-EF. *Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Diciembre de 2012). Decreto Supremo N° 246-2012-EF. *Implementación progresiva de la estructura de ingresos del Personal Militar de las FFAA y Policía Nacional del Perú*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Setiembre de 2012). Reglamento del Congreso. *Reglamento del Congreso de la República del Perú*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Enero de 2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de CR: CR13
- CR. (Diciembre de 2014). Decreto Supremo N° 017-2014-DE . *Reglamento de la FAP*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Julio de 2014). Ley N° 30225. *Ley de Contrataciones del Estado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Agosto de 2016). Proyecto de Ley N° 113-2016-CR. *Propone modificar el artículo 1 y el inciso a) del artículo 3° de la Ley N° 24686*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Abril de 2016). Proyecto de Ley N° 1192-2016-CR. *Propone modificar el artículo 3° de la Ley N° 2468*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Octubre de 2016). Proyecto de Ley N° 463-2016-CR. *Propone modificar el artículo 4° de la Ley N° 24686*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Enero de 2017). Decreto Legislativo N° 1341. *Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Noviembre de 2017). Ley 30686. *Ley que modifica el Decreto Legislativo 1133 para el ordenamiento del régimen de pensiones del personal militar y policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.

- CR. (Junio de 2017). Proyecto de Ley N° 1616-2016-CR. *Ley que modifica los Artículos 3 Inciso a) y 22 de la Ley 24686, que crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y Policial*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- CR. (Enero de 2018). Decreto Supremo 014-2018-EF. *Disposiciones Reglamentarias para la implementación de la Ley N° 30683*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Del Alamo L., D. (2007). *La actividad de la administración en el acceso y protección pública de la vivienda*. España: Universitat Politècnica de Catalunya. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7039>
- FAP. (Julio de 2008). Directiva FAP 14-37. *Junta de Administración del Fondo de Vivienda Militar de la FAP*. Lima, Lima, Perú: Imprenta FAP.
- FAP. (Noviembre de 2013). Ordenanza FAP 20-1. *Principios, Lineamientos y Disposiciones de Organización para las Unidades de la FAP*. Lima, Lima, Perú: Imprenta FAP.
- FAP. (Noviembre de 2013). Ordenanza FAP 5-4. *Ordenanzas, Manuales y Directivas FAP*. Lima, Lima, Perú: Imprenta FAP.
- FAP. (Marzo de 2015). Ordenanza FAP 20-104. *Migración de una Organización Funcional a una Organización Basada en Gestión por Procesos*. Lima, Lima, Perú: Imprenta FAP.
- FAP. (Febrero de 2018). Directiva FOVIM 5-17. *Políticas de Conducción de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP para el año 2018*. Lima, Lima, Perú: FOVIMFAP.
- FOVIMFAP. (Setiembre de 1994). Minuta del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. *Estatuto y Reglamento del FOVIMFAP*. Lima, Lima, Perú: Registros Públicos.

- FOVIMFAP. (25 de Agosto de 2015). Reglamento. *Reglamento de Créditos Hipotecarios para el personal aportante al FOVIMFAP*. Lima, Lima, Perú: FOVIMFAP.
- Guzmán Flores, M. A. (2016). *Modelo de gestión para los fondos de vivienda de las Fuerzas Armadas y policía nacional aplicando el Balanced Scorecard*. Lima: URP.
- Maslow, A. (1965). *Abraham Maslow y la psicología transpersonal*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>:
<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- Matus, C. (Junio de 2016). Planificar para Gobernar: El Método PES. *Planificación Estratégica Situacional*. (F. Huertas B., Entrevistador) Fundación CiGob.
- MEF. (Agosto de 2016). Proyección Macrofiscal. *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. Lima, Lima, Perú: MEF.
- MEF. (Enero de 2017). Oficio N° 426-2017-EF/13.01. *Naturaleza de los recursos que administra el FOVIMFAP*. Lima, Lima, Perú: MEF.
- MEF. (Diciembre de 2017). Resolución Directoral 026-2017-EF/50.01. *Anexo N° 2 - Clasificador de Gastos para Año Fiscal 2018*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Micklethwaite, K. (Marzo de 2017). Forbes: ¿Cuánto crecerá la economía peruana en el 2017? *Gestión*, pág. Economía.
- NU, C., & Armijo, M. (s.f.). Manuales. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el Sector Público*. ILPES-CEPAL.
- Orellana V. (Junio de 2015). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. En M. H. Moore, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (pág. 438). Barcelona, Paidós: Probidad en Chile.
- PCM. (Abril de 2014). Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD. *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico*

- *Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- MVCS (Octubre de 2017). *Portal Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*. Obtenido de <http://www.vivienda.gob.pe/ministerio/mision-vision-y-valores>
- PROSPECTA, & Ortega San Martín, F. (Setiembre de 2003). *LA PROSPECTIVA. Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. Lima, Lima, Perú: Web.
- Pública, E. d., & Consulting, R. (Junio de 2017). *Los Sistema Gubernamentales: SIAF, SIGA y SEACE. Manejo de los Sistema Gubernamentales: SIAF, SIGA y SEACE*. Lima, Lima, Perú: Web.
- Rodriguez, N. (Octubre de 2013). <https://prezi.com/9m0r419bofje/diferencia-entre-presupuesto-publico-y-privado/>. Obtenido de 387522
- Sampietri, A. (1980). *La Planificación Estratégica*. Medellín: Norma.
- SENA. (1985). *Administración Cooperativa*. Bogotá, Colombia: Biblioteca Virtual SENA.
- Shack. (2008). *Intentando caracterizar la articulación entre el plan y presupuesto*. Ediciones Caballero Bustamante, C3.
- Shack, N. (Junio de 2008). *Presupuesto. Qué, para qué y cómo en el presupuesto orientado a resultados*. Lima, Lima, Perú: Asociación Civil Transparencia.
- Dan, & Pabón, R. (Junio de 2007). *Cartilla asociaciones, fundaciones y redes de voluntariado*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Tobelem, A. (1992). *SADCI-Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional*. Buenos Aires: Banco Mundial.

Anexos

9.1 Matriz de Consistencia

PROBLEMA PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL	PRODUCTOS	INDICADORES	IMPACTO	BENEFICIARIOS	ESTRATEGIAS
PRODUCTO 1						
Inexistencia de un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019, que articule los objetivos de racionalización y presupuesto para la consecución de los objetivos y metas trazadas en el corto y mediano plazo	Diseñar un Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019	Modelo de Gestión Institucional para la articulación e integración del planeamiento a través de la implementación de las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú. 2017-2019	Modelo de Gestión implementado en las Secciones de Racionalización y Presupuesto en el Departamento de Planes del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Al 2019 la implementación de la Sección Racionalización y Presupuesto del desarrollo de Programas y Departamento de Planes logra una vivienda que permite mejorar solución del problema de la calidad de vida del 19% de la vivienda propia.	906 aportantes beneficiados mediante la eficiente atención de Créditos Hipotecarios y Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia.	Desarrollar las estrategias y los planes de acción propuestos en el Planeamiento Estratégico en los Planes Operativos.
PRODUCTO 2						
No existen lineamientos para la Racionalización Organizacional para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos para la racionalización organizacional, para la óptima articulación con la gestión de planificación institucional en el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Directiva que establece los procedimientos de Racionalización Organizacional para la óptima articulación de la Planificación alineada a los procesos para la atención de vivienda para los aportantes al FOVIMFAP que no poseen vivienda propia (demanda por atender=4,767) a nivel nacional.	Directiva aprobada y articulada a los planes institucionales que optimiza la gestión de la Sección Racionalización del Departamento de Planes del Fovimfap para establecer una Organización Fovimfap que permite mejorar la calidad de vida del 19% de la actual demanda vivienda propia.	Al 2019 el fortalecimiento de la Sección de Racionalización del Departamento de Planes del desarrollo de Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia.	906 aportantes beneficiados mediante la eficiente atención de Créditos Hipotecarios y Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia.	Modificar el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Directivas internas, Procedimientos Operativos Vigentes.
PRODUCTO 3						
No existen lineamientos que establezcan los procedimientos de planeamiento presupuestal para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Diseñar una Directiva que establezca los procedimientos para la planeamiento presupuestal para la óptima articulación de la gestión de planificación institucional en el Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Directiva que establece los procedimientos del planeamiento presupuestal, para la óptima articulación de la planificación institucional en la gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.	Directiva aprobada y articulada a los planes institucionales de corto y mediano plazo que optimiza la gestión de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes del Fovimfap para la utilización de los recursos financieros para la atención de Créditos Hipotecarios y Desarrollo de Programas de Vivienda para los aportantes al FOVIMFAP que no poseen vivienda propia (demanda por atender=4,767) a nivel nacional.	Al 2019 el fortalecimiento de la Sección Presupuesto del Departamento de Planes del Fovimfap, promueve adecuados procedimientos para mejorar el planeamiento presupuestal, mediante la programación y formulación de los recursos financieros, optimizando el vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia.	906 aportantes beneficiados mediante la eficiente atención de Créditos Hipotecarios y Programas de vivienda contribuyendo a la solución del problema de vivienda propia.	Encargar al Departamento de Planes el monitoreo y evaluación de la adaptación del Planeamiento Estratégico en los Planes Operativos del FOVIMFAP

Fuente: elaboración propia

9.2 Productos

9.2.1 Producto N° 1: Directiva de Racionalización

Directiva JAFOV 20-46

Surco,

"Organización"

Directiva que Establece los Procedimientos de Racionalización Organizacional para la Óptima Articulación de la Planificación Institucional en la Gestión del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú

	Párrafo
Objeto.....	1
Vigencia	2
Base Legal y Normativa	3
Generalidades	4
Misión.....	5
Funciones Específicas.....	6
Funciones Específicas Estándar.....	7
Estructura Orgánica	8
Tareas, Estructura Orgánica, Perfiles De Puestos, Funciones y Relaciones De las Dependencias de la Unidad.....	9

1.- Objeto

Establecer la misión, funciones generales o específicas, funciones específicas estándar, estructura orgánica, tareas, perfiles de puestos y funciones, de cada dependencia de estas, así como las relaciones de coordinación del Fondo de Vivienda Militar FAP (FOVIMFAP).

2.- Vigencia

La presente Directiva tendrá una vigencia de 24 meses a partir de la fecha de su publicación.

3.- Base Legal y Normativa

- a.- La Ley N° 24686 del 20-06-1987, crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y Policial, con la finalidad de contribuir a dar solución al programa de vivienda propia para el personal militar y policial en las situaciones de Actividad, Disponibilidad y Retiro con goce de pensión, dándose preferencia al personal que ha quedado lisiado y en estado de invalidez, así como a sus deudos.
- b.- La Ley N° 27743 del 31-05-02, “Ley que modifica el Art 3° de la Ley de Fondos de Vivienda Militar y Policial”; específicamente el literal a), se constituyen también como recursos financieros del Fondo, el aporte facultativo del personal militar y policial en situación de retiro con goce de pensión, que no cuente con vivienda o terreno propio.
- c.- La Ley N° 27801 del 25-07-2002, que modifica el régimen legal del Fondo de Vivienda Militar y Policial,

determinado por la Ley N° 24686, modificada por el Decreto Legislativo N° 732, establece en el Artículo 7.-, que el personal militar y policial en situación de retiro, sin goce de pensión podrá aportar voluntariamente al Fondo y tener derecho a todos los beneficios.

- d.- El Decreto Legislativo N° 732 del 12-11-1991, modifica varios artículos de la Ley N° 24686, con el propósito de conceder incentivos a quienes en directo cumplimiento de su función sufren las consecuencias del accionar de la subversión y el tráfico ilícito de drogas.
- e.- El Decreto Legislativo N° 1139 del 10-12-12 “Ley de la Fuerza Aérea del Perú”, establece en su artículo 9° que el Estado Mayor General, tiene como una de sus funciones proponer la modernización y racionalización administrativa de la gestión institucional, para lo cual cuenta con la Dirección de Racionalización, en adelante Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización.
- f.- El Decreto Supremo N° 091-DE-CCFFAA del 23-12-1993, aprueba el Reglamento de la Ley N° 24686, detallando las disposiciones para la administración de los Fondos de Vivienda Militar y Policial.
- g.- La Ordenanza FAP 14-37 del 15-07-2008, establece las normas, procedimientos y funciones de la Junta de Administración del Fondo de Vivienda Militar de la FAP.
- h.- La Ordenanza FAP 20-1 del 05-11-2013, “Principios, Lineamientos y Disposiciones de Organización para

las Unidades de la Fuerza Aérea del Perú”, establece que cuando las UU FAP consideren que los cambios en su enfoque organizacional requieran ser evaluados en cuanto a su aplicabilidad, funcionabilidad y efectividad, éstos deberán ser sometidos a un periodo de prueba hasta por un plazo de un (01) año, que podrá ser renovado si las circunstancias lo ameritan.

- i.- Escritura N° 2127 del 21-09-1994, Minuta N° 1674, Folio N°10738, Kárdex N° 9697 “Constitución del Fondo de Vivienda de la FAP y el Reglamento Interno (Estatuto); asimismo, se encuentra inscrita en el Libro de Asociaciones en el Asiento 1, Ficha N°16790 del 12-10-1994, en la Zona Registral N° 14 - Sede Lima, Registro de Personas Jurídicas N° Partida Registral 01963805.

4.- Generalidades

- a.- Mediante la Ley N° 24686 del 20-06-1987 se crea en cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales el Fondo de Vivienda Militar y Policial, que en la FAP se denomina “Fondo de Vivienda Militar de la FAP” (FOVIMFAP).
- b.- Para el funcionamiento del Fondo de Vivienda Militar, cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales crea un Organismo Especial, en concordancia al Artículo 7º.- de la Ley N° 24686 del 20-06-1987, que en la FAP se le denomina “Junta de Administración del Fondo de Vivienda Militar de la FAP” (JAFOV), la misma que depende, a través del Presidente del Comandante General de la FAP.

- c.- La JAFOV para el cumplimiento de sus fines y objetivos designará a un Gerente Ejecutivo, el mismo que estará a cargo de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP. El Gerente Ejecutivo será nombrado por el Comandante General de la FAP, para lo cual el Presidente de la Junta De Administración propondrá una terna, el Gerente Ejecutivo será responsable de sus funciones ante la Junta de Administración (Artículo 24º del Estatuto del FOVIMFAP del 27-09-1994).
- d.- La estructura orgánica del FOVIMFAP, se rediseña bajo el enfoque de gestión por procesos, en el cual la atención está concentrada en los resultados y niveles de eficacia y no en las tareas o actividades que se realizan, se busca distribuir en forma armoniosa y equilibrada las tareas a realizar y los recursos asignados. Asimismo, se crea la necesidad de establecer metas y medir los resultados con el fin de evaluar y controlar la gestión, para mantener la realimentación de la mejora continua.
- e.- Autonomía, es el atributo del FOVIMFAP reconocido legalmente en virtud de poder crear su propio ordenamiento en los aspectos técnico, administrativo, económico-financiero, presupuestal y contable, en concordancia con la Constitución Política del Perú y la legislación aplicable, teniendo:
- 1) **Autonomía Técnica:** referida al establecimiento y ejecución de los procedimientos y sistemas vinculados al ejercicio de las competencias otorgadas por el ordenamiento jurídico; al amparo de la cual el FOVIMFAP, dicta normas referidas al

cumplimiento de su finalidad, esto es el otorgamiento de préstamos para dar solución al problema de vivienda del personal aportante señalados en la Ley.

- 2) **Autonomía Administrativa:** relacionada con la capacidad del FOVIMFAP para gestionar y organizarse internamente, reglamentar sus servicios, entre otros, para cumplir su finalidad.
- 3) **Autonomía Económica Financiera:** referida a la capacidad del FOVIMFAP para cobrar, administrar, disponer de sus ingresos para cubrir los gastos e invertir sus recursos de acuerdo a lo aprobado por la JAFOV, en cumplimiento de la Ley.
- 4) **Autonomía Presupuestal:** referida a la formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control de su presupuesto, de acuerdo a lo aprobado por la JAFOV, en cumplimiento de la Ley.
- 5) **Autonomía Contable:** expresada en que la Contabilidad del FOVIMFAP no se encuentra sujeta al régimen de contabilidad gubernamental, sino que se rige por los Principios Contables Generalmente Aceptados.
- 6) El Macroproceso del FOVIMFAP se encuentra en armonía con las Políticas y lineamientos de la JAFOV, el Planeamiento Estratégico 2017-2021 y el Seguimiento y Monitoreo del Comité de Vigilancia y Supervisión; asimismo, con el soporte de Asesoría Legal, Logístico, Informático,

Economía y Finanzas, Administración y Seguridad y Prevención de Accidentes.

5.- Misión

Contribuir a dar solución al problema de vivienda propia en beneficio del Personal Militar FAP aportante, mediante la promoción, desarrollo de programas de vivienda, otorgamiento de créditos hipotecarios y la recuperación de los mismos, en cumplimiento de la normatividad vigente.

6.- Funciones Específicas

Son funciones específicas del FOVIMFAP:

- a.- Administrar los procesos para la construcción o adquisición de viviendas, cascos habitables y/o terrenos destinados al personal aportante obligatorio y aportante facultativo que no cuenta con vivienda o terreno propio.
- b.- Administrar los procesos para el otorgamiento de créditos hipotecarios para aquellos aportantes voluntarios que, terreno propio, casa propia o aires y deseen acogerse al préstamo de vivienda para construir, ampliar o reparar un casco habitable o sanear legalmente la inscripción registral de los mismos.
- c.- Formular y mantener actualizado el Plan Estratégico del FOVIMFAP.

7.- Funciones Específicas Estándar

Solo para las unidades orgánicas de segundo y tercer nivel organizacional (Segunda Disposición Complementaria Final del Reglamento de la FAP aprobado por Decreto Supremo N° 017-2014-de del 24-12-2014) (CR, Decreto Supremo N° 017-2014-DE , 2014).

8.- Estructura Orgánica

El FOVIMFAP orgánicamente está estructurada de la siguiente manera (Ver Anexo "A"):

a.- Órgano de Dirección

- 1) Junta de Administración.

b.- Órgano de Administración Interna

1) Administración

Gerencia Ejecutiva

2) Grupo Personal

Secretaría y Mesa de Partes

3) Planeamiento y Asesoramiento

a) Departamento de Planes

b) Oficina de Asesoría Jurídica

c) Oficina de Prevención de Accidentes

4) Control

Oficina de Control Interno

5) Apoyo

a) Departamento de Economía y Finanzas

b) Departamento Administrativo

c.- Órganos de Línea

1) Departamento de Marketing

2) Departamento de Proyectos y Obras

3) Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios

4) Departamento de Cobranzas

9.- Tareas, Estructura Orgánica, Perfiles de Puestos, Funciones y Relaciones de las Dependencias de la Unidad

Las tareas, estructuras orgánicas, perfiles de puestos, funciones y relaciones de las dependencias de la unidad, se encuentran en el Anexo "B".

Alfonso Javier Artadi Saletti

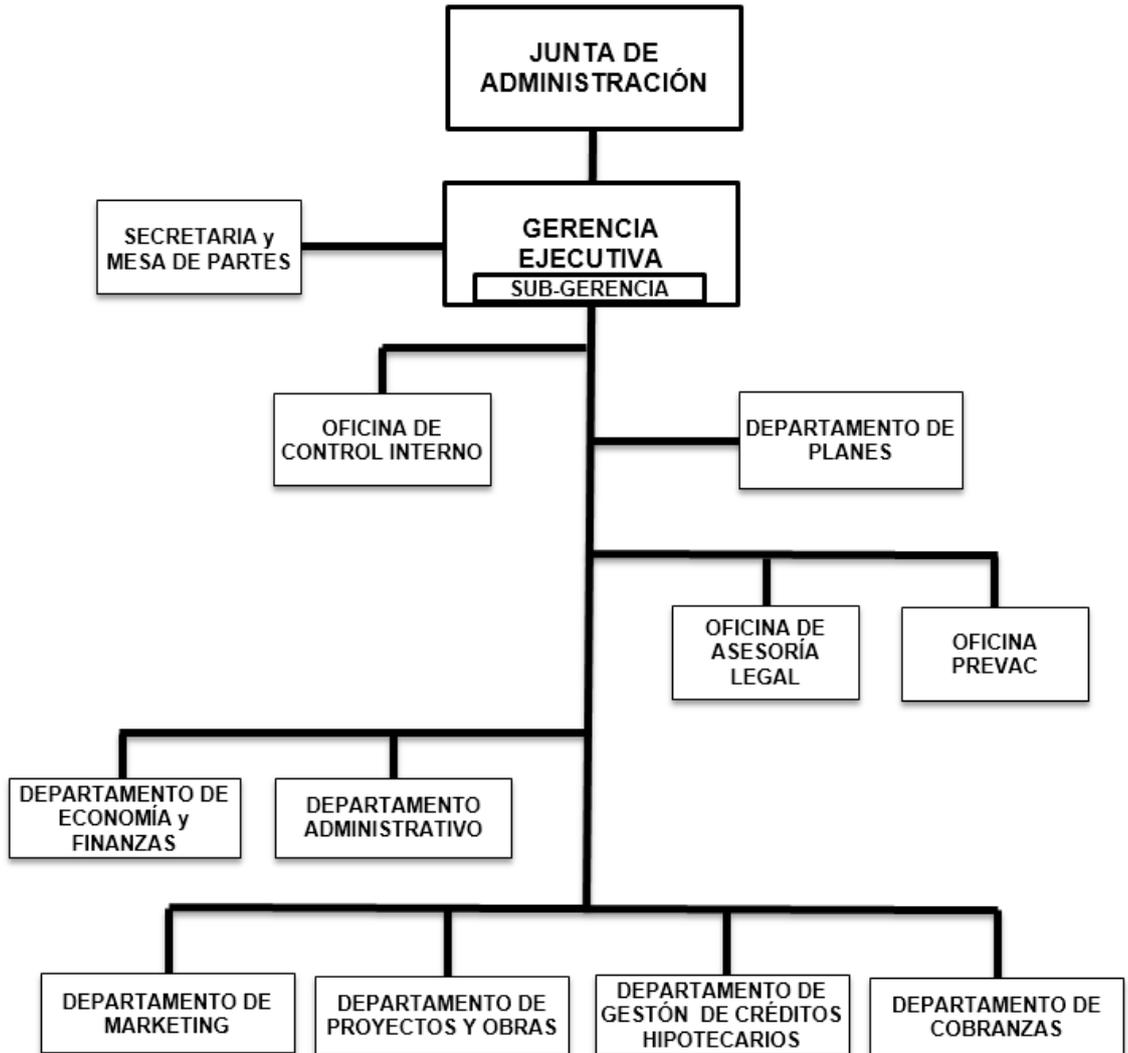
Teniente General FAP

Presidente de la Junta de Administración del Fovimfap

Organigrama del Fovimfap

Junta de Administración - Jafov

Fovimfap



**Tareas, Estructuras Orgánicas, Perfiles de Puesto, Funciones y Relaciones
de las Dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP**

Junta de Administración

1.- Tarea

Asegurar el cumplimiento de la misión del FOVIMFAP.

2.- Perfil del Puesto y Funciones de la Junta de Administración

Según el Estatuto del FOVIMFAP, la Junta de Administración del FOVIMFAP, está conformado por Personal Militar FAP en situación militar de actividad en concordancia a los cargos que se detallan en el mismo, quienes se responsabilizarán ante el Comandante General por el desempeño conjunto de las funciones que se describirán a continuación:

a.- Del Órgano de Dirección

1) Tarea:

Planificar, administrar y ejecutar los programas de vivienda del FOVIMFAP; está integrado por representantes que señala el Estatuto.

2) Nombramiento y Funciones de la Junta de Administración:

1 El nombramiento y funciones del Presidente y Vocales de la Junta de Administración están en concordancia con lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 24686 y sus modificatorias y el Estatuto del FOVIMFAP.

a) Administrar el Fondo de Vivienda correspondiente, contribuyendo a dar solución al problema de vivienda propia,

planificando y ejecutando las acciones necesarias tendientes a este fin.

- b) Proponer a la Dirección de Economía o a la que haga sus veces, la colocación de los recursos financieros del Fondo en las Entidades Financieras más convenientes a sus intereses, a excepción de la contribución obligatoria del Estado que será depositada en el Banco de la Nación.
- c) Aprobar, periódicamente, el porcentaje de los recursos del Fondo respectivo, que deba ser destinado a la construcción o adquisición de viviendas y el porcentaje que deberá ser destinado al otorgamiento de préstamos.
- d) Disponer la realización de estudios tendientes al desarrollo y ejecución de programas de vivienda.
- e) Desarrollar programas de vivienda en todo el territorio nacional, los mismos que deberán responder a un criterio descentralizador y de equidad.
- f) Aprobar las características y requisitos de las viviendas a construirse o adquirirse.
- g) Otorgar al personal que aporte al Fondo, que cuente con terreno propio, préstamos para la construcción de un casco habitable, dentro de las condiciones y requisitos que cada Instituto establezca en su Reglamento respectivo.
- h) Solicitar a la Dirección de Economía, la contratación de las obligaciones de crédito que sean necesarias para llevar a cabo los programas de vivienda.
- i) Solicitar a la Dirección de Economía, la emisión y colocación

de los bonos a que se refiere el Artículo 13 del Reglamento de la Ley, para la captación de ahorro interno, así como la expedición del Decreto Supremo en que se establezcan las series, el monto de los intereses y demás características y condiciones de los bonos.

- j) Solicitar a la Dirección de Economía para que, en forma conjunta con los otros Institutos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional o independientemente, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y el Banco Central de Reserva, gestione la provisión de recursos extraordinarios, nacionales o extranjeros destinados al cumplimiento de los Dispositivos Legales sobre la materia.
- k) Solicitar a la Dirección de Economía, la gestión ante Entidades Crediticias, para la obtención de los préstamos que se requieran para el cumplimiento de los dispositivos legales sobre la materia.
- l) Planificar, administrar y ejecutar programas de vivienda para el personal FAP miembros del fondo, los mismos que deben responder a un criterio equitativo y descentralizado.
- m) Formular la documentación normativa para el cumplimiento de las funciones que por Ley le corresponde, y
- n) Realizar las demás funciones que le compete de acuerdo a ley.

3) RELACIONES

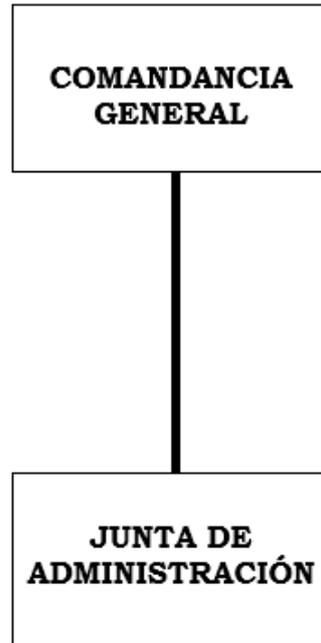
- a) La Junta de Administración depende directamente del Comandante General.
- b) La Junta de Administración podrá realizar coordinaciones con otras UU.FAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- c) La Junta de Administración podrá contactarse con organismos afines de las otras Instituciones Armadas y PNP, Entidades Extra-FAP públicas y/o privadas, en aquellas circunstancias que se requieren para el mejor cumplimiento de la misión del FOVIMFAP.
- d) La Junta de Administración ejerce mando sobre la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP.

La Junta de Administración evaluará y aprobará las normas y directivas que proponga el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP.

Organigrama de la Dirección

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Órganos de Administración Interna
Administración
Gerencia Ejecutiva

1.- Tarea

Asegurar el logro de la misión asignada a la Unidad.

2.- Perfil del Puesto y Funciones del Gerente Ejecutivo

El puesto de Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, será ocupado por un Oficial Superior FAP de Armas, graduado en el Curso de Alto Mando, quien se responsabilizará ante la Junta de Administración por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Ejercer la representación legal del FOVIMFAP en concordancia a las funciones y atribuciones que le confiere el Artículo 25º del Estatuto de Constitución del FOVIMFAP.
- b.- Dirigir y controlar las actividades administrativas, económicas y financieras de la Unidad, en armonía con las disposiciones legales y política establecida por la Superioridad.
- c.- Planificar, organizar y ejecutar las acciones y programas de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP, que hayan sido aprobadas por la Junta de Administración del Fondo de Vivienda (JAFOV).
- d.- Cumplir y asegurar el cumplimiento de los dispositivos y normas de la Institución que intervienen en el desarrollo de las acciones tendientes al logro de la misión del FOVIMFAP.
- e.- Mantener actualizado la vigencia y contenido de las publicaciones normativas del ámbito de su competencia; así como, la estructura orgánica del FOVIMFAP.

- f.- Asistir obligatoriamente a las sesiones de la JAFOV, coordinando con el Secretario aspectos que deben ser sometidos a la aprobación de la Junta de Administración del Fondo de Vivienda (JAFOV).
- g.- Exponer ante la JAFOV el proyecto de presupuesto del FOVIMFAP, para su aprobación.
- h.- Desarrollar las actividades económico-administrativas del FOVIMFAP, con arreglo a los dispositivos, legales y normas internas.
- i.- Elaborar y poner a consideración de la JAFOV los documentos normativos requeridos para la administración del FOVIMFAP.
- j.- Solicitar al presidente de la JAFOV la convocatoria a reunión extraordinaria cuando la urgencia del caso lo requiera.
- k.- Mantener el control de los aportes y consumo del personal, inscrito mediante las regulaciones dispuestas por la JAFOV, empleando sistemas informáticos.
- l.- Preparar y presentar a la DIGPE la memoria anual del FOVIMFAP.
- m.- Proponer los medios informativos para difundir las actividades del FOVIMFAP, así como efectuar visitas a las diferentes UU.FAP para dar a conocer los distintos aspectos relacionados con la administración del fondo.
- n.- Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos para el empleo de los fondos asignados y generados.
- o.- Gestionar la obtención de los recursos humanos, materiales, financieros; distribuirlos en forma racional entre las Dependencias del FOVIMFAP, a fin de asegurar la ejecución de los trabajos programados.

- p.- Administrar mancomunadamente con el Jefe del Departamento de Economía y Finanzas y Contador, los fondos asignados a la Unidad.
- q.- Controlar el cumplimiento de los planes y presupuesto de la Unidad, de acuerdo con las normas y disposiciones reglamentarias, realizando las acciones correctivas que fueran necesarias.
- r.- Suscribir, decretar y/o autorizar los documentos y compromisos inherentes a su cargo, así como aprobar las publicaciones internas que competen a su nivel.
- s.- Representar al FOVIMFAP en las ceremonias oficiales, así como en los eventos que disponga la Superioridad.
- t.- Presentar el estudio sobre las alternativas que ofrece el mercado financiero interno, teniendo en cuenta el análisis de riesgo, para que se considere en la determinación de las modalidades de inversión de los fondos, de acuerdo con lo establecido en la Ley de creación del Fondo de Vivienda y sus modificatorias.
- u.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el presidente de la JAFOV y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule en el área de su competencia.
- v.- Mantener informado al presidente de la JAFOV sobre la situación de la Gerencia Ejecutiva.
- w.- Desarrollar las demás actividades propias de su cargo que disponga el presidente de la JAFOV, así como aquellas que se deriven del cumplimiento de la normatividad vigente en la FAP.

3.- Perfil del Puesto y Funciones del Subgerente Ejecutivo

a.- Tarea:

Asistir al Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP en la conducción y control de las actividades inherentes al logro de la misión.

b.- Perfil y Funciones del Puesto:

El puesto de Subgerente Ejecutivo del FOVIMFAP, será ocupado por un Oficial Superior FAP de Armas graduado en el Curso de Comando y Estado Mayor.

El Subgerente Ejecutivo se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recibir, interpretar, cumplir y hacer cumplir las órdenes y directivas del Gerente Ejecutivo.
- 2) Reemplazar al Gerente Ejecutivo en ausencia de éste y asumir sus funciones.
- 3) Desempeñar con cargo repetido la Jefatura del Departamento de Planes.
- 4) Velar por la correcta organización y buen funcionamiento del FOVIMFAP, así como por el orden y disciplina del personal asignado a la Gerencia Ejecutiva.
- 5) Coordinar y supervisar las actividades y funcionamiento de las Dependencias de la Gerencia Ejecutiva.
- 6) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 7) Mantener informado al Gerente Ejecutivo sobre el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y financieras del

FOVIMFAP

- 8) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo.

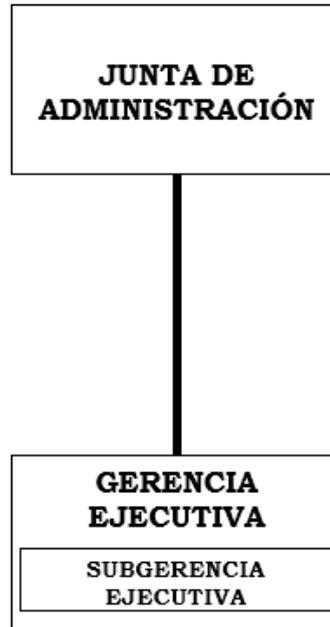
4.- Relaciones

- a.- El Gerente Ejecutivo depende directamente de la Junta de Administración.
- b.- El Gerente Ejecutivo podrá realizar coordinaciones con otras UU.FAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- c.- El Gerente Ejecutivo podrá contactarse con organismos afines de las otras Instituciones Armadas y PNP, Entidades Extra-FAP públicas y/o privadas, en aquellas circunstancias que se requieren para el mejor cumplimiento de la misión del FOVIMFAP.
- d.- El Gerente Ejecutivo ejerce mando sobre las reparticiones del FOVIMFAP directamente subordinadas.
- e.- El Gerente Ejecutivo propondrá para su evaluación y aprobación por la Junta de Administración, las normas y directivas que permitan alcanzar la misión del FOVIMFAP, ejerciendo mando y cumplimiento sobre ellas.

Organigrama de la Gerencia Ejecutiva

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Grupo Personal
Secretaría y Mesa de Partes

1.- Tarea

Administrar la Secretaría y la Mesa de Partes del FOVIMFAP de acuerdo con la normatividad vigente.

2.- Estructura Orgánica

La Secretaría y Mesa de Partes depende del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

a.- Secretaría

b.- Mesa de Partes

3.- Perfil de los Puestos

a.- Secretaría

El puesto será ocupado por un Técnico FAP de la especialidad Administrativo.

b.- Mesa de Partes

1) Jefe de la Mesa de Partes

El puesto será ocupado por un Técnico FAP o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

2) Asistente

El puesto será ocupado por un empleado civil FAP de la especialidad Administrativo.

4.- Funciones

a.- De la Secretaría

La Secretaría y Jefe de la Mesa de Partes se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Supervisar las diferentes actividades administrativas de la Secretaría y Mesa de Partes.
- 2) Preparar y mantener actualizada la Agenda de Compromisos Oficiales y Sociales del Gerente Ejecutivo.
- 3) Formular y mantener actualizado el Historial de la Unidad.
- 4) Preparar y digitar la documentación oficial del Gerente Ejecutivo.
- 5) Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre correspondencia y archivo.
- 6) Atender a las visitas Gerente Ejecutivo.
- 7) Atender los medios de comunicación que disponga el Gerente Ejecutivo.
- 8) Cumplir con las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre documentación y correspondencia.
- 9) Dar cumplimiento de los plazos previstos para dar respuesta a los documentos pendientes.
- 10) Controlar el manejo de los equipos electrónicos de apoyo.

- 11) Organizar y mantener actualizado el archivo del FOVIMFAP.
- 12) Efectuar el seguimiento y control de toda documentación ingresada y generada por el FOVIMFAP.
- 13) Recibir y tramitar la correspondencia dirigida a la Gerencia Ejecutiva y demás reparticiones de la Unidad.
- 14) Efectuar la recepción y trámite de la correspondencia y previo chequeo, tramitarla manteniendo la discreción necesaria de acuerdo con la importancia de la información que contiene el documento.
- 15) Clasificar la correspondencia para la matrícula en el Sistema Mecanizado, previa colocación del sello, fecha y número de matrícula correspondiente, así como presentarla a la Secretaría para el decreto del Gerente Ejecutivo.
- 16) Ordenar y actualizar el Archivo de Publicaciones FAP y Archivo Documentario de la Unidad, a fin de brindar la información oportuna en el momento requerido.
- 17) Cumplir con las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre tramitación de correspondencia.
- 18) Preparar, remitir y recepcionar las Valijas Oficiales de acuerdo a lo establecido.
- 19) Entregar con cargo la correspondencia decretada por el Gerente Ejecutivo o las Dependencias de la Unidad.
- 20) Ordenar y actualizar el Archivo de documentos clasificados y no clasificados y guardarlos con la mayor discreción en ambientes

apropiados con la seguridad conveniente.

- 21) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento; así como resolver las consultas que formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 22) Mantener informado al Gerente Ejecutivo de las novedades que se presenten dentro de su ámbito.
- 23) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe de la Secretaría y Mesa de Partes depende directamente del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP.
- b.- El Jefe de la Secretaría y Mesa de Partes deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás reparticiones del FOVIMFAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada.
- c.- El Jefe de la Secretaría y Mesa de Partes podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, con otras UU.FAP, entidades públicas y privadas, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe de la Secretaría y Mesa de Partes ejerce mando sobre sus reparticiones subordinadas.

6.- Mesa de Partes

- a.- Tarea

Recibir y tramitar la correspondencia oficial del FOVIMFAP; así como, cumplir con las disposiciones vigentes sobre correspondencia y archivo.

b.- Funciones

1) Del Jefe de Mesa de Partes

El Jefe de la Mesa de Partes se responsabilizará ante el Jefe de la Secretaría por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Recibir y tramitar la correspondencia dirigida a la Dirección.
- b.- Tramitar la documentación que emite la Unidad y la Dirección.
- c.- Ordenar y actualizar el archivo de Publicaciones FAP y del Documentario de la Unidad.
- d.- Cumplir con las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre la correspondencia y archivo.
- e.- Mantener informado al Secretario sobre las novedades que se presenten en su área.
- f.- Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Jefe.

2) Del Asistente

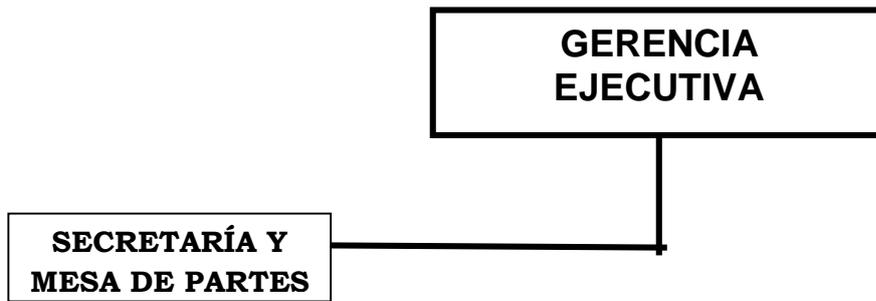
El Asistente se responsabilizará ante el Jefe de la Mesa de Partes por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Recibir, registrar y distribuir la correspondencia de acuerdo con su clasificación.
- b.- Cumplir con el trámite de la Valija Oficial.
- c.- Manejar el sistema documentario de la Mesa de Partes.
- d.- Manejar los mensajes transmitidos y recibidos, así como el correo electrónico.
- e.- Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Jefe de la Mesa de Partes.

Organigrama de la Secretaría y Mesa de Partes

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Planeamiento y Asesoramiento

Departamento de Planes

1.- Tarea

Ejecutar los planes y presupuesto aprobados por la JAFOV y supervisar su ejecución, así como asegurar la racionalización de la estructura orgánica, normas y procedimientos del FOVIMFAP.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Planes depende de la Gerencia Ejecutiva y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaría
- c.- Sección Planes
- d.- Sección Presupuesto
- e.- Sección Racionalización

3.- Perfil del Puesto

- a.- Jefatura

El puesto será ocupado por el Subgerente Ejecutivo.

- b.- Secretaria

El puesto será ocupado por Técnicos y/o Suboficiales FAP, o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

4.- Funciones

- a.- **Jefatura:**

El Jefe del Departamento de Planes se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Implementar las políticas, y ejecutar los planes, y metas a cumplirse en el FOVIMFAP.
- 2) Organizar el trabajo y mantener racionalizada la estructura orgánica del FOVIMFAP, así como las normas y procedimientos correspondientes, en armonía con las Leyes que rigen a los Fondos y las disposiciones vigentes en la FAP.
- 3) Coordinar con las demás Dependencias del FOVIMFAP, la información necesaria para el desarrollo de las actividades inherentes a su área.
- 4) Preparar en coordinación con el Departamento de Economía y Finanzas el proyecto de presupuesto del FOVIMFAP.
- 5) Centralizar, analizar y consolidar la información para realizar la formulación del Plan de Trabajo del FOVIMFAP.
- 6) Evaluar las solicitudes de las diferentes reparticiones del FOVIMFAP para ser expuestas en las Sesiones de la JAFOV; asimismo, efectuar el respectivo seguimiento para su implementación.
- 7) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento; así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 8) Mantener informado al Gerente Ejecutivo de las novedades que se presenten en el Departamento

- 9) Desarrollar las actividades inherentes a su cargo, que disponga el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, de conformidad con la normatividad FAP.

b.- Secretaria:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Planes, por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Preparar y transcribir la documentación oficial del Departamento.
- 2) Atender los medios de comunicación que disponga el Jefe.
- 3) Organizar y mantener actualizado el archivo de la Jefatura, de acuerdo con las normas vigentes.
- 4) Efectuar el seguimiento y control de toda documentación ingresada y generada por el Departamento, y alertar sobre los plazos para su cumplimiento.
- 5) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicar oportunamente los compromisos al Jefe del Departamento.
- 6) Informar constantemente al Jefe sobre el cumplimiento de plazos de las actividades.
- 7) Mantener un inventario detallado de la documentación del Departamento.
- 8) Asistir al Jefe del Departamento en los asuntos administrativos que disponga.
- 9) Ejecutar otras acciones propias de su cargo que disponga el Jefe del Departamento.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento de Planes depende directamente de la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Planes deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás reparticiones del FOVIMFAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada.
- c.- El Jefe del Departamento de Planes podrá establecer enlace, previa autorización de la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP, con otras UU.FAP, entidades particulares, financieras o sus similares, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe del Departamento de Planes ejerce mando sobre sus Secciones subordinadas.

6.- Sección Planes

El encargado de la Sección Planes y Programas, será ocupado por un Técnico FAP o Empleado Civil FAP con conocimientos y experiencia en Planeamiento Estratégico.

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Planes, por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Ejecutar los planes, cumplir las metas y actividades aprobadas por la JAFOV.
- b.- Proponer el proyecto del Plan de Trabajo Anual del FOVIMFAP para su aprobación por el Gerente Ejecutivo.
- c.- Participar en la formulación, actualización y revisión de los planes y programas del FOVIMFAP.

- d.- Recomienda variaciones en los planes, de acuerdo con los recursos disponibles y asegurando el óptimo cumplimiento de la misión del FOVIMFAP.
- e.- Consolidar las solicitudes de los temas propuestos por las diferentes áreas del FOVIMFAP y para su evaluación por el Jefe del Departamento de Planes, a fin de ser elevadas a la Gerencia General para ser expuestas en las Sesiones de la Junta de Administración JAFOV y otros.
- f.- Solicita las Actas de Acuerdo al Secretario de la JAFOV para oficializar a las diferentes reparticiones, para que implementen los acuerdos e informen su cumplimiento.
- g.- Presentar trimestralmente el informe del avance de metas y actividades del FOVIMFAP.
- h.- Centralizar y evaluar la información estadística de las actividades realizadas por el FOVIMFAP durante el año.
- i.- Coordinar con las dependencias del FOVIMFAP, sobre las acciones requeridas para el cumplimiento de la tarea asignada.
- j.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe del Departamento y efectuar las sugerencias que estime pertinentes, así como resolver las consultas que se le formule en el ámbito de su competencia.
- k.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en la sección.
- l.- Realizar otras acciones inherentes a su cargo que disponga el Jefe del Departamento de Planes.

7.- Sección Presupuesto

El encargado de la Sección, será ocupado por un Técnico o Empleado Civil FAP de la Especialidad de Finanzas, con conocimientos y experiencia en presupuesto.

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Planes, por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Consolidar los requerimientos de las diferentes dependencias, a fin de preparar el anteproyecto de presupuesto del FOVIMFAP.
- b.- Formular el anteproyecto de presupuesto para el año fiscal, en coordinación con el Dpto. de Economía y Finanzas y el Dpto. Administrativo – Sección Abastecimiento, para su aprobación por la JAFOV.
- c.- Solicitar información al Dpto. Administrativo – Sección Abastecimiento, de los ingresos de bienes al almacén y de los servicios realizados cuantificados en moneda nacional, por las contrataciones realizadas para los gastos operativos, administrativos y de mantenimiento del FOVIMFAP, financiados con el 0.5% del total de los recursos financieros indicados en la Segunda Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley 27801, a fin de efectuar el control del avance físico, para ser expuesto periódicamente a la JAFOV.
- d.- Solicitar información al Dpto. de Economía y Finanzas, de los pagos realizados por las contrataciones destinadas a atender los gastos operativos, administrativos y de mantenimiento del FOVIMFAP, para el cual se utiliza un monto no mayor y equivalente al 0.5% del total de los recursos financieros indicados en la Segunda Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley 27801, a fin de efectuar el control del presupuesto del FOVIMFAP, e informar sobre su avance

financiero para ser expuesto periódicamente a la JAFOV.

- e.- Efectuar evaluaciones de la Ejecución Presupuestaria incidiendo en el análisis del comportamiento de las partidas, así como en el alcance de las metas previstas.
- f.- Proponer la reprogramación de la ejecución presupuestal según las necesidades del FOVIMFAP, con la sustentación correspondiente.
- g.- Realizar el seguimiento e implementación de los acuerdos de la JAFOV y de la documentación emitida por la Oficina relacionado a Presupuesto.
- h.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe del Departamento y efectuar las sugerencias que estime pertinente, así como resolver las consultas que se le formule en el ámbito de su competencia.
- i.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en la sección.
- j.- Realizar otras acciones inherentes a su cargo que disponga el Jefe del Departamento de Planes.

8.- Sección Racionalización

El encargado de la Sección, será ocupado por un Técnico o Empleado Civil FAP de la Especialidad de Administrativo, con conocimientos y experiencia en racionalización.

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Planes, por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Asesorar en aspectos relativos a la organización, funciones y procedimientos del FOVIMFAP.

- b.- Revisar las Normas Legales que emita el Gobierno Central y estudiar su aplicabilidad en el FOVIMFAP.
- c.- Evaluar periódicamente los documentos normativos del FOVIMFAP y proponer las actualizaciones que estime pertinente.
- d.- Supervisar el registro y archivo de Publicaciones del FOVIMFAP.
- e.- Proporcionar orientación técnica en la formulación de documentos normativos del FOVIMFAP.
- f.- Evaluar los proyectos de documentos normativos presentados por las Dependencias del FOVIMFAP.
- g.- Formular y mantener actualizado el Reglamento del FOVIMFAP, el Manual de Organización y Funciones; así como consolidar los Planes, Manuales y Reglamentos de las Reparticiones del FOVIMFAP.
- h.- Participar en el diseño y preparación de las exposiciones encomendadas a la Oficina de Planes.
- i.- Emitir opinión especializada sobre las actividades inherentes al FOVIMFAP que le sean solicitadas, así como prestar el apoyo técnico administrativo que requiera la Oficina.
- j.- Coordinar con las dependencias del FOVIMFAP, las acciones requeridas para el cumplimiento de la tarea asignada.
- k.- Realizar el seguimiento de la documentación emitida por la Oficina.
- l.- Realizar el seguimiento e implementación de los acuerdos de la JAFOV de su área y de la documentación emitida por la Oficina relacionado a

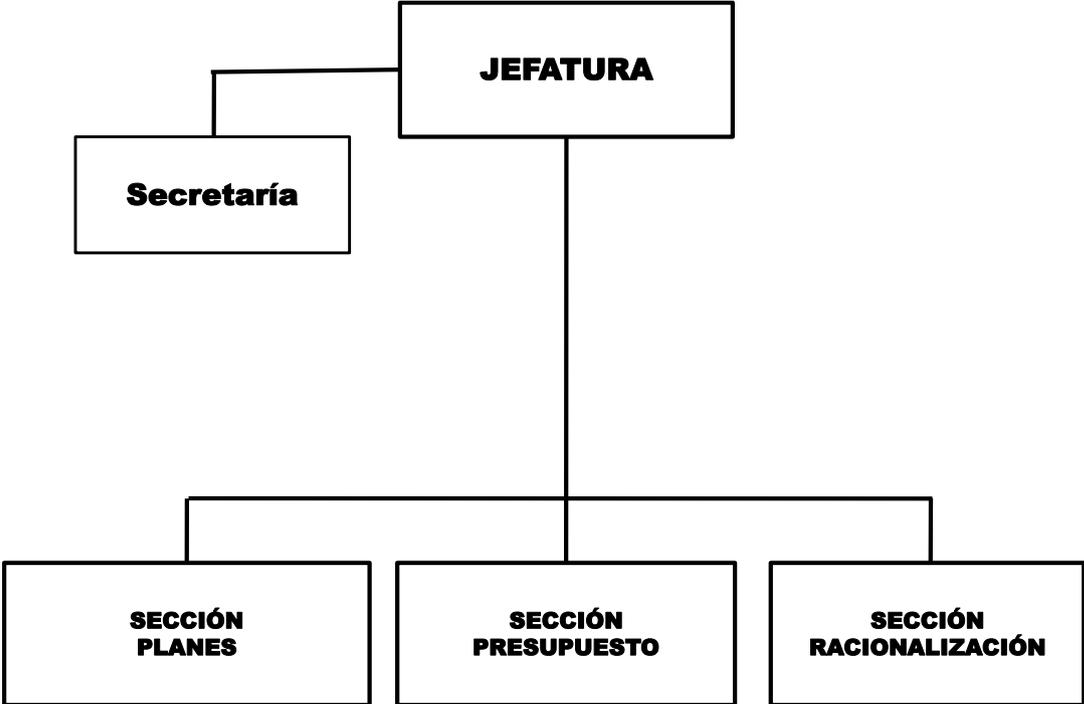
Racionalización.

- m.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Oficina y efectuar las sugerencias que estime pertinente, así como resolver las consultas que se le formule en el ámbito de su competencia.
- n.- Mantener informado al Jefe de la Oficina de las novedades que se presenten en la sección.
- o.- Realizar otras acciones inherentes a su cargo que disponga el Jefe de la Oficina de Planes.

Organigrama del Departamento de Planes

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Oficina de Asesoría Jurídica

1.- Tarea

Proporcionar la asesoría pertinente sobre el alcance de los dispositivos legales y administrativos relativos al adecuado desarrollo de las actividades del Fondo de Vivienda Militar FAP, así como emitir su opinión respecto a la legalidad de los documentos que conforman los expedientes presentados por los aportantes; y brinda Asesoría Jurídica en todas las actividades del FOVIMFAP.

2.- Estructura Orgánica

La Oficina de Asesoría Jurídica depende de la Gerencia Ejecutiva y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaría, Mesa de Partes y Archivo
- c.- Sección Administrativa
- d.- Sección Judicial
- e.- Sección Morosidad

3.- Perfil del Puesto

a.- De la Jefatura:

El puesto será ocupado por un Oficial Jurídico o Empleado Civil FAP Profesional Abogado colegiado y habilitado.

b.- Secretaria

El puesto será ocupado por un Técnico, Suboficial y/o Empleado Civil FAP de la especialidad Administrativo

4.- Funciones

a.- **De la Jefatura:**

La Jefatura de la Oficina de Asesoría Jurídica, se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Proporcionar la asesoría legal que requiera la Gerencia Ejecutiva y el personal de aportantes para la obtención de los créditos hipotecarios que proporciona el FOVIMFAP.
- 2) Evaluar el aspecto legal de los expedientes presentados por los aportantes del FOVIMFAP.
- 3) Atender y resolver las consultas que le formulen los aportantes en el área de su competencia.
- 4) Evaluar los contratos de préstamos, construcciones, adquisiciones de bienes, transacciones financieras y emitir opinión para su aprobación por la Gerencia Ejecutiva.
- 5) Preparar los informes de orden legal y/o contratos que requiera la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP.
- 6) Realizar las gestiones de carácter legal administrativo que se requiera efectuar ante organismos públicos y/o privados relacionados con el FOVIMFAP.
- 7) Efectuar acciones judiciales pertinentes en salvaguarda de los intereses del FOVIMFAP.
- 8) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 9) Mantener informado al Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda, sobre la situación de la Oficina de Asesoría Jurídica.
- 10) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo.

b.- **De la Secretaria, Mesa de Partes y Archivo:**

El encargado de la Secretaría, Mesa de Partes y Archivo, se responsabilizará ante el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recibir la documentación decretada a la Oficina de Asesoría Legal por el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda.
- 2) Registrar la documentación en el cuaderno de ingresos y salidas mediante numeración correlativa.
- 3) Poner en conocimiento de la Jefatura, la documentación ingresada para el decreto y trámite correspondiente.
- 4) Dar cumplimiento a lo decretado por la Jefatura, procediendo a asignar el documento al personal responsable del mismo.
- 5) Proceder a realizar el trámite y archivo de la documentación.
- 6) Presentar a la Jefatura debidamente ordenada, registrada, clasificada y ubicada en sus archivos, la documentación de la Oficina.
- 7) Redactar la documentación decretada a la Oficina de Asesoría Legal por la Gerencia Ejecutiva u otras dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, de acuerdo a las normas establecidas y en el plazo correspondiente.
- 8) Presentar a la Jefatura debidamente ordenado el despacho, a fin que proceda a su aprobación y visación correspondiente.
- 9) Entregar al encargado de Mesa de Partes la documentación ya aprobada y visada para su registro, trámite y/o posterior archivamiento.
- 10) Mantener actualizada la normatividad y otras disposiciones legales de necesidad y utilidad de la Oficina de Asesoría Legal.
- 11) Desarrollar otras funciones que le asigne la Jefatura, en el cumplimiento de la misión de la Oficina de Asesoría Legal.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica depende directamente de la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP.
- b.- El Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás reparticiones del FOVIMFAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada.
- c.- El Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica podrá establecer enlace, previa autorización de la Dirección Ejecutiva del FOVIMFAP, con otras UU.FAP, entidades particulares, judiciales o sus similares, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica ejerce mando sobre sus Secciones subordinadas.

6.- De la Sección Administrativa

El puesto será ocupado por un Personal Militar o Civil FAP con conocimientos de derecho.

El encargado de la Sección Administrativa, se responsabilizará ante el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Recibir la documentación decretada a la Oficina de Asesoría Legal por el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda.
- b.- Registrar la documentación en el cuaderno de ingresos y salidas mediante numeración correlativa.
- c.- Poner en conocimiento de la Jefatura la documentación ingresada para el decreto y trámite correspondiente.
- d.- Dar cumplimiento a lo decretado por la Jefatura, procediendo a asignar el documento al personal responsable del mismo.
- e.- Proceder a realizar el trámite y archivo de la documentación.

- f.- Presentar a la Jefatura debidamente ordenada, registrada, clasificada y ubicada en sus archivos, la documentación de la Oficina.
- g.- Redactar la documentación decretada a la Oficina de Asesoría Legal por la Gerencia Ejecutiva u otras dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, de acuerdo a las normas establecidas y en el plazo correspondiente.
- h.- Presentar a la Jefatura debidamente ordenado el despacho, a fin que proceda a su aprobación y visación correspondiente.
- i.- Entregar al encargado de Mesa de Partes la documentación ya aprobada y visada para su registro, trámite y/o posterior archivamiento.
- j.- Mantener actualizada la normatividad y otras disposiciones legales de necesidad y utilidad de la Oficina de Asesoría Legal.
- k.- Desarrollar otras funciones que le asigne la Jefatura, en el cumplimiento de la misión de la Oficina de Asesoría Legal.

7.- De la Sección Judicial

El puesto será Ocupado por un Personal Civil FAP Profesional Abogado colegiado y habilitado.

El encargado de la Sección Judicial, se responsabilizará ante el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica, por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Asistir a la Jefatura en los asuntos legales de su especialidad como abogado.
- b.- Verificar que la documentación de la Oficina de Asesoría Legal se ajuste a lo dispuesto por la normatividad legal vigente.
- c.- Realizar el seguimiento, control e informar a la Jefatura el estado de los Procesos Judiciales seguidos por y en contra del Fondo de Vivienda Militar FAP ante el Poder Judicial y/o Ministerio Público.
- d.- Realizar e informar periódicamente la situación y saneamiento físico-legal de los bienes inmuebles financiados por el Fondo de Vivienda

- Militar FAP ante los Registros Públicos.
- e.- Participar como abogado adjunto en las Audiencias programadas por el Poder Judicial y otras similares.
 - f.- Llevar un archivo ordenado y actualizado de los expedientes a su cargo.
 - g.- Realizar los escritos, recursos, demandas, contestaciones, etc., que los procesos judiciales a su cargo requieran, en coordinación con la Jefatura, y en ausencia de esta, cuando por la urgencia del caso sea necesario.
 - h.- Remitir a la Procuraduría de la FAP los documentos y escritos judiciales de su competencia.
 - i.- Desarrollar otras funciones que le asigne la Jefatura, en el cumplimiento de la misión de la Oficina de la Asesoría Legal.
 - j.- Otras funciones que la Jefatura disponga.

8.- De la Sección Morosidad

El puesto será ocupado por un Personal Civil FAP Profesional de Abogado colegiado y habilitado

El encargado de la Sección Morosidad se responsabilizará ante el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica, por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Asistir a la Sección Judicial en los asuntos administrativos legales encargado de la especialidad a fin.
- b.- Verificar que la documentación de la Oficina de Asesoría Legal se ajuste a lo dispuesto por la normatividad legal vigente.
- c.- Recabar y organizar en coordinación con la Jefatura y el personal encargado de la Oficina de Gestión Financiera, la información referente a los Créditos Hipotecarios, morosos del personal aportante que excedan las cinco, (04) cuotas impagas.
- d.- Redactar por disposición de la Jefatura las comunicaciones simples y notariales de requerimiento de pago al personal moroso que figure

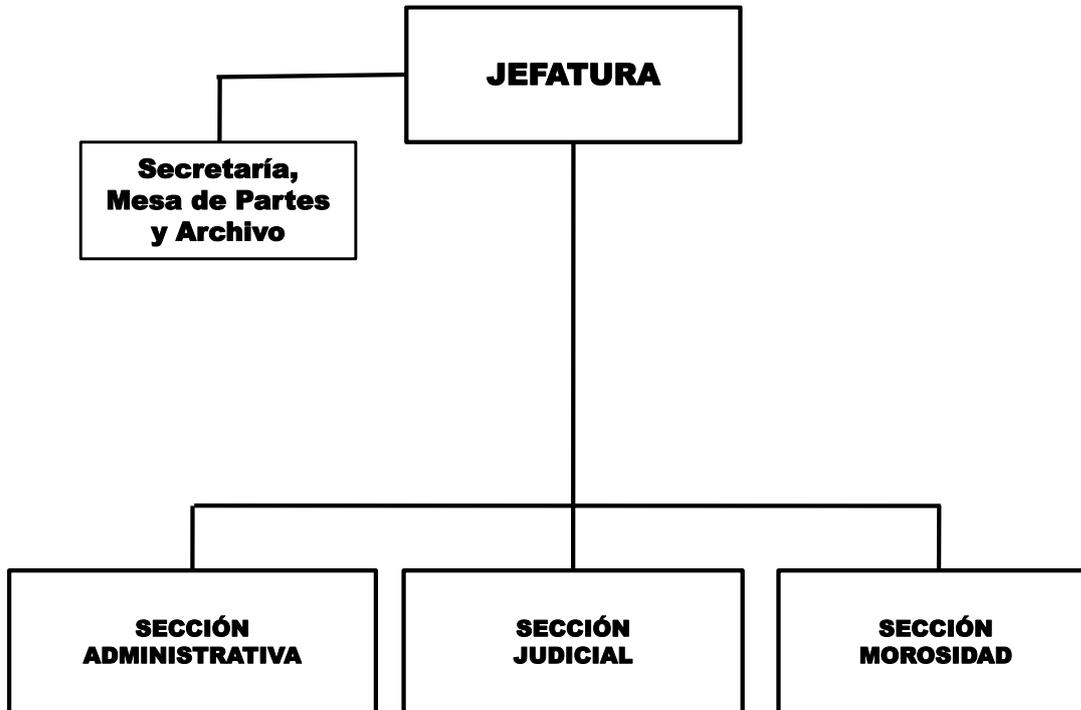
como tal en su base de datos.

- e.- Preparar la documentación de orden legal necesaria para el inicio de los procesos conciliatorios y acciones judiciales en contra del personal moroso.
- f.- Informar el estado de los procesos conciliatorios seguidos por y en contra de la Gerencia Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- g.- Participar en el seguimiento de los procesos prejudiciales que se deriven en Judiciales por ejecución de acuerdos conciliatorios incumplidos y ejecuciones de garantías, derivados de los créditos impagos.
- h.- Elaborar los contratos de refinanciamiento, y la documentación que sea necesaria para coadyuvar a la regularización de los pagos del personal que haya incurrido en morosidad y esté dispuesto a regularizar su situación.
- i.- Llevar un archivo ordenado y actualizado mensualmente del personal moroso.
- j.- Desarrollar otras funciones que se le asigne la Jefatura, en el cumplimiento de la misión de la Oficina de Asesoría Legal.

Organigrama la Oficina de Asesoría Jurídica

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Oficina de Prevención de Accidentes

1.- Tarea

Asesorar al Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, en el desarrollo de las actividades relacionadas con la prevención e investigación de accidentes.

2. Estructura Orgánica

La Oficina de Prevención de Accidentes, depende del Director Ejecutivo y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura.
- b.- Sección Seguridad en Tierra.
- c.- Sección Factores Humanos.

3. Cargos

a. Jefatura:

El puesto será ocupado por un Oficial, Técnico, Suboficial y/o Empleado Civil FAP Profesional, calificado en prevención de accidentes.

b. Sección Seguridad en Tierra:

El puesto será ocupado por un Técnico, Suboficial y/o Empleado Civil FAP, calificado en prevención de accidentes.

c. Sección Factores Humanos:

El puesto será ocupado por un Empleado Civil Profesional, con formación en el área de Psicología.

4. Funciones y Responsabilidades

a.- De la Jefatura:

Se responsabilizará ante el Director Ejecutivo por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Asistir al Director Ejecutivo en todos los asuntos relacionados con la prevención e investigación de accidentes.

- 2) Participar en la elaboración de la Apreciación PREVAC de la Unidad, conjuntamente con el Estado Mayor/Órgano de Planeamiento y OPREVAC´S, a fin de establecer la adecuada orientación de sus esfuerzos, tomando como base los aspectos siguientes:
 - a) Las fortalezas y debilidades de la Unidad en los aspectos operativos y administrativos para el cumplimiento de la misión.
 - b) Las causas de los accidentes ocurridos en la Unidad.
 - c) Los factores de riesgo que existen o pueden presentarse en el cumplimiento de las actividades programadas.
 - d) El nivel de conciencia de Prevención de Accidentes en el personal de su Unidad.
 - e) Las costumbres y hábitos del personal.
 - f) La capacidad del personal, en todos los niveles, para identificar los peligros potenciales de accidentes.
- 3) Formular anualmente, para la aprobación por el Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, el Programa de Prevención de Accidentes (PPA) de la Unidad.
- 4) Supervisar y controlar el cumplimiento del PPA de la Unidad, de acuerdo con las políticas y directivas emitidas por el Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 5) Mantener informado al Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre la aplicación efectiva del Programa de Prevención de Accidentes (PPA) de la unidad, así como de los factores potenciales de accidentes.
- 6) Reportar al Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, todos los incidentes ocurridos en la Unidad.
- 7) Determinar las tareas a ser cumplidas por el Oficial PREVAC de la Unidad.
- 8) Comunicar a la DIPAC por conducto regular, las informaciones sobre peligros potenciales, situaciones de riesgo e incidentes que se presenten en el FOVIMFAP, que deben ser de conocimiento de otras UU.FAP o que requieran de un asesoramiento para su solución.

- 9) Asistir permanentemente a las Juntas de Investigación de accidentes e incidentes de la Unidad.
- 10) Mantener actualizado el archivo de publicaciones sobre prevención de accidentes.
- 11) Supervisar la publicación del boletín PREVAC de la Unidad.
- 12) Dirigir la educación, entrenamiento y difusión de los conocimientos y actividades de PREVAC, promoviendo “Conciencia de Seguridad”.
- 13) Proponer al Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, los premios y estímulos PREVAC, que serán otorgados de acuerdo con las regulaciones vigentes, al personal que realice acciones en beneficio de la prevención de accidentes.
- 14) Remitir por conducto regular a la DIPAC, la relación de personal designado para integrar los organismos de PREVAC, de la Unidad, así como los planes y programas de su competencia.
- 15) Remitir a la DIPAC, en forma mensual, las actas e informes.
- 16) Desarrollar actividades inherentes a su cargo que le asigne el Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.

b. De Sección Seguridad en tierra:

Se responsabilizará ante el Jefe de la OFIPAC, por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Efectuar el seguimiento del PPA de la Unidad en el área de su responsabilidad.
- 2) Participar en la elaboración del Boletín PREVAC de la Unidad.
- 3) Ejecutar otras actividades inherentes al área de su competencia que le asigne el Jefe de la OFIPAC.
- 4) Prever y desarrollar las actividades relacionadas con la seguridad en tierra en la unidad.

c.- De la Sección Factores Humanos:

Se responsabilizará ante el Jefe de la OFIPAC por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Asesorar al Jefe de la OFIPAC en todo lo referente a la conducta humana del personal de la Unidad.
- 2) Coordinar y efectuar, con el médico aeronáutico del HOSPI, las evaluaciones psicológicas del personal de la Unidad.
- 3) Efectuar las acciones necesarias, a fin de desarrollar el modelo conductual (perfil psicológico) del personal de la Unidad.
- 4) Organizar y programar cursos, seminarios y conferencias sobre prevención de accidentes para todo el personal de la Unidad.
- 5) Elaborar afiches alusivos a la prevención de accidentes, tendentes a motivar al personal del FOVIMFAP.
- 6) Elaborar el boletín PREVAC de la Unidad, en coordinación con la Sección Seguridad en tierra.
- 7) Ejecutar otras actividades inherentes al área de su competencia que le asigne el Jefe de la OFIPAP.

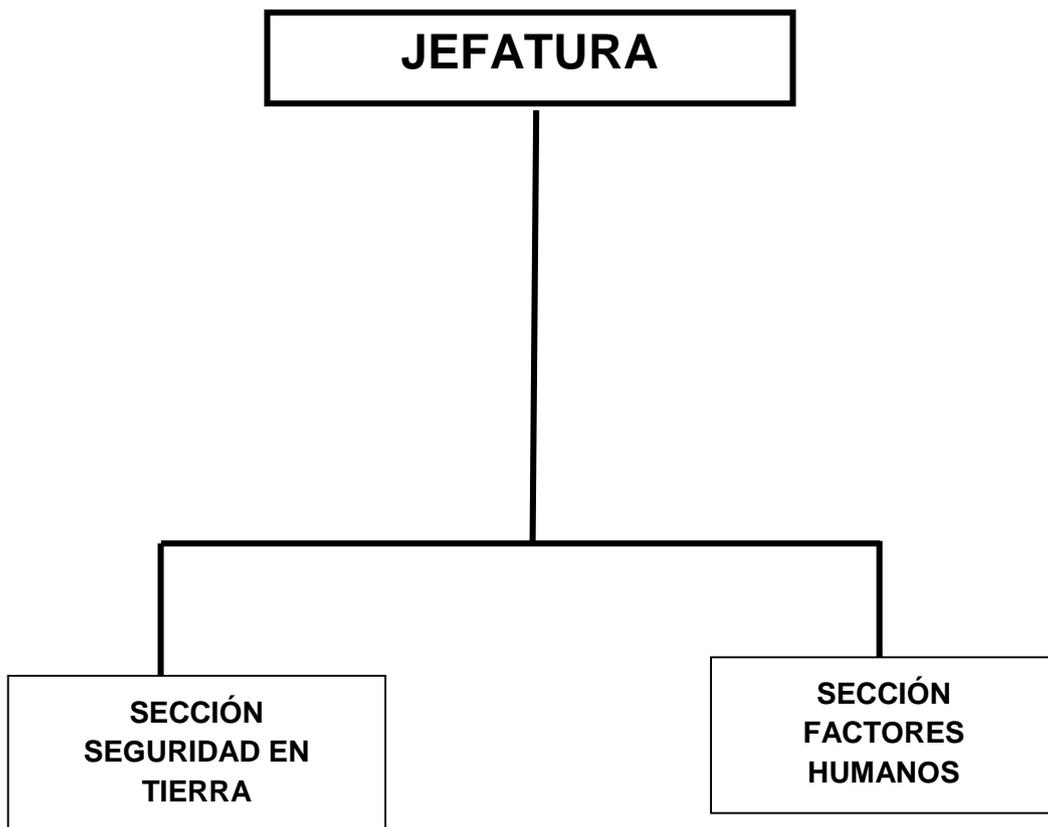
5. Relaciones

- a.- El Jefe de la Oficina de Prevención de Accidentes depende directamente del Director Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe de la Oficina de Prevención de Accidentes mantiene dependencia funcional con la DIPAC, a fin de efectuar coordinaciones para el mejor logro de la misión asignada.
- c.- El Jefe de la Oficina de Prevención de Accidentes coordinará con las demás dependencias de su Unidad, en los aspectos relacionados con el desarrollo de sus labores.
- d.- El Jefe de la Oficina de Prevención de Accidentes podrá establecer enlace con otras UU.FAP, para aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.

Organigrama de la Oficina de Prevención de Accidentes

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Control

Oficina de Control Interno

1.- Tarea

Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del control interno de forma tal que permita mejorar la protección de los recursos, la confiabilidad de los sistemas de información y la eficiencia operacional a través de recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del FOVIMFAP, agregando valor y mejorando las operaciones mediante un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos.

2.- Perfil del Puesto y Funciones de la Oficina de Control Interno

La Oficina de Auditoría Interna se encuentra conformada por un Jefe de Auditoría Interna. El Jefe de Auditoría Interna es un profesional calificado en Auditoría y debe poseer conocimientos y amplia experiencia en similares organizaciones a la del FOVIMFAP, para cumplir adecuadamente las siguientes funciones:

- a.- Evaluar el diseño, alcance y el funcionamiento del control interno e informar a la Gerencia Ejecutiva sobre los resultados del mismo.
- b.- Evaluar el cumplimiento de los dispositivos legales que rigen al FOVIMFAP e informar a la Gerencia Ejecutiva sobre los resultados del mismo.
- c.- Remitir su opinión de las propuestas de documentos normativos promovidos por la Gerencia Ejecutiva, para su aprobación por la Junta de Administración.
- d.- Diseñar el Plan de Auditoría Interna Basada en Riesgos y someterlo a consideración de la Junta de Administración para su aprobación, así como cumplir con las actividades programadas y elaborar los informes que se deriven de las mismas.
- e.- Ejecutar el Plan de Auditoría Interna Basada en Riesgos, realizando los

exámenes de auditoría de acuerdo al cronograma de actividades propuesto, evaluando el control interno sobre la base de las normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna, informado del resultado a la Junta de Administración.

- f.- Evaluar continuamente la calidad o adecuación de los sistemas informáticos y los mecanismos establecidos para garantizar la seguridad de la información.
- g.- Evaluar continuamente el cumplimiento de las políticas y procedimientos y demás normas internas del FOVIMFAP, así como proponer modificaciones a los mismos.
- h.- Llevar a cabo las actividades y exámenes de auditoría programados y no programados que sean solicitadas por la Gerencia Ejecutiva.
- i.- Coordinar y colaborar con las auditorías externas para el mejor logro de su cometido.
- j.- Examinar las operaciones financieras, administrativas y contables a fin de determinar su veracidad, integridad, legalidad y eficiencia con que son ejecutados en concordancia con la normatividad vigente.
- k.- Asesorar y/o efectuar estudios, actividades y exámenes a solicitud de la Gerencia Ejecutiva en asuntos referidos a control y auditoría.
- l.- Evaluar la oportuna y adecuada implementación de las recomendaciones y medidas para superar las observaciones y recomendaciones formuladas por auditores externos.
- m.- Presentar a la Gerencia Ejecutiva, todos los informes que elabore en cumplimiento a sus funciones.
- n.- Mantener un archivo conteniendo los informes elaborados, papeles de trabajo y comunicaciones, informando el resultado de sus exámenes a las diferentes reparticiones del FOVIMFAP, así como la documentación sustitutoria de los mismos. Dicha información deberá estar a disposición de los auditores externos.
- o.- Proponer las medidas de carácter general que en materia de control se consideren necesarias a fin de lograr una mayor seguridad en las colocaciones del FOVIMFAP.
- p.- Controlar que los créditos hipotecarios concedidos, armonicen con el

Reglamento de Créditos Hipotecarios aprobado para tal fin.

- q.- Realizar arquezos de caja y arquezos al fondo de caja chica en forma periódica o sorpresiva, dejando constancia en un acta.
- r.- Revisar la clasificación de una muestra representativa de la cartera de créditos hipotecarios, cuando menos trimestralmente o según lo fijado en su plan anual, pudiendo variar la composición de la muestra en cada revisión. La metodología para la determinación de la muestra representativa deberá estar debidamente documentada.
- s.- Participar activamente en los roles y responsabilidades que se establezcan para la gestión de Riesgos, Seguridad de la Información, realizando la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos en el ámbito de su competencia.
- t.- Cumplir y hacer cumplir todas las políticas, procedimientos, disposiciones, comunicados, memorandos y demás documentos normativos vigentes, realizando el análisis correspondiente para prevenir la ocurrencia de riesgos que atenten contra los intereses, estabilidad, seguridad de la información, seguridad de la institución, así como la imagen y confianza del FOVIMFAP.
- u.- Participar activamente en la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos operacionales, manteniéndolos actualizados oportunamente.

3.- Relaciones

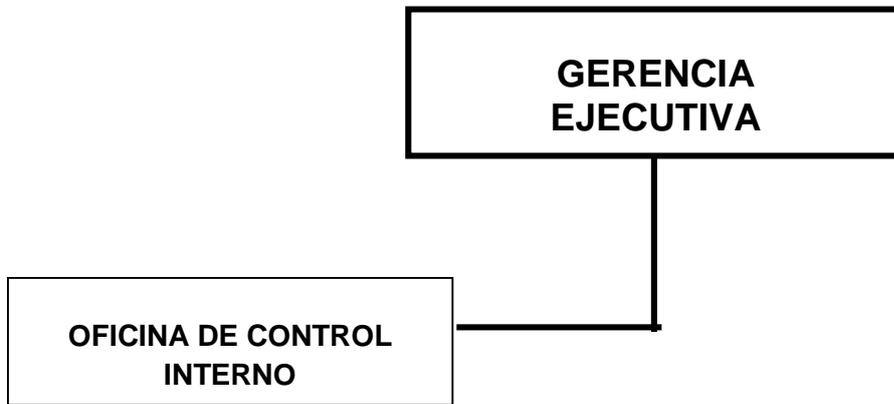
El Jefe de la Oficina de Control Interno depende directamente de la Gerencia Ejecutiva

- a.- El Jefe de la Oficina de Control Interno podrá realizar coordinaciones con las diferentes las reparticiones del FOVIMFAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- b.- El Jefe de la Oficina de Control Interno podrá contactarse con organizaciones similares de las otras Instituciones Armadas y PNP, Entidades Extra-FAP, públicas y/o privadas, en aquellas circunstancias que se requieren para la mejor vigilancia y supervisión del FOVIMFAP.

Organigrama de la Oficina de Control Interno

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Apoyo

Departamento de Economía y Finanzas

1.- Tarea

Administrar eficientemente los recursos financieros del FOVIMFAP, así como formular la rendición de cuentas e informes presupuestarios, contables, económicos y financieros, en concordancia con el Plan Contable General Empresarial y normas conexas.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Economía y Finanzas depende de la Dirección Ejecutiva y tiene la estructura orgánica siguiente:

- 1) Jefatura
- 2) Secretaria
- 3) Sección Tesorería
 - a) División Ingresos
 - b) División Egresos
 - c) División Inversiones
- 4) Sección Contabilidad
 - a) División Integración Contable
 - b) División Tributos
 - c) División Presupuesto

3.- Perfil de Puesto

a.- Jefatura:

El puesto será ocupado por un Oficial Superior FAP de armas, de la especialidad de Finanzas.

b.- Secretaria:

El puesto será ocupado por Técnico y/o Suboficial FAP o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

4.- Funciones

a.- Jefatura:

El Jefe del Departamento de Economía y Finanzas se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Coordinar y evaluar el desarrollo de las actividades económicas, financieras, contables y de ejecución presupuestaria de la Unidad.
- 2) Verificar el registro contable con la documentación sustentatoria por las adquisiciones de bienes y/o servicios realizadas con presupuesto del FOVIMFAP.
- 3) Sustentar los proyectos de carácter económico y financiero de la Unidad.
- 4) Disponer el empleo de los fondos en coordinación con el Gerente Ejecutivo.
- 5) Distribuir racionalmente los recursos humanos y materiales puestos a su disposición.
- 6) Coordinar y formular con el Departamento de Planes, el ante proyecto de presupuesto de la Unidad.
- 7) Administrar mancomunadamente con el Gerente Ejecutivo y el Habilitado los fondos para Caja Chica de la Unidad.
- 8) Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema económico, financiero, contable y presupuestal.
- 9) Supervisa las operaciones de la Unidad, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el sistema de contabilidad general y proceder a su rendición de cuentas en los plazos establecidos.
- 10) Revisar las operaciones de la Unidad de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el sistema de contabilidad general y proceder a su rendición de cuentas en los plazos establecidos.

- 11) Registrar y controlar mancomunadamente con el Gerente Ejecutivo y el Contador, las colocaciones y los movimientos de fondos en las Entidades Financieras.
- 12) Conservar adecuadamente la documentación sustentatoria de ingresos y egresos del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 13) Controlar en coordinación con el Departamento Administrativo, los bienes patrimoniales de la Unidad, mediante la verificación de los inventarios, de acuerdo a las normas vigentes.
- 14) Coordinar con los Jefes de las otras Áreas la información necesaria para la ejecución de las actividades inherentes a su área; así como dirigir y coordinar el funcionamiento de sus Secciones subordinadas.
- 15) Suscribir los documentos inherentes al ejercicio de su cargo y desarrollar las actividades inherentes a su cargo, que disponga el Gerente Ejecutivo.
- 16) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su opinión; así como resolver las consultas que le formule sobre aspecto de su ámbito.
- 17) Mantener informado al Gerente Ejecutivo sobre las novedades que se presentan en su área.
- 18) Desarrollar otras funciones relacionadas a su especialidad que le encargue el Gerente Ejecutivo.

b.- Secretaria:

La Secretaria se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Economía y Finanzas por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recepcionar y tramitar la documentación concerniente al Departamento.
- 2) Mantener actualizado el registro de la documentación recepcionada y emitida.
- 3) Organizar y mantener actualizado el archivo de la Jefatura, de acuerdo a las normas vigentes.

- 4) Preparar y digitar la documentación que le asigne el Jefe y/o del Departamento.
- 5) Atender los medios de comunicación que disponga el Jefe del Departamento.
- 6) Cumplir las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre correspondencia.
- 7) Efectuar el seguimiento y control de toda documentación ingresada y generada por el Departamento.
- 8) Mantener informado al Jefe sobre el cumplimiento de actividades con plazo.
- 9) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicar oportunamente los compromisos al Jefe del Departamento.
- 10) Ejecutar otras acciones propias de su cargo que disponga el Jefe del Departamento.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento de Economía y Finanzas depende directamente del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Economía y Finanzas mantendrá relaciones de coordinación permanente con el Comité de Evaluación Financiera de la Junta de Administración.
- c.- El Jefe del Departamento de Economía y Finanzas mantendrá coordinación con el Jefe de la Dependencia de Abastecimiento y las reparticiones de la Unidad, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuya al logro de la tarea asignada.
- d.- El Jefe del Departamento de Economía y Finanzas podrá contactarse previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo, con entidades extra FAP públicas o privadas, en aquellas circunstancias que se requieran para el mejor cumplimiento de la tarea asignada.

6.- Sección Tesorería

El puesto será ocupado por un Técnico FAP de la especialidad de Finanzas.

a.- Del Jefe de la Sección Tesorería

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Economía y Finanzas por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Revisar el expediente de Crédito Hipotecario y por modalidad del desembolso y efectuar el pago respectivo.
- 2) Supervisar y controlar la generación del cronograma de pago de los préstamos otorgados.
- 3) Ejecutar pagos a los proveedores, previa revisión de la documentación sustentatoria.
- 4) Mantener en custodia los documentos valorados previa validación del área legal.
- 5) Gestionar la autorización del uso del Fondo para Caja Chica de la Unidad (Funcionamiento y Proyectos).
- 6) Verificar y supervisar por movimiento en las cuentas bancarias y conciliaciones en el Libro Bancos.
- 7) Presentar la documentación de tesorería al Gerente Ejecutivo, jefe del Departamento de Finanzas y Contador para firma y visto correspondiente.
- 8) Recepción de fondos y depósitos en la cuenta bancaria.
- 9) Efectuar coordinaciones de trabajo inherente al área de su competencia.
- 10) Cumplir con las normas y disposiciones administrativas en vigencia.
- 11) Mantener informado al Jefe del Departamento sobre la situación de la Sección.
- 12) Ejecutar otras acciones inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo y el Jefe del Departamento

c.- De la División Ingresos

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Realizar las Operaciones de Ingresos de Caja - Bancos (Efectivo, Depósitos en Cuenta y Servicio Multicobranza) con sus respectivos comprobantes de pago, elaborando los partes y situaciones diarias.
- 2) Elaborar y controlar los Recibos de Ingresos verificando que se encuentren conforme al Parte Diario de Ingresos.
- 3) Realizar los Recibos de Ingresos con sus respectivos comprobantes de pago por los descuentos de Planillas.
- 4) Confeccionar los respectivos comprobantes de pago por las transferencias recibidas por los descuentos de Planillas.
- 5) Entregar al tesorero los ingresos recaudados al cierre del día para ser depositados al banco dentro de las 24 horas.
- 6) Realizar depósitos al Banco de los ingresos diarios.
- 7) Controlar y coordinar con el Departamento de Cobranzas sobre las liquidaciones de los descuentos captados en forma mensual (Personal en Actividad, Retiro, CAMIP, etc.).
- 8) Practicar diariamente los arquezos de fondos y valores correspondientes, según sea el caso.
- 9) Realizar la consulta de las operaciones en las Cuentas Bancarias
- 10) Mantener actualizada la documentación que origina su área de responsabilidad.
- 11) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 12) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 13) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento y de la Sección, dentro del ámbito de su competencia.

d.- De la División Egresos

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Confeccionará los Comprobantes de Pago y Giro de Cheques, por las Adquisiciones de Bienes y Servicios, Créditos Hipotecarios y otros, de acuerdo a los documentos fuente (Orden de Compra, Orden de Servicio, Planilla, etc.) y a los expedientes de Créditos Hipotecarios suscritos por el Departamento de Créditos.
- 2) Confeccionará las Carta Orden por las transferencias y/o emisión de Cheques de Gerencia de acuerdo a lo opinado por el área legal de los Créditos Hipotecarios.
- 3) Realizar los pagos respectivos a los proveedores previa presentación de la documentación sustentatoria.
- 4) Llevará el Registro y Control de entrega de Cheques de las diferentes Cuentas Bancarias.
- 5) Llevará el Registro y Control de los diferentes egresos, confeccionando el parte mensual de egresos.
- 6) Proporcionar la seguridad correspondiente a la documentación valorada entregada a su administración a través de la Jefatura de la Sección de Tesorería.
- 7) Preparar el listado mensual de los Créditos Hipotecarios desembolsados y generar el Cronograma de Pagos en coordinación con el Departamento de Cobranzas.
- 8) Verificar los documentos sustentatorios para el giro de Cheques.
- 9) Coordinar con el encargado de Bancos sobre saldos según libro, para los giros correspondientes.
- 10) Mantener actualizado los archivos de documentación que origina su área de responsabilidad.
- 11) Controlar adecuadamente la identificación del Personal que efectúe el cobro de sus pagos respectivos.
- 12) Realizar los Depósitos de los Cheques por Detracción al Banco de la Nación.
- 13) Realizar los empoces al Banco en sus respectivas cuentas

corrientes, por concepto de pagos.

- 14) Mantener el control de cheques entregados, pendientes de entrega y anulados, así como los Libros de Registro de Cheques.
- 15) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 16) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 17) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento y de la Sección, dentro del ámbito de su competencia

e.- De la División Inversiones

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Realizar el Registro de las operaciones en Moneda Extranjera de los Ingresos (Depósitos, Transferencia, Otros) y de los Egresos (Giro de Cheques, Transferencias, Certificaciones, Cheques de Gerencia, otros) en los Libros Bancos, manteniendo en todo momento el saldo actualizado.
- 2) Realizar las Conciliaciones Bancarias de Moneda Extranjera en forma mensual, informando y presentando a la Sección Contabilidad para el sustento del Balance de Comprobación.
- 3) Realizar las consultas en las Entidades Financieras sobre las tasas de interés para la renovación y/o cancelación de los depósitos a plazo fijo.
- 4) Llevar el Control de las Inversiones (Depósito a Plazo Fijo) en Moneda Nacional y Moneda Extranjera.
- 5) Realizar los Registros y Asientos Contables del Área de Fondos (Caja y Bancos – Moneda Extranjera) en coordinación con la Sección de Contabilidad.
- 6) Realizar operaciones de consulta en las Cuentas Bancarias
- 7) Mantener actualizado el archivo de la documentación que origina su área de responsabilidad.

- 8) Clasificar y confeccionar los documentos fuentes del área de fondos.
- 9) Verificar y controlar las facturas, notas de venta, relación de gastos, etc. que ampare el egreso de los fondos.
- 10) Comunicar sobre la disponibilidad de los fondos.
- 11) Realizar los oficios de Instrucción y coordinaciones correspondientes, para los pagos vía transferencias interbancarias.
- 12) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 13) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 14) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento y de la Sección, dentro del ámbito de su competencia.
- 15) Verificar que los comprobantes de ingresos se encuentren conforme a las disposiciones legales vigentes.
- 16) Realizar operaciones de consulta en las Cuentas Bancarias.
- 17) Mantener actualizado el archivo de la documentación que origina su área de responsabilidad.
- 18) Clasificar y confeccionar los documentos fuentes del área de fondos.
- 19) Comunicar sobre la disponibilidad de fondos.

7.- Sección Contabilidad

El puesto será ocupado por un Técnico FAP de la especialidad de Finanzas ó un Personal Civil FAP Profesional Contador Público colegiado y habilitado.

a.- Del Jefe de la Sección Contabilidad

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Economía y Finanzas por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Revisar y elaborar en base a la documentación fuente las notas de contabilidad con fines de rendición de cuentas.
- 2) Revisar las rendiciones de cuentas de la unidad, debidamente sustentadas y conciliadas, aplicando las normas contables vigentes
- 3) Efectuar las rendiciones de cuentas de acuerdo con las fuentes de financiamiento.
- 4) Revisar las operaciones de ingresos en el registro de ventas y mantener la documentación sustentatoria.
- 5) Revisar y conciliar las altas y bajas de los inventarios valorados con la Sección Abastecimientos.
- 6) Efectuar las liquidaciones tributarias a cargo de la Unidad.
- 7) Revisar el Registro de Compras y la documentación.
- 8) Estudiar y resolver los problemas de carácter económico, financieros y contables de la Unidad.
- 9) Conducir al personal bajo su mando, para la centralización y clasificación de la información económica y financiera de la Unidad.
- 10) Analizar y visar el balance de comprobación, análisis de saldos y notas complementarias a los estados financieros.
- 11) Analizar los asientos contables de los estados financieros.
- 12) Supervisar y verificar la correcta emisión de la información financiera.
- 13) Supervisar el registro de la información contable en el sistema mecanizado.
- 14) Verificar la consistencia de la información contable que será incorporado al sistema de cómputo.
- 15) Revisar y evaluar los documentos sustentatorios de los asientos contable realizados.
- 16) Llevar el control contable de todos los documentos generados, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- 17) Mantener actualizado en el sistema computarizado el inventario físico de las existencias de almacén y de los bienes.

- 18) Registrar, coordinar sobre los bienes adquiridos para su alta respectiva y actualizar los valores de activos fijos según el caso.
- 19) Verificar el registro contable de los bienes adquiridos
- 20) Efectuar la depreciación y reevaluación de activos fijos según las normas vigentes, para la formulación de los asientos contables respectivos.
- 21) Participar en la toma de inventarios físicos de la Unidad, cuando sea requerida su presencia o para verificar sus saldos.
- 22) Coordinar con el Jefe de la Sección Tesorería para obtener la información relacionada con el movimiento de fondos, a fin de verificar los saldos presupuestales de la Unidad.
- 23) Controlar las variaciones existentes en el presupuesto, así como proponer las medidas correctivas pertinentes para dichas variaciones.
- 24) Coordinar y orientar el registro en de las operaciones de gasto.
- 25) Confeccionar mensualmente el estado consolidado de ingresos y gastos con su respectiva evaluación presupuestal.
- 26) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe del departamento y emitir su pronunciamiento.
- 27) Resolver las consultas presentadas por el Jefe del Departamento sobre los aspectos propios de su ámbito.
- 28) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área; y ejecutar las acciones inherentes a su área, que disponga el Jefe del departamento.

b.- De la División Integración Contable

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Elaborar las Notas de Contabilidad por Créditos Hipotecarios y Programas de Vivienda,
- 2) Elaborar las Notas Contables por la Provisión de Morosidad.
- 3) Confeccionar el Registro de Cobros por deudas de la AVIFAP.

- 4) Realizar las Aperturas, Modificaciones y mantener actualizado el Plan de Cuentas Contable.
- 5) Recopilar información para el Análisis y Confección del Balance de Comprobación para su revisión y las respectivas firmas.
- 6) Efectuar la elaboración e impresión de los Estados de Ganancias y Pérdidas para su revisión y firma correspondiente
- 7) Realizar la Impresión, Empaste y Legalización de los libros principales.
- 8) Realizar los Asientos de Cierre al término del Periodo del Ejercicio Anual.
- 9) Realizar los Asientos de Apertura al Inicio del Ejercicio.
- 10) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 11) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 12) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.

c.- De la División Tributos

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Efectuar la Carga de los Recibos de Ingreso en forma Mensual al Sistema de Contabilidad.
- 2) Confeccionar el Registro de Compras.
- 3) Confeccionar el Registro de Ventas.
- 4) Efectuar la Liquidación de Impuesto General a las Ventas.
- 5) Realizar la Declaración Mensual a la SUNAT.
- 6) Confeccionar los Libros Electrónicos.
- 7) Efectuar la Liquidación de los Impuestos de 4ta y 5ta Categoría.

- 8) Confeccionar el Resumen de los Ingresos Mensuales y el Consolidado Anual.
- 9) Efectuar la Liquidación Mensual del Personal Contratado para el Pago de su Remuneración.
- 10) Efectuar la Declaración Mensual a las AFP del Personal Contratado.
- 11) Realizar el Análisis de los Anexos del Balance de Comprobación (Cuentas 38 y 40).
- 12) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 13) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 14) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.

d.- De la División Presupuesto

Se responsabilizará ante el Jefe de la Sección por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Realizar la Afectación Presupuestal de los documentos fuente, de los expedientes de Crédito Hipotecario y otros, para el giro de cheques y elaborar la Ejecución Presupuestal por toda fuente de financiamiento, en forma Mensual y Anual.
- 2) Efectuar el Registro, Actualización y Control de los gastos que forman parte del Costo de los diferentes Programas de Vivienda.
- 3) Efectuar la Carga de los Ingresos y Egresos en forma Mensual al Sistema de Contabilidad.
- 4) Realizar el Control de los Activos Fijos Contabilizados.
- 5) Efectuar el Análisis de las Cuentas por Pagar de Bienes y Servicios.
- 6) Mantener el Archivo actualizado con la documentación

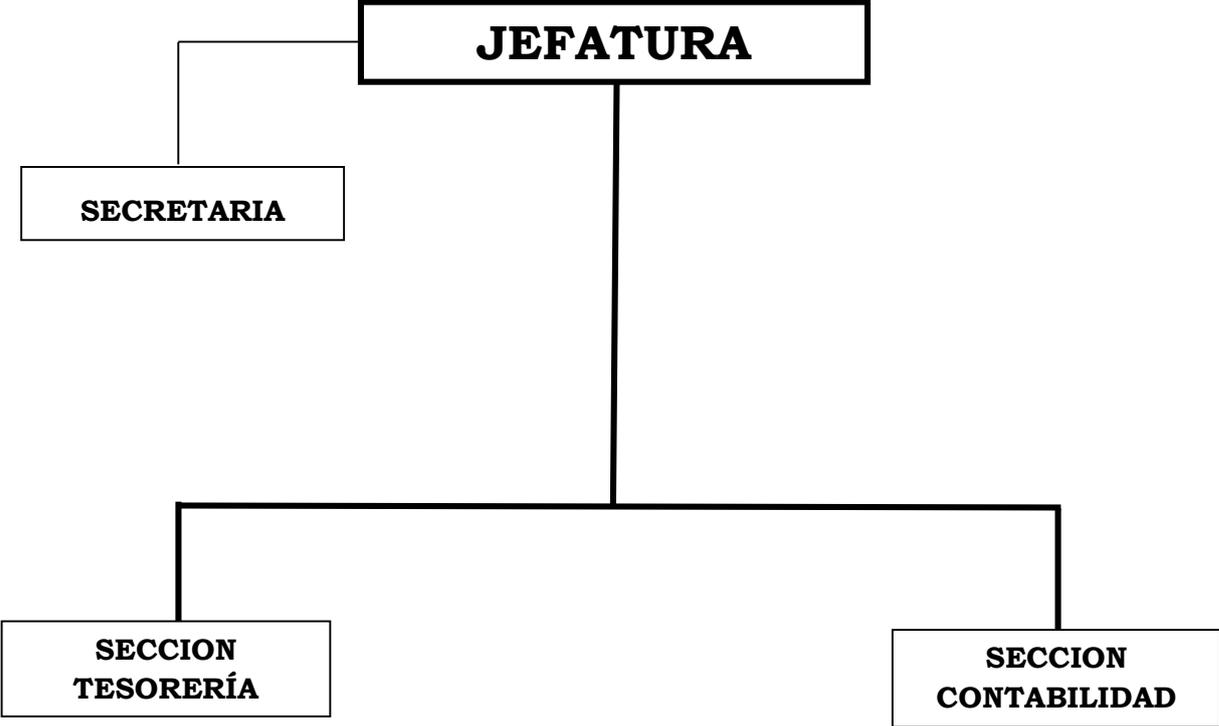
sustentatoria de los Registros Contables.

- 7) Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- 8) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe de la Sección o el Jefe del Departamento.
- 9) Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.

Organigrama del Departamento de Economía y Finanzas

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Departamento Administrativo

1.- Tarea

Administrar los recursos humanos, materiales y sistemas informáticos de la Dirección Ejecutiva, así como proporcionar los servicios generales a la Unidad.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento Administrativo depende de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaria
- c.- Sección Personal
- d.- Sección Abastecimiento
- e.- Sección Informática
- f.- Sección Servicios Generales

3.- Cargos

a.- Jefatura:

El puesto será ocupado por un Oficial o Técnico FAP.

b.- Secretaria:

El puesto será ocupado por Técnicos y/o Suboficiales FAP, o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

c.- Sección Personal:

El puesto será ocupado por un Técnico o Suboficial FAP de la especialidad Administrativo.

d.- Sección Abastecimiento

El puesto será ocupado por un Técnico o Suboficial FAP de la

especialidad de Abastecimiento.

1) División Adquisiciones:

El puesto será ocupado por un Técnico, Suboficial o Empleado Civil FAP, de la especialidad Abastecimiento.

2) División Inventarios:

El puesto será ocupado por un Técnico, Suboficial o Empleado Civil FAP, preferentemente de la especialidad Abastecimiento.

3) División Almacén y Recepción:

El puesto será ocupado por un Técnico, Suboficial o Empleado Civil FAP, preferentemente de la especialidad Abastecimiento.

e.- Sección Informática

El puesto será ocupado por un Técnico FAP de la especialidad de informática.

1) División Programación:

El puesto será ocupado por un Técnico FAP o un Empleado Civil FAP con formación en sistemas de cómputo.

2) División Soporte Técnico:

El puesto será ocupado por un Técnico FAP o Empleado Civil FAP con formación en mantenimiento de software y equipos de cómputo.

f.- Sección Servicios Generales

El puesto será ocupado por un Técnico FAP o Empleado Civil de la especialidad Administrativo o especialidad afín a las actividades propias de la Sección.

4.- Funciones y Responsabilidades

a.- De la Jefatura

El Jefe del Departamento Administrativo, se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de administración de personal, suministro de materiales y requerimientos de informática.
- 2) Supervisar las actividades relacionadas a la Unidad Residente de Educación (URE).
- 3) Supervisar las actividades relacionadas a las denuncias de violaciones de Derechos Humanos.
- 4) Realizar la administración del personal de la Unidad y desarrollar las funciones correspondientes a la URE.
- 5) Presentar las propuestas de programas de bienestar para el personal de la Unidad.
- 6) Proporcionar el material requerido por la Unidad.
- 7) Velar por el correcto funcionamiento del sistema informático y de los servicios de comunicaciones de la Unidad.
- 8) Adoptar las medidas de seguridad para el personal, instalaciones y material del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 9) Desarrollar el programa de mantenimiento y reparación de las instalaciones y ambientes de la Unidad, velando por su seguridad, buena presentación y conservación.
- 10) Coordinar con los Jefes de las otras Dependencias la información necesaria para la ejecución de las actividades inherentes a su

área.

- 11) Solicitar los recursos humanos y materiales requeridos para la realización de los trabajos del Departamento.
- 12) Dirigir y coordinar el funcionamiento de sus Secciones subordinadas.
- 13) Proponer los requerimientos de su competencia que deban ser considerados en el Presupuesto de la Unidad.
- 14) Realizar los trabajos que le asigne el Gerente Ejecutivo, dentro del ámbito de su competencia.
- 15) Suscribir los documentos inherentes al ejercicio de su cargo.
- 16) Proponer las regulaciones que puedan aplicarse en el área de competencia.
- 17) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento.
- 18) Resolver las consultas presentadas por el Gerente Ejecutivo, sobre los aspectos propios de su ámbito.
- 19) Mantener informado al Gerente Ejecutivo de las novedades que se presenten en el Departamento.
- 20) Desarrollar las actividades inherentes a su cargo, que disponga el Gerente Ejecutivo.

b.- De la Secretaría:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento Administrativo por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recibir y tramitar la documentación concerniente al Departamento.
- 2) Mantener actualizado el registro de la documentación recepcionada y emitida.
- 3) Organizar y mantener actualizado el archivo del Departamento, de acuerdo con las normas vigentes.

- 4) Preparar y digitar la documentación oficial del Departamento.
- 5) Atender los medios de comunicación que disponga el Jefe del Departamento.
- 6) Cumplir las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre correspondencia.
- 7) Efectuar el seguimiento y control de toda documentación ingresada y generada por el Departamento.
- 8) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicar oportunamente los compromisos al Jefe del Departamento.
- 9) Informar constantemente al Jefe sobre el cumplimiento de plazos de las actividades.
- 10) Operar los equipos electrónicos de apoyo.
- 11) Asistir al Jefe del Departamento en los asuntos de secretariado que disponga.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento Administrativo depende directamente del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe del Departamento Administrativo deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás Dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada al Departamento.
- c.- El Jefe del Departamento Administrativo podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, con otras UU.FAP para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe del Departamento Administrativo ejerce mando sobre sus Secciones subordinadas.

6.- Sección Personal

El Jefe de la Sección Personal se responsabilizará ante el Jefe del Departamento Administrativo por el desempeño de las siguientes funciones

- a.- Realizar las actividades relacionadas con el desarrollo de los planes y programas de personal de la Unidad.
- b.- Formular y mantener actualizado los documentos establecidos para contar con la información referente a la asignación de efectivos y requerimientos de personal.
- c.- Mantener el archivo de los documentos normativos vigentes que regulen el procedimiento a seguir para el nombramiento, altas, bajas, asignación, clasificación, etc., de personal.
- d.- Programar y controlar las actividades destinadas a mantener y elevar la moral y la disciplina del Personal de la Unidad.
- e.- Aplicar las disposiciones vigentes que regulan la administración de personal, de acuerdo con la organización vigente, así como la formulación de la documentación referida a los distintos trámites y situaciones de personal.
- f.- Proponer los programas y acciones de bienestar social correspondientes al personal de la Unidad.
- g.- Formular oportunamente los cuadros de necesidades de personal requeridos para el cumplimiento de la misión de la Unidad.
- h.- Mantener actualizados los Legajos de Personal y archivos del área de su competencia.
- i.- Confeccionar y remitir el parte mensual de vacaciones del Personal Militar y Civil; así como, tramitar las
- j.- Confeccionar y remitir el Parte de Situación Diaria del Personal Militar y Civil de la Unidad a través del SISPERUNI.
- k.- Preparar las novedades de Listas de Revista del Personal Militar y Civil de la Unidad.
- l.- Actualizar la Guía Domiciliaria del Personal Militar y Civil.
- m.- Tramitar las hojas de consulta de cambios de empleo del Personal Militar a través del SISPERUNI; así como, elaborar las hojas de consultas internas para la rotación de puestos del Personal Civil.
- n.- Preparar el Informe de Eficiencia del Personal de Oficiales (Junio y Diciembre), para la calificación del Gerente Ejecutivo.

- o.- Preparar en el mes de Agosto las Fojas de Notas y Conceptos del Personal Militar y Civil de la Unidad.
- p.- Actualizar los cuadros estadísticos sobre la puntualidad, asistencia y movimiento del Personal Militar y Civil.
- q.- Formular y remitir el parte mensual de castigos, descansos médicos, inasistencias y permisos del Personal Militar y Civil
- r.- Confeccionar el parte de efectivos actualizado del Personal Militar de la Unidad.
- s.- Gestionar la actualización de los carnets de identidad y trabajo del personal militar y civil respectivamente, cuya fecha de vigencia este caducada o por ascensos.
- t.- Mantener actualizado el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la Unidad.
- u.- Cumplir con las funciones de la Unidad Residente de Educación.
- v.- Cumplir con los procedimientos de los Derechos Humanos.
- w.- Coordinar con los Jefes de las otras Secciones, la información necesaria para la ejecución de las actividades inherentes a su área.
- x.- Resolver las consultas presentadas por el Jefe del Departamento, sobre los aspectos propios de su ámbito.
- y.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- z.- Ejecutar las acciones inherentes a su área, que le disponga el Jefe del Departamento.

7.- Sección Abastecimiento

El Jefe de la Sección de Abastecimiento se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, por el desempeño de las siguientes funciones

- a.- Priorizar, organizar, dirigir y controlar las actividades de abastecimiento de material del FOVIMFAP.
- b.- Preparar y transcribir la documentación oficial y textos que se requiera para el cumplimiento de la tarea de la Sección.

- c.- Coordinar con el Departamento de Planes y el Departamento de Economía y Finanzas sobre los saldos respectivos en cada una de las partidas presupuestales, a fin de conciliarlos con los compromisos de compra, manteniendo actualizada la agenda propia de su área y comunicando oportunamente sobre los compromisos a las áreas mencionadas.
- d.- Informar constantemente al Jefe del Departamento Administrativo sobre el cumplimiento de plazos de las actividades.
- e.- Revisar y evaluar los Recibos, Facturas y Comprobantes de pago remitidos por los proveedores y empresas de Courier para su pago respectivo.
- f.- Solicitar y proponer los pedidos de bienes y servicios de las diferentes Secciones y Oficinas del FOVIMFAP, a fin de ser consolidadas y ser considerados en el presupuesto de la Unidad.
- g.- Coordinar y Supervisar con las diferentes Secciones y Oficinas a fin de mantener actualizado el inventario de bienes patrimoniales: mobiliario, enseres, máquinas, equipos y herramientas de la Unidad y controlarlo en forma mecanizada.
- h.- Integrar y participar de las reuniones de la Junta de Reconocimiento de Altas y Bajas (JURAB).
- i.- Evaluar y tramitar la aprobación de las Órdenes de Compra y Ordenes de Prestaciones de Servicio, según el monto y de conformidad con las normas y procedimientos vigentes, efectuando el seguimiento y control de toda la documentación ingresada y generada por la Sección
- j.- Programar y dirigir el funcionamiento de un adecuado sistema de recepción, almacenamiento y despacho de los materiales que ingresan al FOVIMFAP.
- k.- Gestionar la obtención de los recursos humanos y materiales requeridos para realizar los trabajos propios de la Sección.
- l.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP y emitir su opinión, así como resolver las consultas que le formule en el área de su competencia.

- m.- Mantener informado al Gerente Ejecutivo y Jefe del Departamento Administrativo del FOVIMFAP de las novedades que se presenten en la Sección.
- n.- Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, de conformidad con la normatividad FAP; tales como:

1) División Adquisiciones

- a) Centralizar los pedidos de material solicitados por los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP, verificando que los datos consignados en sus requerimientos tales como descripción, modelo, aplicabilidad, marca, etc., estén correctos y actualizados a fin de ser atendidos a la brevedad posible.
- b) Disponer la confección de la documentación, en forma inmediata y oportuna de los procesos de adquisiciones de Bienes, Servicios y Obras, aprobados por la Junta de administración del FOVIMFAP y/o Jefe de la Sección de Abastecimiento, de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes.
- c) Recepcionar las Solicitudes de Requerimiento, tramitados por los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP verificando que tenga el V^o B^o del Jefe de la Sección de Abastecimiento y de la Dirección Ejecutiva, así como de la División Control.
- d) Verificar que se lleve un control de los archivos y realiza un seguimiento de los pedidos de adquisición de Bienes, Servicios y Ejecución de Obras, aprobadas por la Junta de administración del FOVIMFAP y/o el Gerente ejecutivo.
- e) Confeccionar en forma inmediata las Órdenes de Compra, Órdenes de Servicio y documentación anexa, de las adquisiciones aprobadas por la Junta de administración del FOVIMFAP y/o el Gerente Ejecutivo.

- f) Realizar los estudios de mercado e indagaciones, a fin de determinar el valor referencial y características técnicas de los Bienes o Servicios a adquirir o contratar.
- g) Llevar el control y seguimiento, sobre las últimas acciones realizadas de los pedidos de adquisición de Bienes y Servicios, obtenidos del Mercado Local.
- h) Mantener correctamente compendiado y archivados los Expedientes de Pedidos en estricto orden numérico.
- i) Remitir al Departamento de Planes, el avance del PAC en la ejecución de las adquisiciones y contratos aprobados en el PAC
- j) En caso de que las adquisiciones y servicios sean inferiores a 3 UIT, dichos montos podrán ser seleccionados y adjudicados de manera directa por el Jefe de la Sección Abastecimiento, viendo la propuesta más conveniente a los intereses de la Unidad, el cual será autorizado con memorándum del Gerente Ejecutivo, siguiendo el trámite detallado en el subinciso f) de éste inciso.
- k) Coordinar con los Jefes de los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP, la información necesaria para la ejecución de las actividades inherentes a su área.

2) División inventarios

- a) Evaluar, confeccionar y remitir las Actas de Conciliación de Remesas de Bienes por material atendido de las UU.FAP.
- b) Recibir, clasificar y verificar que los datos contenidos en las Órdenes de Compra y Pedido Comprobante de Salida estén debidamente llenados y visados por las áreas beneficiarias correspondientes.
- c) Elaborar y ejecutar detalladamente un plan de trabajo para el normal desarrollo de la toma de inventarios de los bienes patrimoniales de la Unidad, participando activamente en ellos, los mismos que se efectúan anualmente en el

FOVIMFAP, determinando el tipo de Inventario a ejecutarse, ya sea masivo y/o selectivo, así como realizando el registro y el control del avance de la comisión de inventarios de bienes.

- d) Realizar en forma conjunta con el Departamento de Economía y Finanzas y Planes las medidas correctivas, en caso de existir discrepancias en los listados mecanizados (Conciliación de Bienes), recomendando a los encargados de la cuenta física que para la corrección de los errores en los Inventarios, se debe conciliar los saldos registrados con la cuenta física de material y los registros de control de Contabilidad.
- e) Remitir al Departamento de Economía y Finanzas-Sección Contabilidad, el inventario físico valorizado de los Bienes del almacén al 31 de diciembre del año anterior, con fecha máxima de entrega antes del 31 de marzo de cada año.
- f) Administrar, controlar, fiscalizar, registrar y actualizar, permanentemente el inventario de Bienes Patrimoniales de la Unidad y de los almacenes, así como cuando la Dirección Ejecutiva de la Unidad lo disponga.
- g) Coordinar con los encargados y Jefes de los Departamento, Secciones y Oficinas respecto al desarrollo de las actividades de inventario de su área, así como la corrección de los errores que se presenten a consecuencia del Inventario Físico efectuado.
- h) Someter a consideración de la JURAB de la Unidad los Bienes en condición de Obsolescencia técnica, Pérdida, robo o sustracción o de Destrucción a fin de que tome las acciones respectivas.

3) División Almacén y Recepción

- a) Supervisar, controlar y evaluar el apoyo logístico de abastecimiento al demás departamento del FOVIMFAP.

- b) Atender previa verificación de existencia del stock en el almacén de la Unidad, por el material mediante el Pedido Comprobante de Salida (PECOSA) respectiva, en original y 3 copias.
- c) Proceder a la confección de la PECOSA respectiva, cuando se trate de remitir bienes, equipos o material activo fijo (inventariable) o material fungible (consumible), a los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP, según memorándum dispuesto por el Comando.
- d) Programar y dirigir el funcionamiento de un adecuado sistema de recepción, almacenamiento y despacho de los materiales del FOVIMFAP, supervisando que los materiales recepcionados y despachados sean los especificados en los documentos respectivos.
- e) Realizar la confección de las PECOSAS, en coordinación con los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP solicitante de los bienes.
- f) Recepcionar los materiales según las órdenes de compra (local) y guía de remisión, verificando el estado del material y cantidad.
- g) Coordinar para que los usuarios se encuentren presentes para dar la conformidad de los bienes recepcionados y/o servicios recibidos, después de ser verificados, certificando que los materiales destinados para su almacenamiento y custodia, sean preservados conforme a las características propias del material y de acuerdo a lo establecido en sus órdenes técnicas, y los servicios se ajusten a los TDR contratados.
- h) Atender los requerimientos de materiales solicitados por los Departamentos, Secciones y Oficinas del FOVIMFAP con su respectivo PECOSA.

8.- Sección Informática

El Jefe de la Sección Informática se responsabilizará ante el Jefe del Departamento Administrativo por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Controlar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo de los sistemas informáticos de la Unidad.
- b.- Mantener un sistema de seguridad que garantice la protección de la información en los dispositivos de almacenamiento magnético.
- c.- Promover el uso del sistema de procesamiento automático de datos, para el mejor aprovechamiento de la información.
- d.- Diseñar nuevas aplicaciones en el área de sistemas de acuerdo a la configuración del equipo de cómputo, que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios.
- e.- Comprobar y evaluar el funcionamiento del software y equipos de cómputo de la Unidad.
- f.- Velar por el buen funcionamiento de los equipos y por la optimización de los programas de cómputo que estén a su cargo.
- g.- Proponer la adquisición, renovación, repotenciación y/o reubicación de los equipos de cómputo de acuerdo con los requerimientos de la Unidad.
- h.- Programar el mantenimiento de los equipos de cómputo y verificar su cumplimiento.
- i.- Solicitar los materiales necesarios para el procesamiento de los trabajos.
- j.- Mantener en custodia y proteger todos los manuales, diskettes y archivos de respaldo de los diferentes sistemas instalados en la Red.
- k.- Instruir permanentemente a los usuarios sobre el empleo y mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.
- l.- Coordinar con los Jefes de las otras Secciones, la información necesaria para la ejecución de las actividades inherentes a su área.
- m.- Prever los recursos humanos y materiales requeridos para la realización de los trabajos de la Sección.
- n.- Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Jefe del Departamento, y emitir su pronunciamiento.

- o.- Resolver las consultas presentadas por el Jefe del Departamento, sobre los aspectos propios de su ámbito.
- p.- Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.
- q.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.
- r.- Ejecutar las acciones inherentes a su área, que le disponga el Jefe del Departamento; tales como:

1) División Programación

- a) Recepcionar y administrar los programas desarrollados para el FOVIMFAP; asegurando y dándole seguridad a las fuentes, mediante adecuados dispositivos de almacenamiento.
- b) Elaborar rutinas que permitan asegurar la información contenida en el sistema de cómputo.
- c) Instalar, previa autorización, el nuevo software que soliciten los usuarios.
- d) Ejecutar los programas requeridos en las diferentes áreas.
- e) Procesar los trabajos en el sistema de acuerdo con las prioridades establecidas.
- f) Plantear las modificaciones que requieran los programas básicos en las diferentes Dependencias de la Dirección Ejecutiva.
- g) Efectuar los reajustes del software que no se encuentren operativos.
- h) Mantener protegidos los diskettes de instalación de software.
- i) Elaborar diagramas de flujo de los programas.
- j) Asistir a las reuniones de trabajo que disponga el Jefe de la Sección y efectuar las sugerencias que estime pertinentes.
- k) Mantener informado al Jefe de la Sección de las novedades que se presenten en su área.

- l) Ejecutar otras acciones propias de su cargo, que disponga el Jefe de la Sección.

2) División Soporte Técnico

- a) Solucionar los problemas de hardware y software que se presentan en las diferentes áreas.
- b) Efectuar copias de respaldo de la Base de Datos según Plan de Contingencia.
- c) Mantener actualizados en todos los equipos los programas antivirus.
- d) Elaborar y ejecutar el Cronograma de mantenimiento Preventivo y/o Correctivo de los equipos de cómputo e impresoras.
- e) Configurar en los equipos el hardware y software de acuerdo a los criterios técnicos establecidos.
- f) Elaborar y mantener el inventario de los equipos de cómputo e impresoras.
- g) Administrar las cuentas de acceso de los usuarios de las diferentes áreas.
- h) Instalar el software y actualizar los equipos de cómputo de la unidad.

9.- Sección Servicios Generales

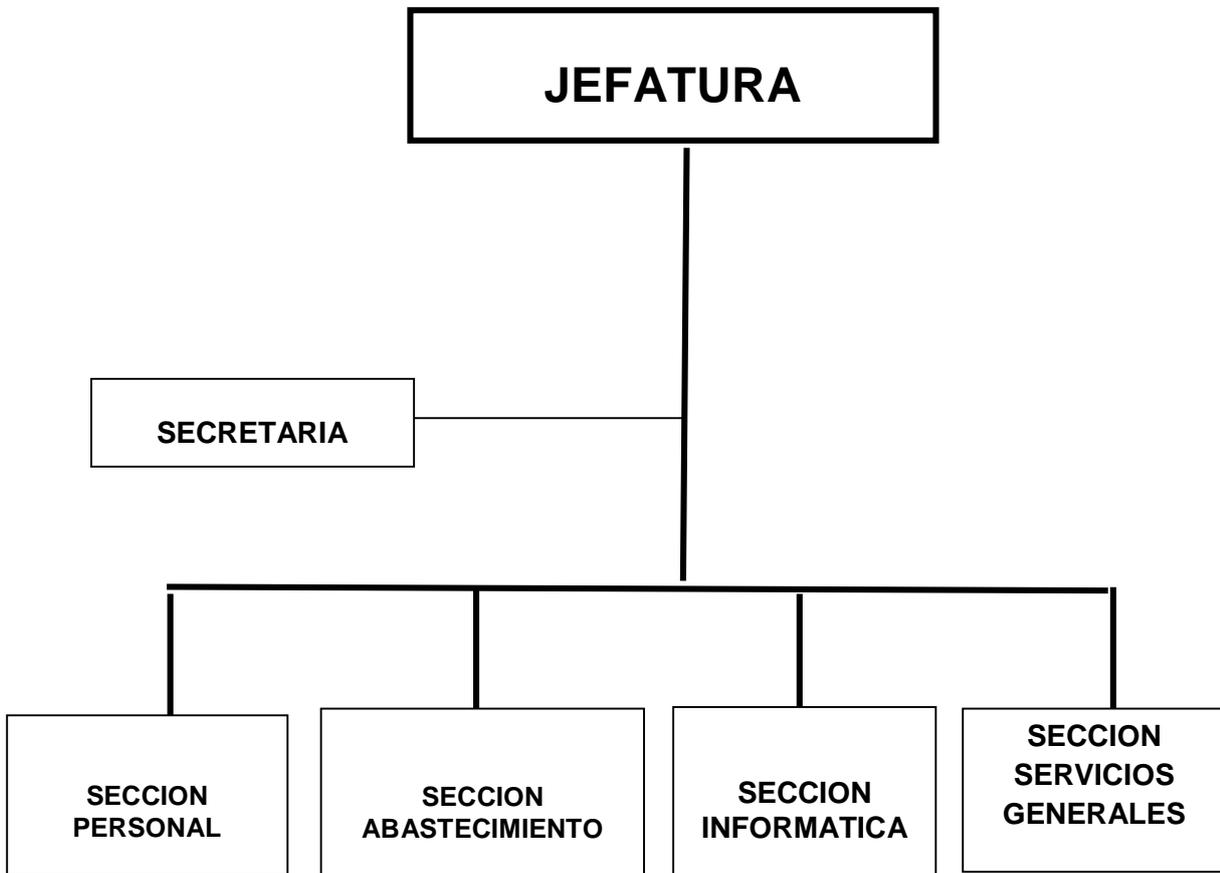
Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento Administrativo por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Presentar oportunamente los requerimientos para la asignación de recursos para la atención de las diversas necesidades que requiera la Unidad, para el correcto desempeño de las labores administrativas y para el oportuno suministro de los servicios generales.
- b.- Elaborar el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficinas y transporte.

- c.- Realizar el servicio de mantenimiento de energía eléctrica, bombas de agua, extractores de aire, equipos de cómputo, sistema eléctrico pozos a tierra, extintores entre otros.
- d.- Verificar que las contrataciones de servicios generales se realicen de acuerdo a la normativa interna del FOVIMFAP.
- e.- Proporcionar a las instalaciones de la Unidad el servicio de aseo y limpieza necesaria que permitan la realización de las actividades en un ambiente salubre.
- f.- Proporcionar al personal de mantenimiento el material y el equipo necesario para el mejor desarrollo de sus actividades.
- g.- Solicitar un servicio de vigilancia que permita otorgar la seguridad e integridad requerida en las instalaciones, bienes, equipos personal y visitantes en general.
- h.- Llevará el control del movimiento de los vales del combustible adquirido con presupuesto FOVIMFAP, a través de un cuaderno exclusivo para ese efecto.
- i.- Administrará que los vales de combustible otorgados serán de uso exclusivo del vehículo del FOVIMFAP y de los vehículos particulares que cumplan comisiones de la Unidad autorizadas y bajo responsabilidad del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP.
- j.- Coordinar y supervisar el adecuado uso de los vehículos para la correcta realización de las actividades de la Unidad.
- k.- Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos asignados a la Unidad.
- l.- Cumplir oportunamente con los pagos de los servicios de agua, luz y telefonía.
- m.- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Dirección Ejecutiva y Subdirección afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

Organigrama del Departamento Administrativo

Órganos de Línea



Departamento de Marketing

1.- Tarea

Elaborar el plan de marketing, publicidad, promoción de los diversos

proyectos y difundir las modalidades de créditos hipotecarios; así como propiciar el desarrollo de programas de vivienda y/o detectar nuevos segmentos de desarrollo de los mismos; promover y proyectar la buena imagen de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP y de la Junta de Administración del Fondo de Vivienda, así como organizar y desarrollar las actividades de relaciones públicas, de acuerdo con la política que emita la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Marketing depende de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura

- b.- Sección Difusión e Informes

3.- Cargos

a.- Jefatura:

El puesto será ocupado por un Oficial, Técnico FAP y/o Empleado Civil FAP profesional o con formación en marketing.

b.- Sección Difusión e Informes:

El puesto será ocupado por un Técnico o Suboficial FAP y/o Empleado Civil con conocimientos de marketing.

4.- Funciones y Responsabilidades

a.- De la Jefatura:

Se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Formular el plan y cronograma de trabajo del Departamento, de acuerdo con las políticas dispuestas por la Dirección Ejecutiva.
- 2) Informar y Asesorar al personal aportante sobre las diferentes modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- 3) Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la proyección de programas de vivienda.
- 4) Proponer Programas de Vivienda a favor del personal aportante al fondo, como resultado de las encuestas realizadas a los aportantes mediante los Módulos Itinerantes.
- 5) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 6) Dirigir el Sorteo de los Departamentos que sean promovidos por el FOVIMFAP, estrictamente en concordancia al Reglamento elaborado por el Departamento de Créditos Hipotecarios para tal fin.
- 7) Mantener relaciones permanentes con los medios de información de la FAP y extra FAP que coadyuven a proyectar la imagen de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 8) Formular el material informativo pertinente sobre los asuntos de interés de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP, para su difusión correspondiente.
- 9) Mantener actualizado el Historial de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 10) Organizar y conducir las ceremonias, conferencias, actividades de proyección, etc., que estén a cargo de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 11) Establecer acciones que permitan lograr que el personal aportante, y personal nombrado se identifiquen plenamente con la finalidad de la Dirección Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 12) Mantener informado al Gerente Ejecutivo de las novedades que

se presenten en su Departamento.

- 13) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo, de conformidad con la Normatividad vigente.

b.- De la Sección Difusión e Informes:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento de Marketing por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Informar y orientar al personal aportante sobre las diferentes modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- 2) Tomar encuestas a los aportantes orientadas a establecer las necesidades de viviendas de los aportantes.
- 3) Mantendrá actualizado la relación del Personal pre-inscrito en los diversos Programas de Vivienda que ejecute el FOVIMFAP y realizará el seguimiento para confirmar su participación.
- 4) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicar oportunamente los compromisos al Jefe del Departamento.
- 5) Otras funciones inherentes a su cargo que le se asigne la Jefatura.

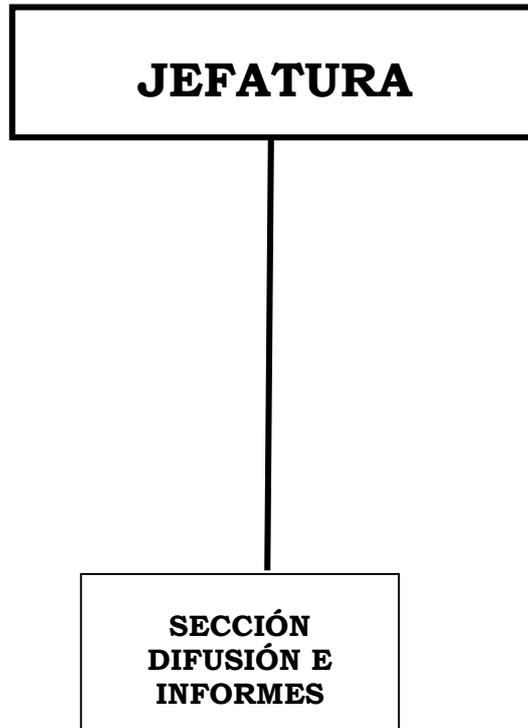
5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento de Marketing depende directamente del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Marketing deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás Dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada al Departamento.
- c.- El Jefe del Departamento de Marketing podrá contactarse previa autorización del Gerente Ejecutivo, con organizaciones similares de las otras Instituciones Armadas y PNP, Entidades Extra-FAP públicas y/o privadas, en aquellas circunstancias que se requieren para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.

Organigrama del Departamento Marketing

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Departamento de Proyectos y Obras

1.- Tarea

Realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad para el desarrollo de proyectos sobre programas de vivienda, asimismo la ejecución, control, inspección y supervisión las obras, así como verificar los actos contractuales en el marco de los programas que desarrolla el fondo y participar en las actividades registrales, municipales y notariales que involucren el desarrollo de los programas de vivienda.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Proyectos y Obras depende de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaria
- c.- Asistente de Proyectos

3.- Cargos

a.- Jefatura:

El puesto será ocupado por Oficiales, Técnicos y/o Suboficiales, o Personal Civil FAP profesional en Ingeniería Civil y/o Arquitectura, Colegiado y Habilitado, con conocimientos en proyectos y obras.

b.- Secretaria:

El puesto será ocupado por Técnicos y/o Suboficiales FAP, o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

c.- Asistente de Proyectos:

El puesto será ocupado por Oficiales, Técnicos y/o Suboficiales o Personal Civil FAP bachiller en Ingeniería Civil y/o Arquitectura.

4.- Funciones y Responsabilidades

a.- De la Jefatura:

Se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Realizar los estudios de pre-factibilidad y factibilidad para el desarrollo de proyectos sobre programas de vivienda
- 2) Proporcionar la asesoría que requiera el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP para la elaboración y ejecución de programas de vivienda.
- 3) Evaluar los contratos de obra para los programas de vivienda y emitir opinión para su presentación a la Junta de Administración del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 4) Preparar los informes de orden técnico que requiera el Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 5) Supervisar el avance de obras de los programas de vivienda desarrollados por el FOVIMFAP y sugerir las modificaciones que estime pertinentes.
- 6) Solicitar al Departamento de Marketing los requerimientos de Demanda por Atender a fin de proponer proyectos de vivienda.
- 7) Emitir pronunciamiento técnico para determinar la viabilidad de la adquisición de predios destinados para el desarrollo y ejecución de proyectos de vivienda.
- 8) Conformar e integrar en el Comité de Contrataciones relacionados al desarrollo y ejecución de proyectos de vivienda.
- 9) Atender y resolver las consultas que le formulen los aportantes en el área de su competencia, para la obtención de los créditos que otorga el Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 10) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 11) Mantener informado al Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP sobre la situación del Departamento de Proyectos y Obras.

- 12) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo, de conformidad con la Normatividad vigente.

b.- De la Secretaría:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recepcionar, registrar, tramitar y archivar la documentación oficial de esta oficina.
- 2) Mantener en forma ordenada el archivo de la documentación del Departamento Proyectos y Obras, adecuándolo a las funciones del mismo.
- 3) Elaborar documentación oficial de acuerdo las disposiciones dadas por la Jefatura.
- 4) Cumplir y hacer cumplir los plazos previstos para la tramitación de la documentación.
- 5) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicará oportunamente los compromisos al Jefe del Departamento Proyectos y Obras.
- 6) Realizar las rendiciones de cuenta por las diversas comisiones efectuadas por la Jefatura.
- 7) Utilizar los equipos electrónicos de apoyo, manteniéndose actualizado(a) sobre su forma de empleo.
- 8) Digitar los informes referentes a la Supervisión de obras Externas de los Créditos hipotecarios otorgados a los socios aportantes.
- 9) Realizar coordinaciones por encargo de la Jefatura, con los Funcionarios de las diferentes Municipalidades y Entidades Públicas y Privadas.
- 10) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicará oportunamente los compromisos al Jefe del Proyectos y Obras.

- 11) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga la Jefatura

c.- Del Asistente de Proyectos:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Asistir a la Jefatura en los asuntos relacionados con los temas de oficina y de acuerdo a las disposiciones dadas por la Jefatura referente al desarrollo de los Programas de Vivienda.
- 2) Mantener actualizada la agenda propia de su área y comunicará oportunamente los compromisos al Jefe del Proyectos y Obras.
- 3) Realizar coordinaciones con los Funcionarios de las diferentes Municipalidades y Entidades Públicas y Privadas.
- 4) Asistir en la elaboración de expedientes para los diversos trámites que se realizan ante las Municipalidades y Entidades.
- 5) Realizar las gestiones de carácter técnico – administrativo que se requiere efectuar ante organismos públicos y/o privados relacionados con el desarrollo de Programas.
- 6) Elaborar informes técnicos delegados por la jefatura, referente a los expedientes de créditos hipotecarios otorgado al Aportante.
- 7) Tramitar ante la Municipalidad correspondiente los documentos administrativos de los diversos Proyectos de Viviendas.
- 8) Asistir en la elaboración de expedientes para las empresas prestadoras de servicios (SEDAPAL y Luz del Sur, CALIDA, ENOSA ELECTRODUNAS entre otras).
- 9) Asistir en la elaboración de los documentos para efectuar diversos trámites ante la Notaria y los Registros Públicos.
- 10) Elaborar exposiciones, solicitadas a al Departamento de proyectos y Obras.
- 11) Elaborar informes referentes a la Supervisión de obras Externas

por los Créditos Hipotecarios otorgados a los socios aportantes.

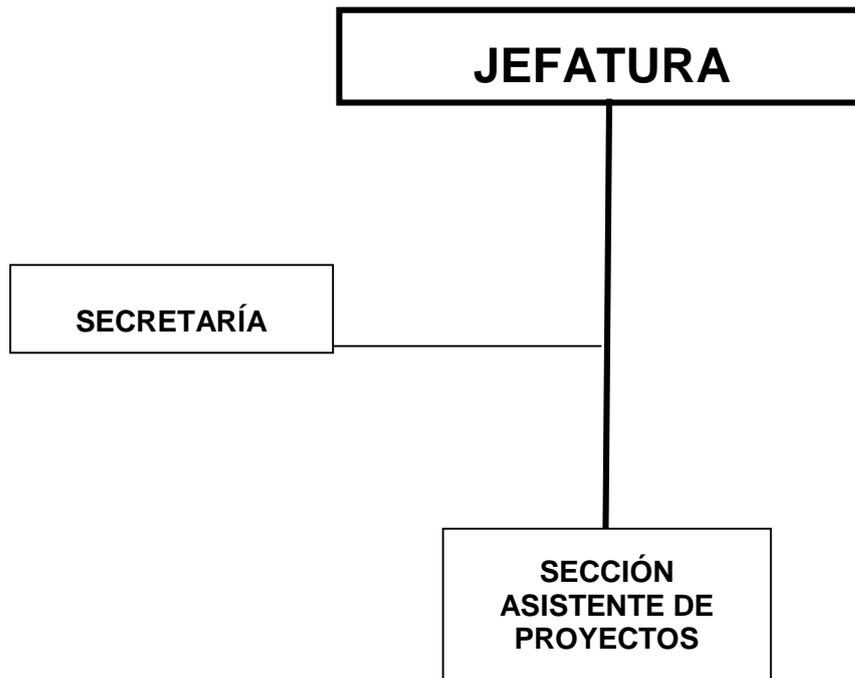
5.- RELACIONES

- a.- El Jefe del Departamento de Proyectos y Obras depende directamente del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Proyectos y Obras podrá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás Dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada al Departamento.
- c.- El Jefe del Departamento de Proyectos y Obras podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, con otras UU.FAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe del Departamento de Proyectos y Obras podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, con otras UU.FAP, con organizaciones similares de las otras Instituciones Armadas y PNP, Entidades Extra-FAP públicas y/o privadas, en aquellas circunstancias que se requieren para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.

Organigrama del Departamento Proyectos y Obras

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios

1.- Tarea

Supervisar la correcta aplicación de las políticas de crédito y la utilización adecuada de las herramientas de evaluación y análisis de riesgo de crédito; así como administrar, evaluar y controlar la calidad de la documentación que conforman los expedientes presentados por los aportantes al fondo para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios depende de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaria
- c.- Sección Evaluación Financiera y situación del aportante
- d.- Sección Control de Créditos y Gestión de Seguros

3.- Cargos

a.- Jefatura:

El puesto será ocupado por un Técnico o Suboficial FAP de la especialidad de finanzas.

b.- Secretaria:

El puesto será ocupado por Técnicos y/o Suboficiales FAP, o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

c.- Sección Evaluación Financiera y situación del aportante:

El puesto será ocupado por un empleado civil FAP de la especialidad técnico en contabilidad.

d.- Sección Control de Créditos y Gestión de Seguros:

El puesto será ocupado por un empleado civil FAP de la especialidad técnico en contabilidad.

4.- Funciones Y Responsabilidades

a.- De la Jefatura:

Se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Formular el plan y cronograma de trabajo del Departamento, de acuerdo con las políticas dispuestas por la Gerencia Ejecutiva.
- 2) Dar estricto cumplimiento al Reglamento de Créditos Hipotecarios.
- 3) Informar y Asesorar al socio aportante sobre pre-calificación, financieramente para la determinación del monto a ser otorgado en las diferentes modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- 4) Revisar la documentación presentada por el socio aportante que desea acceder a una de las modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- 5) Suscribir los créditos hipotecarios en el sistema "Sistema Génesis y en el Nuevo Sistema Omega".
- 6) Aprueba y elabora Actas y Resoluciones.
- 7) Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la proyección de programas de vivienda propia, verificación de la documentación de los expedientes de

competencia del FOVIMFAP.

- 8) Asesorar al Gerente Ejecutivo en los asuntos relacionados con el adecuado trámite y custodia de los expedientes que presenten los aportantes del FOVIMFAP.
- 9) Evaluar la documentación remitida por las Dependencias de la FOVIMFAP con relación a los expedientes de los aportantes.
- 10) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
- 11) Coordinar con el Departamento de Marketing para determinar la Demanda por atender en el año en curso a fin de determinar el Presupuesto Operativo.
- 12) Mantener actualizado el Formato de Evaluación del Presupuesto Operativo según los lineamientos de la Directiva FOVIM 17-3.
- 13) Elaborar oportunamente el Reglamento para el Sorteo de los Departamentos que sean promovidos por el FOVIMFAP.
- 14) Mantener informado al Gerente Ejecutivo de las novedades que se presenten en su Departamento.
- 15) Desarrollar otras actividades inherentes a su cargo que disponga el Gerente Ejecutivo, de conformidad con la normatividad vigente.

b.- De la Secretaria:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recibir y tramitar la documentación concerniente al Departamento.
- 2) Mantener actualizado el registro de la documentación recepcionada y emitida en el Sistema documentario.
- 3) Organizar y mantener actualizado los archivos del Departamento, de acuerdo con las normas vigentes.

- 4) Confeccionar las papeletas de trámite para el despacho de los expedientes de crédito a las diversas áreas.
- 5) Confeccionar constancias de no haber sido beneficiado con créditos hipotecarios en sus diversas modalidades.
- 6) Confeccionar las cartas a los aportantes de acuerdo a lo solicitado.
- 7) Efectuar el seguimiento y disposiciones vigentes sobre correspondencia.
- 8) Informar constantemente al Jefe sobre el cumplimiento de plazos de las actividades del Departamento.
- 9) Operar los equipos electrónicos de apoyo
- 10) Asistir al Jefe del Departamento en los asuntos de secretariado que disponga.
- 11) Otras funciones que le asigne la Jefatura

5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios depende directamente del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás Dependencias del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada al Departamento.
- c.- El Jefe del Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, con otras UU.FAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.

6.- De la Sección Evaluación Financiera y Situación del Aportante:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las

siguientes funciones:

- a.- Informar y Asesorar al socio aportante sobre pre-calificación, financieramente para la determinación del monto a ser otorgado en las diferentes modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- b.- Verificar en el sistema informático la situación de aportes del (5%) y (2%) del solicitante del crédito hipotecario al momento de la presentación de su expediente de crédito.
- c.- Revisar la documentación presentada por el socio aportante que desea acceder a una de las modalidades de los Créditos Hipotecarios.
- d.- Revisar el score crediticio en las Centrales de Riesgo.
- e.- Calcular en el simulador de créditos el monto a otorgar al socio aportante, de acuerdo a las normas establecidas en el Reglamento de Créditos Hipotecarios.
- f.- En coordinación con el Jefe del Dpto. elaborar o modificar las herramientas de gestión (P.O.V.) y organigramas.
- g.- Elaborar el diagrama de flujo de los procesos que se desarrollan en el Dpto.
- h.- Registrar los créditos hipotecarios en los Sistemas Informáticos de gestión de acuerdo a su modalidad y al Acta de aprobación.
- i.- Suscribir los créditos hipotecarios en el Sistema "GÉNESIS" o en el nuevo Sistema "OMEGA", para el giro del cheque previo informe del Departamento de Asesoría Jurídica o Proyectos y Obras; de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Créditos.
- j.- Comunicarle al aportante que este solicitando un crédito hipotecario el monto que califica o algunas observaciones que se encuentre en su expediente.
- k.- Verificar en los sistemas informáticos de gestión la situación crediticia del aportante para confeccionar y listar el informe de situación del aportante al momento de la presentación de su expediente de crédito.
- l.- Informar al Aportante en qué situación se encuentra su expediente de crédito hipotecario.

- m.- Evaluar las solicitudes de ampliación de créditos hipotecarios de acuerdo a lo establecido en el reglamento de préstamos del DEFOV
- n.- Otras funciones inherentes a su cargo que le asigne la Jefatura

7.- De la Sección Control de Créditos y Gestión de Seguros:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Escanear, enviar y realizar el seguimiento del seguro desgravamen de la Declaración Personal de Salud (DPS) ante la Compañía Aseguradora y el Aportante.
- b.- Despacho, seguimiento y mantener actualizado el control de los expedientes en precalificación y calificación, en el sistema y de forma física.
- c.- Coordinar con las áreas calificadoras, a fin que se dé celeridad a la calificación de los expedientes de créditos.
- d.- Llevar el control de las Actas y Resoluciones en cuadro de control y de forma física de los créditos aprobados.
- e.- Llevar el control de todos los expedientes de créditos hipotecarios que se encuentren en calificación, observados en su calificación, entrega de contrato y recepción de garantía hipotecaria.
- f.- Mantendrá actualizado la relación del Personal pre-inscrito en los diversos Programas de Vivienda que ejecute el FOVIMFAP
- g.- Compaginar, confeccionar y foliar el expediente de crédito hipotecario de acuerdo a la modalidad establecida en el Reglamento.
- h.- Cargar en el cuadro de control los datos del aportante y del inmueble que servirá de garantía para el FOVIMFAP.
- i.- Recepcionar y revisar los expedientes cancelados remitidos por la oficina de Tesorería para su ingreso al almacén de expedientes.
- j.- Mantener actualizado la información de todos los créditos hipotecarios aprobados, anulados, girados y con garantía hipotecaria a favor del

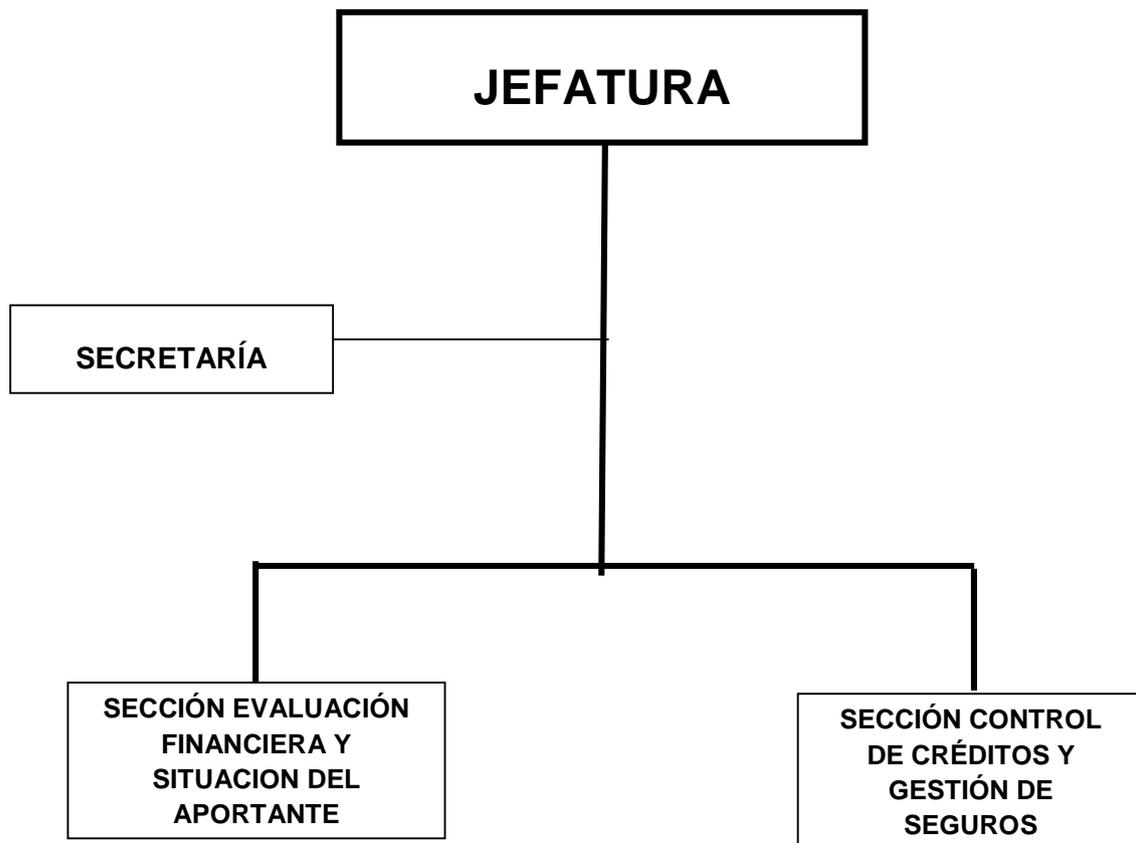
Fondo de Vivienda.

- k.- Informar al Aportante en qué situación se encuentra su expediente de crédito hipotecario.
- l.- Apertura de los Expedientes de Créditos Hipotecarios, previa presentación de los requisitos completos que establece el Reglamento de Créditos Hipotecarios para Vivienda del Personal Superior y Subalterno FAP aportante al DEFOV.
- m.- Otras funciones que le asigne la Jefatura

Organigrama del Departamento Gestión de Créditos Hipotecarios

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

1.- Tarea

Planificar, dirigir, proponer, ejecutar y supervisar la estrategia de Cobranzas y Recuperaciones de los Créditos Hipotecarios otorgados al personal aportante.

2.- Estructura Orgánica

El Departamento de Cobranzas depende de la Gerencia Ejecutiva del FOVIMFAP y tiene la estructura orgánica siguiente:

- a.- Jefatura
- b.- Secretaria
- c.- Sección Recuperación
- d.- Sección Cuentas Corrientes

3.- Cargos

a.- Jefatura:

Ocupado por un Técnico FAP de la especialidad de finanzas con conocimientos en el área de Cobranzas

b.- Secretaria:

El puesto será ocupado por Técnicos y/o Suboficiales FAP, o Personal Civil FAP de la especialidad Administrativo.

c.- Sección Recuperación:

Ocupado por un empleado civil con conocimiento de gestión de cobranzas.

d.- Sección Cuentas Corrientes:

Ocupado por un empleado civil con conocimiento de gestión de cobranzas.

4.- Funciones y Responsabilidades

a.- De la Jefatura:

Se responsabilizará ante el Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Formular el plan y cronograma de trabajo del Departamento, de acuerdo con las políticas dispuestas por la Gerencia Ejecutiva del Fondo de Vivienda Militar.
- 2) Asesorar al Gerente Ejecutivo en los asuntos relacionados con los aspectos Económico-Financieros del Fondo de Vivienda Militar y en general con los programas de recuperación de los créditos hipotecarios otorgados.
- 3) Supervisar la ejecución de la recuperación mensual de los créditos hipotecarios otorgados a los aportantes, así como los intereses compensatorio y moratorio.
- 4) Absolver las consultas de los aportantes al Fondo de Vivienda, en material de recuperación del crédito hipotecario y/o adjudicación de vivienda a fin de que se cumpla los documentos contractuales firmados entre los aportantes y el Fondo de Vivienda Militar FAP.
- 5) Impartir las directivas para la formulación del cronograma de

- recuperación de los créditos hipotecarios otorgados.
- 6) Mantener el registro y control del estado de cuenta corriente de los aportantes.
 - 7) Verificar y evaluar periódicamente los descuentos que se efectúan al personal aportante por los créditos hipotecarios otorgados.
 - 8) Controlar los pagos y amortizaciones que efectúan los aportantes por planilla y banco, tanto de Lima como en provincias.
 - 9) Remitir al Servicio de Informática (SINFA) y a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP) los descuentos mensuales por créditos hipotecarios otorgados, las exoneraciones y autorizaciones de descuentos de los aportantes.
 - 10) Remitir mensualmente a la Dirección de Administración de Personal la relación de descuentos por planilla de la cuota patronal del 2% del personal de RETHOM, CAMIP y VIUDAS.
 - 11) Atender las solicitudes de refinanciamiento de los aportantes por los créditos morosos.
 - 12) Analizar y evaluar las solicitudes de exoneraciones de aportes por préstamos cancelados, así como las solicitudes de nivelación de aportes al FOVIMFAP.
 - 13) Reportar a la central de riesgo al personal moroso.
 - 14) Emitir y firmar las constancias que solicita el personal por cancelación de crédito hipotecario y otros.
 - 15) Solicitar los recursos humanos y materiales requeridos para la realización de los trabajos del departamento.
 - 16) Dirigir y coordinar el funcionamiento de sus secciones subordinadas.
 - 17) Proponer los requerimientos que deban ser considerados en el presupuesto de la Unidad.
 - 18) Asistir a las reuniones de trabajo que convoque el Gerente Ejecutivo y emitir su pronunciamiento, así como resolver las consultas que le formule sobre aspectos propios de su ámbito.
 - 19) Mantener informado al Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP sobre la situación del Departamento de Proyectos y

Obras.

b.- De la Secretaria:

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- 1) Recibir y tramitar la documentación concerniente al Departamento.
- 2) Mantener actualizado el registro de la documentación recepcionada e emitida.
- 3) Organizar y mantener actualizado el archivo del Departamento, de acuerdo con las normas vigentes.
- 4) Preparar y digitar la documentación oficial del departamento.
- 5) Confeccionar las cartas a los aportantes de acuerdo a lo solicitado.
- 6) Confeccionar los oficios al SINFA remitiendo la relación del personal para ser exonerados por aportes al FOVIM ya sea por cancelación de préstamo, propiedad inmueble o pase a la situación militar de retiro.
- 7) Confeccionar las cartas a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP), remitiendo las autorizaciones de descuento de los aportantes que pasan a la situación militar de retiro o disponibilidad para el descuento respectivo por aportes y préstamo.
- 8) Confeccionar las cartas a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP) remitiendo la relación del personal para ser exonerados por aportes FOVIMFAP ya sea por cancelación de préstamo, propiedad inmueble o pase a la situación militar de retiro.
- 9) Confeccionar los oficios al Departamento de Finanzas por devolución de descuento indebido.
- 10) Confeccionar los oficios dando respuesta a la Asesoría Legal sobre lo solicitado.

- 11) Confeccionar las constancias al aportante de acuerdo a lo solicitado (constancia de adeudo, constancias de no estar inscrito en programas de vivienda).
- 12) Confeccionar los oficios dirigido a los aportantes que mantienen deuda por concepto de nivelación de aportes.
- 13) Cumplir las reglamentaciones y disposiciones vigentes sobre correspondencia.
- 14) Efectuar el seguimiento a la documentación del departamento.
- 15) Informar constantemente al Jefe del Departamento sobre el cumplimiento de plazos de las actividades.
- 16) Operar los equipos electrónicos de apoyo.
- 17) Asistir al Jefe del Departamento en los asuntos de secretariado que disponga.

5.- Relaciones

- a.- El Jefe del Departamento de Cobranzas depende directamente del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP.
- b.- El Jefe del Departamento de Cobranzas deberá realizar coordinaciones con los Jefes de las demás reparticiones del Fondo de Vivienda Militar FAP, sobre los asuntos inherentes a su área, que contribuyan al logro de la tarea asignada al Departamento.
- c.- El Jefe del Departamento de Cobranzas podrá establecer enlace, previa autorización del Gerente Ejecutivo del Fondo de Vivienda Militar FAP, con otras UU.FAP, para tratar aspectos que coadyuven al eficiente desempeño de sus funciones.
- d.- El Jefe del Departamento de Cobranzas ejerce mando sobre sus Secciones subordinadas.

6.- Sección Recuperación

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las

siguientes funciones:

- a.- Evaluar mensualmente que la recuperación de los créditos hipotecarios otorgados a los aportantes, los intereses convencionales, compensatorios y moratorios, mediante descuentos por planilla y/o excepcionalmente abonos por la Sección Tesorería, se realicen tal como establecen los documentos contractuales suscritos entre los aportantes y el FOVIMFAP.
- b.- Comunicar vía telefónica, correo electrónico, cartas, mensajes a la Unidad donde labora el Personal Militar FAP aportante moroso y a su garante, para que se apersonen al FOVIMFAP, a fin de regularizar su deuda atrasada.
- c.- Remitir el reporte hacia la central de riesgo del personal moroso a partir de tres (3) cuotas impagas.
- d.- Enviar listado con los saldos de capital a la compañía de seguros.
- e.- Analizar los estados de cuenta de los aportantes que cuenten con un crédito hipotecario activo.
- f.- Informar y entregar los estados de cuenta y a la vez absolver inquietudes de los aportantes.
- g.- Preparar el listado de morosos con cuatro (4) cuotas a más para ser remitido a la Asesoría Legal.
- h.- Preparar los descuentos mensuales de combustible de los aportantes que incurrieron en morosidad, para su remisión al SINFA y Caja de Pensión Militar Policial.
- i.- Coordinar las posibilidades de refinanciamiento de los saldos adeudados por los socios morosos.
- j.- Realizar liquidaciones de aportes de los aportantes que incurrieron en morosidad.
- k.- Preparar el índice de morosidad para luego ser remitido al Departamento de Economía y Finanzas.
- l.- Resolver las consultas presentadas por el Jefe del Departamento, sobre los aspectos propios de su ámbito.

- m.- Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.
- n.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.

7.- Sección Cuentas Corrientes

Se responsabilizará ante el Jefe del Departamento por el desempeño de las siguientes funciones:

- a.- Elaborar y remitir mensualmente al Servicio de Informática (SINFA) y a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP) los archivos de descuento por los créditos hipotecarios otorgados.
- b.- Elaborar y remitir mensualmente al Servicio de Informática (SINFA) y a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP) el listado por concepto de exoneraciones e inscripciones de aportes.
- c.- Elaborar y remitir mensualmente a la Caja de Pensiones Militar Policial (CAMIP) las cartas de autorizaciones del personal en retiro para que se haga efectivo los descuentos por crédito hipotecario y su aporte correspondiente.
- d.- Remitir semanalmente los archivos del servicio de multicobranza en dólares y soles al Banco Scotiabank.
- e.- Supervisar los depósitos por siniestros que efectúa la compañía aseguradora, por la aplicación del seguro de desgravamen y el registro en el respectivo estado de cuenta individual del aportante fallecido.
- f.- Ejecutar y supervisar la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas de Control Interno y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su Unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la Institución.
- g.- Realizar el cierre y generación de periodo por cuotas de préstamo y de aportes.
- h.- Analizar y plantear las modificaciones de índole operativa o técnica que

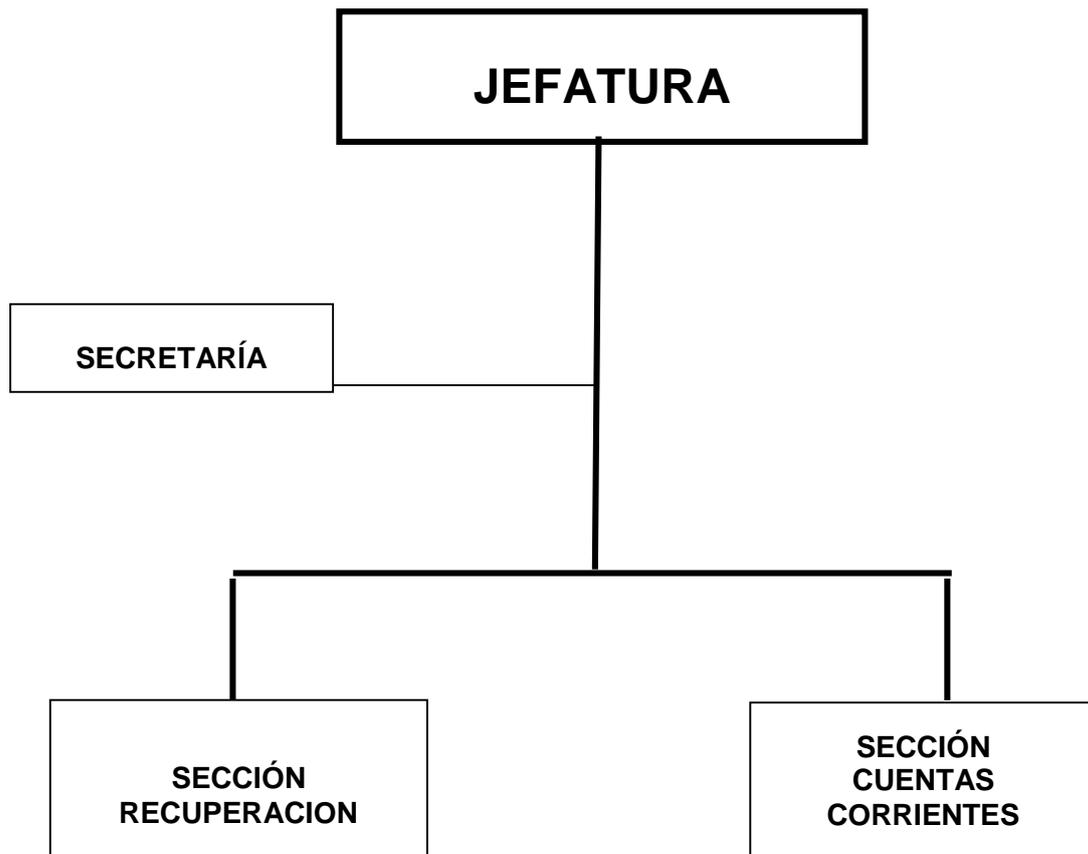
requiera el sistema de descuentos en tiempo real y su reglamento operativo.

- i.- Proporcionar información y entregar los estados de cuenta al Personal Aportante del FOVIMFAP que lo soliciten.
- j.- Visar los estados de cuenta por concepto de créditos hipotecarios, aportes y otros conceptos.
- k.- Mantener el registro y control del estado de cuenta de los aportantes en general y por los créditos hipotecarios otorgados bajo cualquier modalidad.
- l.- Efectuar la evaluación y liquidaciones de las solicitudes por devolución de descuentos indebidos a favor de los aportantes, por los conceptos de aportes y créditos hipotecarios, formulando la liquidación correspondiente para su remisión al Departamento de Finanzas; así como, las solicitudes de exoneración de aportes, autorización para el pago por caja y por nivelación de aportes.
- m.- Informar y llevar el control de los saldos a favor de los aportantes mensualmente.
- n.- Registrar la información de las devoluciones de los aportantes al área de tesorería para la confección del cheque y comprobante de pago.
- o.- Resolver las consultas presentadas por los aportantes que tiene crédito hipotecario.
- p.- Realizar los trabajos que le asigne el Jefe del Departamento, dentro del ámbito de su competencia.
- q.- Mantener informado al Jefe del Departamento de las novedades que se presenten en su área.

Organigrama del Departamento de Cobranzas

Junta de Administración - Jafov

FOVIMFAP



9.2.2. Producto N° 2: Directiva de Planeamiento Presupuestal

Directiva FOVIM 17-3

Surco,

"PLANEAMIENTO"

DIRECTIVA QUE ESTABLECE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL PARA LA ÓPTIMA ARTICULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

	Párrafo
OBJETO.....	1
VIGENCIA.....	2
GENERALIDADES.....	3
FINALIDAD.....	4
ALCANCE.....	5
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	6
RESPONSABILIDADES.....	7

1.- Objeto

Establecer las normas y procedimientos, para la formulación de los instrumentos de gestión del corto plazo: Plan Operativo, Presupuesto de Funcionamiento, Presupuesto Operativo y Plan Anual de Contrataciones del Fondo de Vivienda Militar de la Fuerza Aérea del Perú.

2.- Vigencia

La presente Directiva tendrá una vigencia de 24 meses a partir de la fecha de su publicación.

3.- Generalidades

- a.- El Fondo de Vivienda Militar de la FAP (FOVIMFAP) para el cumplimiento de la finalidad establecida en la misión asignada por la Ley N° 24686 y sus modificatorias, cuenta con un documento de Gestión denominado “Plan Estratégico Empresarial del Fondo de Vivienda Militar de la FAP 2017-2021”, el mismo que concadena planes de acción y se constituye en el instrumento básico que orienta la formulación de los Planes Operativos y el Presupuesto Anual del FOVIMFAP.
- b.- El FOVIMFAP nace por Ley en el seno castrense y está relacionado al Pliego 026 “Ministerio de Defensa”, sin embargo, por la característica de sus recursos financieros no se alinea al Plan Estratégico Institucional del Sector Defensa, ni es considerado como una Unidad Ejecutora, debido a que no le son asignados créditos presupuestarios.
- c.- El presupuesto constituye el instrumento de gestión de toda organización, que permite lograr metas y objetivos contenidos en su Plan Operativo.
- d.- La Fuerza Aérea del Perú, como Unidad Ejecutora 05 del Pliego 026 “Ministerio de Defensa”, elabora el Plan de Desarrollo Institucional (Plan Quiñones), para su preparación y desarrollo en el largo y mediano plazo; sin embargo, por la naturaleza de los recursos que administra el FOVIMFAP, no se encuentra articulado a ese planeamiento.

- e.- El FOVIMFAP, tiene la responsabilidad de formular anualmente su Plan Operativo, en el que se incluyen el Presupuesto de funcionamiento, el Presupuesto Operativo y el Plan Anual de Contrataciones.
- f.- **El Presupuesto de Funcionamiento** es aquel presupuesto que financia los gastos operativos, administrativos y de mantenimiento del FOVIMFAP, para lo cual utilizará un monto no mayor y equivalente al 0.5% del total de los recursos financieros, según lo establecido la Segunda Disposición Complementaria Transitoria y Final de la Ley N° 27801 (Administración y Funcionamiento de los Fondos de Vivienda).
- g.- **Presupuesto Operativo**, es aquel presupuesto que no es gasto y que cobertura la atención de los Créditos Hipotecarios a la Demanda por atender en el ejercicio fiscal. El porcentaje de atención de la Demanda por atender es aprobado en Sesión JAFOV, y los créditos hipotecarios otorgados a los aportantes son garantizados con primera hipoteca, el mismo que es devuelto en los plazos correspondientes.
- h.- **El Presupuesto Institucional**, es la previsión de ingresos y gastos, debidamente equilibrada, que se aprueba para el FOVIMFAP en un periodo determinado. El Presupuesto Institucional debe permitir el cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas trazadas para el año que se aprueba.
- i.- Según las conclusiones del MEF comunicadas al FOVIMFAP con el Oficio N° 426-2017-EF/13.01 del 25-01-2017, concordante al Informe N° 008-2017-EF/50.04 emitido por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, en respuesta a la consulta efectuada a la Viceministra de Hacienda del MEF según Oficio NC-170-FVDE-N° 0909 del 18-10-2016, respecto a la naturaleza de los recursos que administra el FOVIMFAP, ésta concluye en lo siguiente: “Los fondos que administra el FOVIMFAP no se encuentran bajo el ámbito del Sistema Nacional de

Presupuesto, y no le corresponde que registre sus operaciones mediante el SIAF”.

- j.- El FOVIMFAP por la naturaleza de los recursos financieros privados que administra, por no tener un PIA asignado (Presupuesto Institucional de Apertura) y por no encontrarse articulado al Planeamiento de la FAP, no aplica la Ley de Contrataciones del Estado en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras.

4.- Finalidad

Formular el Presupuesto de Funcionamiento, el Presupuesto Operativo y el Plan Anual de Contrataciones articulados a los Objetivos de Corto Plazo, mediante las herramientas de Gestión como el Plan Operativo Institucional, que permita optimizar el empleo de los recursos financieros en concordancia a la Ley N° 24686 y sus modificatorias.

5.- Alcance

Al Fondo de Vivienda Militar de la FAP y todas las áreas comprendidas en el cumplimiento de la presente Directiva.

6.- Normas y Procedimientos

a.- Plan Operativo Anual (POA)

- 1) El POA es un documento de gestión administrativa, que consolida los objetivos generales, objetivos parciales, objetivos específicos y la secuencia de planes de acción necesarios para cumplir las metas establecidas que se esperan alcanzar en el año fiscal correspondiente.
- 2) Los procedimientos a seguir para la elaboración del POA, a nivel FOVIMFAP se encuentran detallados en el **Anexo “A”** de la presente Directiva.

b.- Presupuesto de Funcionamiento (PF)

- 1) El Presupuesto de Funcionamiento es la previsión de ingresos y gastos debidamente equilibrados, que se calcula para un ejercicio fiscal y es cubierto con los descuentos del 5% de la remuneración consolidada y pensiones del Personal Militar en las situaciones de actividad, disponibilidad y retiro aportantes al fondo.
- 2) La Base Imponible para el cálculo del PF es determinado por el Departamento de Economía y Finanzas, el mismo que debe encontrarse dentro de los parámetros establecidos en la Segunda Disposición Complementaria Transitoria y Final de la Ley N° 27801.
- 3) Los niveles de gasto considerados en el Presupuesto de Funcionamiento, constituyen la autorización máxima de egresos cuya ejecución se sujeta a la efectiva captación de los recursos financieros que administra el FOVIMFAP.
- 4) La metodología para el cálculo de la Base Imponible proyectada es según la siguiente estructura, p.e.:

CÁLCULO DE LA BASE IMPONIBLE
(en Soles)

DENOMINACION	SALDO 31/12/2017	PROYECCIÓN ANUAL CAPTACION 2018	SALDOS 31/12/2018
CAPITAL	136,810,599		136,810,599
CAPITAL ADICIONAL	8,805,190	8,805,190	17,610,380
RESERVA LEGAL	3,665,668		3,665,668
RESULTADOS ACUMULADOS	23,678,798		23,678,798
RESLUTADOS DEL EJERCICIO	3,471,216	3,100,548	6,571,764
BASE IMPONIBLE	176,431,471	11,905,738	188,337,209

- 5) Para el cálculo del Presupuesto de Funcionamiento aplique el factor 0.5% a la Base Imponible proyectada (Segunda Disposición Complementaria Transitoria y Final de la Ley N° 27801), lo que permitirá obtener el importe denominado "Presupuesto de Funcionamiento", p.e.

CÁLCULO DEL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO
(en Soles)

AÑO	BASE IMPONIBLE	% SEGÚN LEY 27801	TOTAL PPTO. DE FUNCIONAMIENTO
2018	188,337,208.50	0.5%	941,686.04

c.- Presupuesto Operativo

Es el presupuesto calculado para dar atención a los Créditos Hipotecarios solicitados por los aportantes al fondo, a quienes se les denomina “Demanda por Atender”.

El Presupuesto Operativo se calcula en relación al porcentaje de atención aprobado para el año, la misma que se aprueba en Sesión de la JAFOV.

Los procedimientos para determinar el Presupuesto Operativo es el siguiente:

- 1) Solicitar al Departamento de Gestión de Créditos Hipotecarios la cantidad de aportantes considerados como “Demanda por Atender” por planas (**Demanda por atender Plana**).
- 2) Obtener el Acta de Sesión JAFOV en el cual se aprueba el porcentaje de la demanda que se atenderá en el ejercicio fiscal (**% aprobado JAFOV**).
- 3) Obtener el factor promedio de los créditos hipotecarios a otorgar por planas, según el siguiente cálculo (**Préstamo promedio Plana**).

Escala de Préstamos a Personal de Oficiales

GRADOS	MONTO PRESTAMO (S/.)
TTG. FAP	600,000.00
MAG. FAP	570,000.00
COR. FAP	480,000.00
COM. FAP	340,000.00
MAY. FAP	260,000.00
CAP. FAP	210,000.00
TEN. FAP	190,000.00
ALF. FAP	170,000.00
Préstamo promedio	352,500.00

Escala de Préstamos a Personal de Técnicos y Suboficiales

GRADOS	MONTO PRESTAMO (S/.)
TSP. FAP	210,000.00
T1P. FAP	196,000.00
TC1. FAP	186,000.00
TC2. FAP	170,000.00
TC3. FAP	160,000.00
SO1. FAP	150,000.00
SO2. FAP	146,000.00
SO3. FAP	135,000.00
Préstamo promedio	169,125.00

- 4) Para obtener la Meta de Créditos Hipotecarios por atender por planas, utilice la siguiente fórmula.

Meta de Créditos Hipotecarios por atender	=	Demanda por atender por Plana	x	% aprobado Jafov
--	---	--	---	-------------------------

Reemplace los datos obtenidos:

PLANA	TOTAL DEMANDA POR ATENDER (1)	% APROBADO JAFOV (2)	META DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS POR ATENDER (3) = (1) * (2)
Personal de Oficiales	1038	5%	52
Personal de Técnicos y Suboficiales	3729	5%	186
TOTAL META DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS POR ATENDER:			238

- 5) Para obtener el Presupuesto Operativo efectúe la siguiente operación:

Presupuesto Operativo	=	Meta de Créditos Hipotecarios por atender	x	Préstamo Promedio Plana
-----------------------	---	---	---	-------------------------

Reemplace los datos obtenidos en el siguiente formato:

PLANA	META DE CREDITOS HIPOTECARIOS POR ATENDER (1)	ESCALA PROMEDIO (2)	PRESUPUESTO OPERATIVO (3) = (1) * (2)
Personal de Oficiales	52	352,500.00	18,330,000.00
Personal de Técnicos y Suboficiales	186	169,125.00	31,457,250.00
TOTAL PRESUPUESTO OPERATIVO	238	S/.	49,787,250.00

- 6) Para efectos de seguimiento de la ejecución del Presupuesto Operativo, el Departamento de Créditos Hipotecarios mantendrá permanentemente actualizado el siguiente formato, y lo remitirá mensualmente al Departamento de Planes dentro de la primera semana siguiente al mes fenecido:

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO AL MES DE:				
CONCEPTO	PLANA		TOTAL	IMPORTE
	OFICIALES	TÉCNICOS Y SUBOFICIALES		
PRESUPUESTO (1)	52	186	238	49,787,250.00
SOLICITUDES PRESENTADAS	45	166	211	43,937,250.00
SOLICITUDES EN CALIFICACIÓN	5	12	17	3,792,000.00
CREDITOS APROBADOS (2)	40	154	194	40,145,250.00
CRÉDITOS APROBADOS SIN GIRO	4	8	12	2,763,000.00
CRÉDITOS APROBADOS CON GIRO	36	146	182	37,382,250.00
SALDO PRESUPUESTO OPERATIVO (3) = (1) - (2)	12	32	44	
	4,230,000.00	5,412,000.00	9,642,000.00	

d.- Plan Anual de Contrataciones (PAC)

- 1) El PAC, es un instrumento de gestión de corto plazo mediante el cual se determina los bienes y servicios (incluidos los de consultoría), que se requerirán durante el ejercicio presupuestal, en función a las respectivas metas.
- 2) Para tal efecto, las reparticiones del FOVIMFAP deberán ceñirse a lo señalado en el **Anexo "B"**.

7.- Responsabilidades

a.- Del Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP

- 1) Dirigir la elaboración del Plan Operativo Institucional de la FOVIMFAP para el ejercicio fiscal.
- 2) Elaborar el Proyecto de Presupuesto del FOVIMFAP para el ejercicio fiscal.
- 3) Formular el Plan Anual de Contrataciones del FOVIMFAP para el ejercicio fiscal.
- 4) Evaluar los requerimientos de Proyectos de Vivienda en concordancia a las necesidades solicitadas por los aportantes al fondo.
- 5) Poner a consideración de la JAFOV para su aprobación, el Plan Operativo Institucional, Presupuesto de Funcionamiento y Presupuesto Operativo del FOVIMFAP para el ejercicio fiscal correspondiente.

b.- Del Comité de Vigilancia y Supervisión

- 1) Incluir en el plan de supervisión, la evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos, metas y actividades para el corto plazo, determinando y recomendando los reajustes que fueran necesarios, con el propósito de propiciar su optimización.
- 2) Controlar el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva, aplicando las normas establecidas en la Ley N° 24686 y sus modificatorias.

c.- De los Jefes de las Áreas del FOVIMFAP

- 1) Formular las actividades necesarias para la implementación de los Planes de Acción, según el Anexo "A", Apéndices 1, 2 y 3.
- 2) Elaborar sus Planes operativos y remitir sus requerimientos para el Plan Anual de Contrataciones, remitiéndolos en los plazos establecidos al Departamento de Planes, para su consolidación y evaluación.
- 3) Cumplir con la ejecución de las metas programadas.

- 4) Administrar sus presupuestos con estricta sujeción a lo aprobado por la JAFOV.
- 5) Cumplir las disposiciones establecidas en la presente Directiva, en ámbito de su competencia.

FRANCISCO REYES MALAVERRI
Coronel FAP
GERENTE EJECUTIVO DEL FONDO
DE VIVIENDA MILITAR FAP

DISTRIBUCIÓN: "A" (FOVIMFAP)

Procedimientos para la Formulación y Aprobación del POA Del FOVIMFAP

El POA será formulado por el Departamento de Planes del FOVIMFAP, de acuerdo al siguiente detalle:

1.- Introducción:

Hará una presentación general del documento, así como de su contenido.

2.- Caracterización:

Efectuar una descripción sucinta de los fines (Visión – Misión), naturaleza, principales resultados y problemas que afronta el FOVIMFAP para cumplir con su misión.

3.- Lineamientos de ejecución

Comprenderá los lineamientos de la JAFOV que orientará la ejecución de las acciones programadas para el período de vigencia del Plan Operativo.

4.- Objetivos Generales:

Los objetivos generales deberán determinarse teniendo en cuenta las consideraciones básicas siguientes:

- a.- Constituye un proceso cuya finalidad se orienta a definir los objetivos generales del “Plan Estratégico del Fondo de Vivienda Militar de la FAP 2017-2021”.

- b.- Aprobado los objetivos generales, conjuntamente con los Jefes de las áreas, identificarán y priorizarán los objetivos para el AF-2018, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:
 - 1) Obedecen al criterio de división del trabajo.
 - 2) Constituyen propósitos parciales que deberán lograrse para la consecución de los Objetivos Generales establecidos para el ejercicio fiscal.
- c.- Recibidos los Objetivos Generales, se alinearán a los Planes de Acción definidas para cada Estrategia, teniendo en cuenta que representan los propósitos específicos que deberán lograrse para la consecución de los objetivos.
- d.- Los objetivos estratégicos, la Estrategia y los Planes de Acción, se encuentran detallados en el **Apéndice N° 1 del Anexo "A"**.

5.- Planes de Acción

Para implementar los Planes de Acción siga los siguientes pasos:

a.- Priorice los objetivos

El Plan de Acción debe tener un objetivo claro, conciso, medible y priorizado dentro de la gama de Objetivos propuestos. No se podrá iniciar un plan de acción si no comprende lo que se desea lograr con él ni en cuanto tiempo.

b.- Priorice las estrategias

Especifique las estrategias que permitirán lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.

c.- Seleccione los Planes de Acción

Precise las Tareas a seguir para implementar los Planes de Acción priorizados por estrategias planteadas. Las Tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

d.- Elabore un Cuadro de Seguimiento

Permitirá exponer el tiempo previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo del tiempo determinado.

- 1) Las tareas deben tener tiempos específicos.
- 2) El formato a utilizar para el control del cronograma, es el que se detalla en el **Apéndice N° 2 del Anexo “A”**.
- 3) Los planes de acción, deberán consignar su cumplimiento.

6.- Aprobación:

La aprobación del “Plan Operativo Anual” (POA), se efectuará en la primera Sesión de la JAFOV.

7.- Seguimiento

Para efectuar el seguimiento del cumplimiento de los logros obtenidos en función a las Objetivos y Metas trazadas, se realizará de acuerdo al formato establecido en el **Apéndice N° 3 del Anexo “A”**

- a.- **Avance Financiero:** Es la evaluación que permite conocer la evolución de la ejecución presupuestal de los gastos en un período determinado.
- b.- **Avance Físico:** Es la evaluación que permite conocer el grado de cumplimiento de las Metas previstas en los Planes de Acción, en un período determinado.

Anexo “A”

Apéndice 1

OBJETIVOS GENERALES/OBJETIVOS ESPECIFICOS/ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN		RESPONSABLES
OG-1	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en vivienda al Personal Militar FAP aportante, mediante el otorgamiento de Créditos Hipotecarios y Programas de Vivienda acordes a la realidad económica del país, asegurando el retorno del mismo.	
OE-1	Aumentar la cobertura de créditos hipotecarios en los aportantes al FOVIMFAP.	
E-1	Ampliar la cartera de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años.	CRÉDITOS
PA-1	Elaborar y ejecutar un programa para la ampliación de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años	CRÉDITOS
PA-2	Monitorear y evaluar el rendimiento de la ampliación de la cartera de créditos	CRÉDITOS
E-2	Promover la Recuperación de Aportantes con la finalidad de ampliar créditos.	MARKETING
PA-3	Desarrollar e Implementar una Campaña Comercial semestral, de Recuperación de Aportantes.	MARKETING
PA-4	Monitorear el rendimiento de la Campaña Comercial.	MARKETING
E-3	Evaluar la obtención de líneas de financiamiento externa con aquellas instituciones que se ajusten al marco normativo del FOVIMFAP.	DIRECCIÓN EJECUTIVA
PA-5	Establecer contacto con instituciones financieras del Estado (Banco de la Nación y Fondo Mivivienda) para el fondeo de recursos.	DIRECCIÓN EJECUTIVA
PA-6	Gestionar el apalancamiento financiero con organismos de cooperación técnica internacional.	DIRECCIÓN EJECUTIVA
OE-2	Reducir el índice de morosidad a nivel cero.	
E-4	Implementar una Unidad de Riesgos con dependencia de la Dirección Ejecutiva para el tratamiento de los riesgos afectos a la institución.	FINANZAS
PA-7	Desarrollar y aprobar el proyecto para la creación de la Unidad de Riesgos.	FINANZAS
PA-8	Desarrollar manuales de gestión de riesgos de crédito, liquidez y operaciones.	FINANZAS
E-5	Implementar una data de información actualizada de los aportantes.	COBRANZAS
PA-9	Diseñar un sistema de información para el Control y Gestión de la Morosidad.	COBRANZAS
OE-3	Reducir la inversión de los activos financieros en los Bancos.	
E-6	Priorizar la inversión en la ejecución de Proyectos de Vivienda.	DIRECCIÓN EJECUTIVA
PA-10	Poner en ejecución el proyecto de habilitación urbana Los Ejidos (Piura).	DIRECCIÓN EJECUTIVA
PA-11	Ejecutar en el 2018, los proyectos de vivienda multifamiliar Rosario de Villa (Chorrillos) y habilitación urbana Miramar (Pisco)	DIRECCIÓN EJECUTIVA
OE-4	Incrementar el volumen de captación del aporte del Estado.	
E-7	Elaborar y presentar una Propuesta Legislativa para incrementar el aporte del Estado del 2 al 5%.	DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBG
PA-12	Formar un grupo de trabajo a nivel de los Fondos de Vivienda Militar y Policial para preparar la propuesta legislativa de aumento del aporte del Estado.	DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBG
OE-5	Optimizar la productividad de las inversiones en los programas de vivienda.	
E-8	Generar acuerdos o compromisos de largo plazo a nivel de alto mando militar para la transferencia de terrenos FAP.	PROYECTOS
PA-13	Realizar un estudio de viabilidad de los terrenos disponibles que pueden ser transferidos al FOVIMFAP.	PROYECTOS
PA-14	Crear un Banco de Terrenos para el seguimiento permanente de la búsqueda de terrenos disponibles.	PROYECTOS

OBJETIVOS GENERALES/OBJETIVOS ESPECIFICOS/ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN			RESPONSABLES
E-9	Fortalecer el Sistema de Supervisión Técnica de la Gestión de Proyectos.		PROYECTOS/PLANES
PA-15	Desarrollar un Plan de Supervisión Técnica de Proyectos en concordancia con los parámetros legales, operativos y financieros del FOVIMFAP.	PROYECTOS	
PA-16	Capacitar al personal técnico del Área de Proyecto y Obras en Supervisión Técnica de Proyectos.	PLANES	
E-10	Crear una Unidad de Soporte Legal para la identificación, compra y transferencia de terrenos.		SUBGERENTE
PA-17	Incorporar a un Abogado especialista en trámites registrales como apoyo al Área Técnica.	SUBGERENTE	
E-11	Desarrollar un Estudio de Línea Base de Proyectos Inmobiliarios para todas las ciudades donde la FAP tiene unidades.		PLANES
PA-18	Gestionar la contratación de servicios de un Consultor y/o Especialista para desarrollar el estudio de línea base de proyectos inmobiliarios.	PLANES	
OE-6 Mejorar el grado de conocimiento de los beneficios de la oferta crediticia en los aportantes.			
E-12	Dar mayor impulso a las campañas de promoción de créditos en forma sostenida en el tiempo.		MARKETING
PA-19	Elaborar campañas de promoción de créditos con convocatorias masivas teniendo en cuenta las fechas festivas (Fiestas Patrias, aniversario de la FAP, aniversario del FOVIMFAP, etc.).	MARKETING	
PA-20	Organizar ferias inmobiliarias descentralizadas en todas las sedes FAP a nivel nacional con participación de inmobiliarias locales.	MARKETING	
OE-7 Incrementar el nivel de satisfacción y confianza de los Aportantes con el CH otorgado.			
E-13	Mejorar el atractivo de la oferta, particularmente las condiciones de accesibilidad a los créditos y los plazos de desembolso.		PLANES/CRÉDITOS
PA-21	Realizar estudios de sensibilidad de la demanda para medir el impacto de los cambios en las condiciones de la oferta de créditos.	MARKETING	
PA-22	Generar un banco de información sobre perfiles de usuarios que sirvan de base para la segmentación de los créditos.	MARKETING	
OE-8 Fomentar la cultura de ahorro en los aportantes.			
E-14	Desarrollar un Programa de Educación Financiera a largo plazo en los aportantes.		ADMINISTRACIÓN
PA-23	Formar instructores internos en cursos de Finanzas Personales y Desarrollo Personal.	SUBGERENTE	
PA-24	Programar y dictar charlas de capacitación a los aportantes en Finanzas Personales y Desarrollo Personal con participación de Instructores internos o externos.	MARKETING	
OE-9 Mejorar la calidad y competitividad de la oferta de créditos.			
E-15	Indexar la tasa de interés de los préstamos a la tasa de interés de referencia del BCR.		FINANZAS
PA-25	Reglamentar la indexación de la tasa de interés de los créditos hipotecarios en función a la tasa de interés de referencia del BCR.	FINANZAS	
OG-2 Organización capaz de adaptarse y responder eficazmente a los requerimientos de los aportantes al FOVIMFAP a nivel nacional, de manera descentralizada, contribuyendo eficaz y eficientemente a dar solución del problema de vivienda, mediante información, gestión y atención de Créditos Hipotecarios y			
OE-10 Implementar la mejora continua en los procesos de crédito y operaciones.			
E-16	Alinear los procesos de supervisión y control externo de la FAP a los procesos internos del FOVIMFAP.		INSPECTORÍA
PA-26	Gestionar ante los órganos de supervisión y control de la FAP el alineamiento de la supervisión a los procesos existentes en el FOVIMFAP.	INSPECTORÍA	
PA-27	Desarrollar e implementar el Plan de Control Interno del FOVIMFAP ajustado a sus necesidades.	INSPECTORÍA	

OBJETIVOS GENERALES/OBJETIVOS ESPECIFICOS/ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN			RESPONSABLES
E-17	Realizar un mapeo y rediseño de los procesos del FOVIMFAP para optimizar los procesos y procedimientos de créditos y operaciones.		PLANES
	PA-28	Establecer especificaciones de calidad, flujogramas y mapeo de los procesos para la gestión de los créditos y operaciones.	PLANES
	PA-29	Realizar levantamiento de información de procesos críticos que son susceptibles de potencial mejora.	PLANES
OE-11 Mejorar y Modernizar el sistema integrado de créditos.			
E-18	Adecuar la reglamentación de créditos a las necesidades y capacidades de pago de los aportantes con una visión futurista y de sensibilidad social.		MARKETING/ PLANES
	PA-30	Realizar Estudios de Focus Group en forma anual para validar las opiniones de los aportantes con relación al reglamento de crédito.	MARKETING
	PA-31	Elaborar e implementar el manual de política y procedimientos de crédito hipotecario.	PLANES
OE-12 Mejorar el nivel de calidad de la capacitación del personal FOVIMFAP.			
E-19	Incrementar la inversión en capacitación y desarrollo de personal del FOVIMFAP.		ADMINISTRACIÓN
	PA-32	Elaborar el Plan de Capacitación Anual en base al desarrollo de las competencias del personal.	PERSONAL
	PA-33	Reestructurar los puestos y evaluación de desempeño por competencias.	PERSONAL
OE-13 Mejorar el grado de calificación e idoneidad del Personal en alineación a los objetivos organizacionales.			
E-20	Coordinar a nivel institucional la formación del personal de mando en áreas de interés del FOVIMFAP		ADMINISTRACIÓN
	PA-34	Elaborar y gestionar el Plan de Requerimiento Anual del Personal de Mando en base a los perfiles de puestos por competencias.	PERSONAL
OE-14 Asegurar la permanencia del personal clave en el FOVIMFAP.			
E-21	Disminuir la rotación del personal clave de acuerdo a las necesidades del FOVIMFAP.		ADMINISTRACIÓN
	PA-35	Implementar políticas de retención y línea de carrera del personal clave.	PERSONAL
	PA-36	Diseñar y aprobar un Plan de rotación del personal FAP de acuerdo a las necesidades del FOVIMFAP.	PERSONAL
OE-15 Fortalecer la estructura organizacional del FOVIMFAP.			
E-22	Dotar de mayores recursos económicos para el funcionamiento del FOVIMFAP para una perspectiva de largo plazo.		FINANZAS
	PA-37	Implementar una política de gestión de recursos internos con partida presupuestal para planes de reestructuración y/o modernización de la gestión administrativa del	PLANES
E-23	Fortalecer el nivel de gestión de la JAFOV en alineación a los objetivos estratégicos a LP del FOVIMFAP.		PLANES
	PA-38	Conformar un comité de asesoramiento técnico como soporte a las decisiones de la JAFOV; conformado por la gerencia financiera, gerencia de riesgos y gerencia	PLANES
E-24	Diseñar un Plan de Desarrollo Organizacional de acuerdo a las necesidades futuras del FOVIMFAP.		PLANES
	PA-39	Implementar la Unidad de Racionalización con el personal técnico calificado.	PLANES
	PA-40	Formular e implementar el Plan de Desarrollo Organizacional del FOVIMFAP con proyección a mediano plazo.	PLANES

Apéndice 3

Seguimiento del Avance Financiero y Físico al Mes de: _____

OBJETIVOS GENERAL+A3:W30ES/OBJETIVOS ESPECIFICOS/ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLES	AVANCE FINANCIERO	AÑO 0										AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AVANCE FÍSICO		
			AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4								AÑO 5	
			I	II							I	II								
OG-1	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en vivienda al Personal Militar FAP aportante, mediante el otorgamiento de Créditos Hipotecarios y Programas de Vivienda acordes a la realidad económica del país, asegurando el retorno del mismo.																			
OE-1	Aumentar la cobertura de créditos hipotecarios en los aportantes al FOVIMFAP.																			
E-1	Ampliar la cartera de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años.	CRÉDITOS																		
PA-1	Elaborar y ejecutar un programa para la ampliación de créditos para el personal aportante con crédito activo o cancelado y con antigüedad mínima de 10 años	CRÉDITOS				X													SEGÚN Oficio NC-190-SGFA-FVAL-Nº 0776 del 02-03-2018, se ha designado a los representantes que integrarán la Comisión Multisectorial para adecuar el Reglamento del FOVIM	
PA-2	Monitorear y evaluar el rendimiento de la ampliación de la cartera de créditos	CRÉDITOS			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A la espera de la reglamentación de la Ley por la Comisión Multisectorial para adecuar el Reglamento del FOVIM	
E-2	Promover la Recuperación de Aportantes con la finalidad de ampliar créditos.																			
PA-3	Desarrollar e Implementar una Campaña Comercial semestral, de Recuperación de Aportantes.	MARKETING				X		X												
PA-4	Monitorear el rendimiento de la Campaña Comercial.	MARKETING				X		X												
E-3	Evaluar la obtención de líneas de financiamiento externa con aquellas instituciones que se ajusten al marco normativo del FOVIMFAP.																			
PA-5	Establecer contacto con instituciones financieras del Estado (Banco de la Nación y Fondo Mivivienda) para el fondeo de recursos.	DIRECCIÓN EJECUTIVA				X	X												En proceso la suscripción de Convenio con el Banco de la Nación	
PA-6	Gestionar el apalancamiento financiero con organismos de cooperación técnica internacional.	DIRECCIÓN EJECUTIVA				X	X													
OE-2	Reducir el índice de morosidad a nivel cero.																			
E-4	Implementar una Unidad de Riesgos con dependencia de la Dirección Ejecutiva para el tratamiento de los riesgos afectos a la institución.	FINANZAS																		
PA-7	Desarrollar y aprobar el proyecto para la creación de la Unidad de Riesgos.	FINANZAS				X														
PA-8	Desarrollar manuales de gestión de riesgos de crédito, liquidez y operaciones.	FINANZAS				X														
E-5	Implementar una data de información actualizada de los aportantes.																			
PA-9	Diseñar un sistema de información para el Control y Gestión de la Morosidad.	COBRANZAS				X														
OE-3	Reducir la inversión de los activos financieros en los Bancos.																			
E-6	Priorizar la inversión en la ejecución de Proyectos de Vivienda.	DIRECCIÓN EJECUTIVA																		
PA-10	Poner en ejecución el proyecto de habilitación urbana Los Ejidos (Piura).	DIRECCIÓN EJECUTIVA				X	X												En proceso de obtención del presupuesto actualizado para levantar las observaciones de ENOSA y otros, para culminar la Habilitación Urbana de los Ejidos - Piura	
PA-11	Ejecutar en el 2018, los proyectos de vivienda multifamiliar Rosario de Villa (Chorrillos) y habilitación urbana Miramar (Pisco)	DIRECCIÓN EJECUTIVA				X	X												TRISU: a la espera de Resolución Ministerial (31 Dptos.) Rosario de Villa: en proceso de acumulación 7 lotes (31 Dptos.) Miramar1 - Pisco: listo para iniciar obras de habilitación urbana (149 lotes)	

Formulación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)

1.- Anteproyecto del PAC

- a.- En la primera semana del mes de diciembre, los Jefes de las Áreas del FOVIMFAP elaborarán sus requerimientos para el anteproyecto del PAC para el siguiente ejercicio fiscal, en función de los Objetivos y Planes de Acción de corto plazo (**Ver Apéndice N° 2 del Anexo “A”**).
- b.- Los requerimientos para el anteproyecto de PAC deberán estar consolidados y valorizados, y priorizados y se remitirán al Departamento de Planes la tercera semana del mes de diciembre.
- c.- Los Jefes de Áreas deberán presentar sus requerimientos debidamente sustentados, según el siguiente formato:

DESCRIPCION DEL BIEN / SERVICIO		CANTIDAD	UNID. MEDIDA	PRECIO	IMPORTE
1.- BIENES					79,584.00
Adquisición de material para protección personal					1,920.00
1	Mascarilla (25unid por caja)	15	CAJA	28.00	420.00
2	Guantes descartables (100 unid por caja)	10	CAJA	30.00	300.00
3	Botiquin de primeros auxilios	3	UNIDAD	400.00	1,200.00
Adquisición de Equipos de Cómputo y periféricos					69,256.00
1	Equipo de cómputo i7 hp c/estabilizador FORZA 1200 monitor 19"	8	UND	3,894.00	31,152.00
2	Servidor HP Proliant DL360 GENERACION 9 (almacenamiento de archivos digitales)	1	UND	13,570.00	13,570.00
Adquisición de Equipos de Oficina					2,500.00
1	Cámara Digital	1	UND	2,500.00	2,500.00
2	Adquisición de 08 sillas	8	UND	95.00	
Adquisición de Material de Escritorio					4,839.00
1	Archivador de cartón con palanca lomo ancho t/chico (para mensajes)	40	UND	2.00	80.00
2	Archivador de cartón con palanca lomo ancho t/oficio (para oficinas)	250	UND	3.50	875.00
3	Papel bond 80 gr t/A4 (500 UND)	156	PQT	24.00	3,744.00
Adquisición de Material de Limpieza					1,069.00
1	Spray para limpiar muebles 400ml	24	UND	16.00	384.00
2	Jabón líquido 800ml	10	UND	25.00	250.00
3	Jabón neko o carbólico X4 UND	5	CAJA	7.00	35.00
2.- SERVICIOS					162,171.00
Servicio de Suscripción de Diarios, Software y Revistas					2,570.00
1	Sistema Peruano de Información Jurídica - SPIJ	1	UND	1,170.00	1,170.00
2	Software S10 de costos y presupuesto	1	UND	600.00	600.00
3	Suscripción revistas costos	1	UND	800.00	800.00
Servicio de Capacitación					8,500.00
1	Curso de especialización avanzada en Derecho Civil Patrimonial 3 meses	1	SERV.	4,500.00	4,500.00
2	Diplomado de Especialización, Peritaciones y tasaciones 3 meses	1	SERV.	3,300.00	3,300.00
Servicio de Mantenimiento de Infraestructura					7,721.00
1	Servicio de acondicionamiento e instalación de extractor de aire del almacen de la unidad	1	SERV.	800.00	800.00
2	Pintado de Puertas	16	UND	180.00	2,880.00
3	Mantenimiento y Reparacion de SSHH de Sub Direccion	1	UND	531.00	531.00
4	Repotenciacion de pozo a tierra	2	UND	730.00	1,460.00
5	Construccion e instalación de pozo a tierra y recojo de desmonte (Mtto. 03 Pozos a tierra)	1	SERV.	2,050.00	2,050.00
Servicios Públicos					73,300.00
1	Servicio de Energía Electrica	1	SERV	19,200.00	19,200.00
2	Servicio de Agua	1	SERV	4,800.00	4,800.00
3	Servicio de Telefonía Fija (2 fijos: Gerencia y Subgerencia)	1	SERV	10,000.00	10,000.00
4	Servicio de Telefonía Móvil (16 RPM) personal del FOVIM	1	SERV	13,000.00	13,000.00
Comisiones del Servicio					70,080.00
1	Programación anual de comisiones del FOVIMFAP para difusión de los beneficios del FOVIMFAP mediante módulos itinerantes y atención descentralizada AF- 2017	1	SERV	57,600.00	57,600.00
2	Comisiones al interior del País (Firma de documentos del Director Ejecutivo)	1	SERV	12,480.00	12,480.00

2.- Formulación del PAC

El Jefe del Departamento de Planes, luego de calculado el Presupuesto de Funcionamiento que constituirá la autorización máxima de egresos, formulará el PAC de acuerdo a la respectiva prioridad.

3.- Aprobación del PAC

- a.- El Jefe del Departamento de Planes expondrá el PAC a la Gerencia Ejecutiva para luego ser presentada como punto de agenda ante la JAFOV para su respectiva aprobación.
- b.- Una vez aprobado el PAC, deberá ser puesto en conocimiento de las Jefaturas del FOVIMFAP, así como al Departamento Administrativo (Sección Abastecimiento) y al Departamento de Economía y Finanzas, para su ejecución.

4.- Seguimiento del PAC

- a.- La Sección Abastecimiento remitirá mensualmente al Departamento de Planes la información que permita verificar el cumplimiento del PAC.

Avance Físico del PAC al mes de: _____

DESCRIPCION DEL BIEN / SERVICIO	PPTO INICIAL	AMPLIAC / REDUCC	PPTO MODIF	EJECUCIÓN DEL PAC	SALDOS	% EJECUC.
1.- BIENES	184,113.86	-7,253.95	176,859.91	132,825.41	44,034.50	75.1%
Adquisición de material para protección personal	1,920.00	-1,550.00	370.00	370.00	-	100.0%
Adquisición de Equipos de Cómputo y periféricos	83,756.00	-	83,756.00	62,875.00	20,881.00	75.1%
Adquisición de Equipos de Oficina	2,500.00	-	2,500.00	-	2,500.00	0.0%
Adquisición de Material de Escritorio	4,839.00	-	4,839.00	5,449.00	-610.00	112.6%
Adquisición de Material de Limpieza	1,069.00	145.00	1,214.00	1,214.00	-	100.0%
Adquisición de Material para procesamiento automático de datos (PAD)	6,481.00	1,184.00	7,665.00	7,665.00	-	100.0%
Adquisición de Software	19,999.50	-	19,999.50	3,486.00	16,513.50	17.4%
Adquisición de Vestuario	23,100.00	-1,945.00	21,155.00	21,155.00	-	100.0%
Adquisición de Combustibles para vehículos	21,600.00	-	21,600.00	21,600.00	-	100.0%
Adquisición de Material para Difusión Lima - Provincia (5,917 aport. sin credito)	10,370.00	-4,639.70	5,730.30	5,730.30	-	100.0%
Adquisición de Repuestos	2,479.36	-448.25	2,031.11	2,031.11	-	100.0%
Adquisición de Materiales Diversos	6,000.00	-	6,000.00	1,250.00	4,750.00	20.8%
2.- SERVICIOS	757,572.18	7,253.95	764,826.13	417,396.50	347,429.63	54.6%
Servicio de Suscripción de Diarios, Software y Revistas	2,570.00	-566.88	2,003.12	2,003.12	-	100.0%
Servicio de Capacitación	8,500.00	100.00	8,600.00	7,900.00	700.00	91.9%
Servicio de Mantenimiento de Infraestructura	7,721.00	-	7,721.00	2,850.00	4,871.00	36.9%
Servicio de Mantenimiento de Vehículos	4,650.00	-	4,650.00	3,679.82	970.18	79.1%
Seguros para Riesgos Generales y Vehículos	10,674.50	6,412.85	17,087.35	17,087.35	-	100.0%
Servicio de Racionamiento	82,080.00	-	82,080.00	52,869.00	29,211.00	64.4%
Servicios Públicos	73,300.00	1,304.30	74,604.30	46,175.75	28,428.55	61.9%
Servicio de Mantenimiento de Equipos	2,800.00	3.68	2,803.68	2,803.68	-	100.0%
Servicio de Seguridad	2,200.00	-	2,200.00	1,421.92	778.08	64.6%
Personal de Apoyo al FOVIMFAP (Incluye Basico, Asig Fam, Essalud, CTS, Gratifi)	251,566.68	-	251,566.68	137,564.16	114,002.52	54.7%
Servicios diversos	83,080.00	-	83,080.00	522.00	82,558.00	0.6%
Servicio de Impresión	500.00	-	500.00	-	500.00	0.0%
Servicio de Atenciones Oficiales	2,500.00	-	2,500.00	2,500.00	-	100.0%
Comisiones del Servicio	70,080.00	-	70,080.00	49,469.70	20,610.30	109.5%
Fondo para pagos en efectivo	36,000.00	-	36,000.00	27,000.00	9,000.00	75.0%
Incentivo por función administrativa y de apoyo	119,350.00	-	119,350.00	63,550.00	55,800.00	53.2%
TOTAL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES FOVIM	941,686.04	-	941,686.04	550,221.91	391,464.13	58.4%

- b.- El Departamento de Planes solicitará información de la ejecución presupuestal al Departamento de Economía y Finanzas para conciliar con la información obtenida de la Sección Abastecimiento respecto a la ejecución del PAC a fin de determinar la meta física concordada con los logros alcanzados por las Áreas y la meta financiera.
- c.- El Departamento de Planes informará mensualmente al Gerente Ejecutivo del FOVIMFAP, sobre el avance físico del PAC.

Avance Financiero Del PAC al mes de: _____

CTA. CONTABLE	DESCRIPCION DEL BIEN / SERVICIO	PPTO INICIAL	AMPLIAC / REDUCC	PPTO MODIF	EJECUCIÓN DEL PAC	SALDOS	% EJECUC.
1.- BIENES		184,113.86	-7,253.95	176,859.91	132,825.41	44,034.50	75.1%
60320	Adquisición de material para protección personal	1,920.00	-1,550.00	370.00	370.00	-	100.0%
33601	Adquisición de Equipos de Cómputo y periféricos	83,756.00	-	83,756.00	62,875.00	20,881.00	75.1%
33609	Adquisición de Equipos de Oficina	2,500.00	-	2,500.00	-	2,500.00	0.0%
60320	Adquisición de Material de Escritorio	4,839.00	-	4,839.00	5,449.00	-610.00	112.6%
60320	Adquisición de Material de Limpieza	1,069.00	145.00	1,214.00	1,214.00	-	100.0%
60320	Adquisición de Material para procesamiento automático de datos (PAD)	6,481.00	1,184.00	7,665.00	7,665.00	-	100.0%
60925	Adquisición de Software	19,999.50	-	19,999.50	3,486.00	16,513.50	17.4%
62202	Adquisición de Vestuario	23,100.00	-1,945.00	21,155.00	21,155.00	-	100.0%
60925	Adquisición de Combustibles para vehiculos	21,600.00	-	21,600.00	21,600.00	-	100.0%
62501	Adquisición de Material para Difusión Lima - Provincia (9,917 aport. sin credito)	10,370.00	-4,639.70	5,730.30	5,730.30	-	100.0%
60320	Adquisición de Repuestos	2,479.36	-448.25	2,031.11	2,031.11	-	100.0%
62501	Adquisición de Materiales Diversos	6,000.00	-	6,000.00	1,250.00	4,750.00	20.8%
2.- SERVICIOS		757,572.18	7,253.95	764,826.13	417,375.29	347,450.84	54.6%
60925	Servicio de Suscripción de Diarios, Software y Revistas	2,570.00	-566.88	2,003.12	2,003.12	-	100.0%
62402	Servicio de Capacitación	8,500.00	100.00	8,600.00	7,900.00	700.00	91.9%
63990	Servicio de Mantenimiento de Infraestructura	7,721.00	-	7,721.00	2,850.00	4,871.00	36.9%
63403	Servicio de Mantenimiento de Vehiculos	4,650.00	-	4,650.00	3,679.82	970.18	79.1%
65103	Seguros para Riesgos de Vehiculos	10,674.50	6,412.85	17,087.35	17,066.14	21.21	99.9%
62202	Servicio de Racionamiento	82,080.00	-	82,080.00	52,869.00	29,211.00	64.4%
63403	Servicios Públicos	73,300.00	1,304.30	74,604.30	46,175.75	28,428.55	61.9%
63990	Servicio de Mantenimiento de Equipos	2,800.00	3.68	2,803.68	2,803.68	-	100.0%
63403	Servicio de Seguridad	2,200.00	-	2,200.00	1,421.92	778.08	64.6%
63950	Personal de Apoyo al FOVIMFAP (Incluye Basico, Asig Fam, Essalud, CTS, Gratif)	251,566.68	-	251,566.68	137,564.16	114,002.52	54.7%
63990	Servicios diversos	83,080.00	-	83,080.00	522.00	82,558.00	0.6%
63990	Servicio de Impresión	500.00	-	500.00	-	500.00	0.0%
62501	Servicio de Atenciones Oficiales	2,500.00	-	2,500.00	2,500.00	-	100.0%
62202	Comisiones del Servicio	70,080.00	-	70,080.00	49,469.70	20,610.30	109.5%
63202	Fondo para pagos en efectivo	36,000.00	-	36,000.00	27,000.00	9,000.00	75.0%
65904	Incentivo por función administrativa y de apoyo	119,350.00	-	119,350.00	63,550.00	55,800.00	53.2%
TOTAL EJECUCIÓN FINANCIERA DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES FOVIM		941,686.04	-	941,686.04	550,200.70	391,485.34	58.4%