



Universidad
Continental

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

Análisis y propuesta para el fortalecimiento de capacidades institucionales de la unidad zonal Pasco de Provías descentralizado, orientado a la mejora de la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco, Periodo 2019-2021

**Cancio Efraín Machuca Centeno
Norma Lizeth Vargas Gutarra**

Huancayo, 2018

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

Mg. Uribe Córdoba, Guillermo.

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a los profesores de la Maestría, quienes han contribuido con sus conocimientos y experiencia en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Nuestra gratitud a los funcionarios de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, por las facilidades brindadas y su apoyo constante para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fortaleza; a mis padres, porque son mi motivación; a Gaby, por su amor y apoyo incondicional; a Daniel, mi gran amigo y; a mis hermanos y hermanas, por su apoyo y ánimo que me brindan día con día.

Cancio Machuca

Dedico este trabajo a mis padres por ser ejemplo de trabajo y tenacidad y a mis hermanos por su apoyo incondicional quienes a lo largo de mi vida se han constituido como pilar de mi desarrollo personal y profesional.

Norma Vargas

Índice

Asesor	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xii
Resumen	13
Abstract	15
Introducción.....	17
Capítulo I Generalidades.....	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2. Determinación del problema.....	24
1.2.1. Problema General	40
1.2.2. Problemas Específicos	40
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	41
1.4. Objetivos generales y específicos	42
1.4.1. Objetivo general	42
1.4.2. Objetivos específicos	42
1.5. Descripción de los productos propuestos.....	42
1.5.1. Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	42
1.5.2. Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	43
1.5.3. Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard	43
1.5.4. Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco	43

1.6. Alcance y limitaciones del trabajo de investigación	44
Capítulo II El Diagnóstico	45
2.1. Propósito del trabajo de investigación	45
2.2. Diagnóstico organizacional.....	45
2.2.1. La organización	45
A. Misión.....	46
B. Visión.....	46
C. Objetivo General.....	46
D. Objetivos Específicos:.....	46
2.2.2. Análisis interno	52
A. Subsistema: Razón de ser.....	52
B. Subsistema: Tecnológico.....	54
C. Subsistema: Estructural	60
D. Subsistema: Psicosocial	63
E. Subsistema: Gestión.....	66
2.2.3. Entorno organizacional	66
A. Entorno inmediato.....	67
B. Entorno intermedio	68
C. Tendencias globales	70
2.2.4. Análisis FODA.....	70
2.2.5. Alianzas estratégicas	73
2.2.6. Diagnóstico de realidad problema	74
2.2.7. Problemas institucionales	76
A. Identificación del problema.....	76
Capítulo III La Formulación	79
3.1. Marco teórico.....	79
3.1.1. Bases teóricas	79
A. Gestión pública:	79
B. Modernización del estado en el contexto de la gestión para resultados (GpR):.....	80
C. Objetivos que plantea la gestión para resultados (GpR):	81
D. La gestión para resultados en el Perú:.....	81

E.	<i>Política nacional de modernización de la gestión pública:</i>	82
F.	<i>Gestión por procesos:</i>	84
G.	<i>Estructura organizacional:</i>	85
H.	<i>Servicio civil meritocrático:</i>	90
I.	<i>Capacidades institucionales:</i>	92
J.	<i>Capacidad institucional en el proceso de modernización:</i>	93
K.	<i>Componentes de la capacidad institucional:</i>	94
L.	<i>Diagnóstico de la capacidad institucional:</i>	95
M.	<i>Sistema de control de gestión:</i>	95
N.	<i>El Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión:</i>	96
O.	<i>The Balanced Scorecard o El Cuadro de Mando Integral:</i>	97
P.	<i>El Cuadro de Mando Integral- Balanced Scorecard para el Sector Público:</i>	98
Q.	<i>Articulación intergubernamental:</i>	99
3.1.2.	Antecedentes sobre la investigación:	101
A.	<i>A nivel internacional:</i>	101
B.	<i>A nivel nacional:</i>	102
3.1.3.	Definición de términos básicos	107
3.2.	Objetivos del trabajo de investigación	110
3.2.1.	Objetivo general	110
3.2.2.	Objetivos específicos	110
3.3.	Estrategias	110
3.4.	Productos	111
3.4.1.	Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	111
3.4.2.	Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	112
3.4.3.	Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS	

Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard:	113
3.4.4. Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco:	113
Capítulo IV Propuesta de Implementación	116
4.1. Identificación de recursos críticos.....	116
4.1.1. Recursos humanos	116
4.1.2. Recursos financieros	116
4.1.3. Recursos logísticos	117
4.1.4. Recurso tiempo	118
4.2. Actores	118
4.3. Arquitectura institucional	118
4.4. Metas período de 3 años	119
4.5. Metodología y técnicas	124
4.5.1. Metodología de Kast y Rosenzweig	124
4.5.2. Metodología de Collette y Schneider	124
4.5.3. Metodología SADCI	124
4.5.4. Metodología MACTOR	124
4.6. Aspectos administrativos	124
Capítulo V Análisis de Viabilidad y Factibilidad	131
5.1. Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI)	131
5.2. Metodología de análisis de actores (MACTOR)	162
Capítulo VI El Control	165
6.1. Mecanismos de seguimiento	165
6.2. Mecanismos de evaluación	173
Capítulo VII Síntesis	176
7.1. Análisis	176
Conclusiones.....	184
Recomendaciones.....	187
Referencias Bibliográficas	189
Anexos	193
Anexo N° 1 Producto 1	194

Anexo N° 2 Producto 2223
Anexo N° 3 Producto 3238
Anexo N° 4 Producto 4257

Índice de Tablas

Tabla 1 Recomendaciones contenidas en el informe de auditoría de desempeño al servicio de mantenimiento de caminos vecinales.....	35
Tabla 2 Estructura de cargos de la Unidad Zonal Pasco	51
Tabla 3 Comparación entre PROVÍAS Descentralizado y los Fundamentos de la PNMGP	53
Tabla 4 Identificación de brechas en el subsistema tecnológico de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	58
Tabla 5 Identificación de brechas en el subsistema estructural de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	61
Tabla 6 Identificación de brechas en el subsistema psicosocial de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	64
Tabla 7 Identificación de brechas en el entorno inmediato de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	68
Tabla 8 Identificación de brechas en el entorno intermedio de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	69
Tabla 9 Matriz FODA de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado .	71
Tabla 10 Principales diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos.....	89
Tabla 11 Metas establecidas para el período 2018-2021	120
Tabla 12 Aspectos administrativos	126
Tabla 13 Formulario C – Tareas	132
Tabla 14 Formulario D 1 - DCI desde el punto de vista de las reglas de juego .	137
Tabla 15 Formulario D 2 - DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales	140
Tabla 16 Formulario D 3 - DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones	143
Tabla 17 Formulario D 4 - DCI desde el punto de vista de las políticas de personal	146

Tabla 18 Formulario D 5 - DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos	149
Tabla 19 Formulario D 6 - DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes	152
Tabla 20 Formulario E1 - Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales	155
Tabla 21 Formulario E2 - Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual	157
Tabla 22 Formulario F - Sinopsis de la estrategia y programa de desarrollo institucional.....	158
Tabla 23 Actores claves.....	163
Tabla 24 Posicionamiento de los actores respecto a los productos.....	163
Tabla 25 Grado de convergencia y divergencia entre los actores	164
Tabla 26 Seguimiento de la implementación de los productos	166
Tabla 27 Evaluación de los objetivos propuestos	174

Índice de Figuras

Figura 1: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos vecinales.	25
Figura 2: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento periódico de caminos vecinales.	26
Figura 3: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos departamentales.....	27
Figura 4: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento periódico de caminos departamentales.....	28
Figura 5: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos vecinales en el período 2014-2017.	29
Figura 6: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos vecinales en el período 2015-2017.	30
Figura 7: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos departamentales en el período 2015-2017.	31
Figura 8: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de proyectos de infraestructura vial en el período 2015-2017.	32
Figura 9: Organigrama de PROVÍAS Descentralizado.....	48
Figura 10: Organigrama de la Unidad Zonal Pasco.	51
Figura 11: Modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos.....	84
Figura 12: Del enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados	89
Figura 13: Modelo de un Estado moderno.	100

Resumen

La presente investigación tiene como objeto de estudio a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, órgano desconcentrado responsable de la coordinación, ejecución, seguimiento y supervisión de las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas por PROVÍAS Descentralizado en el departamento de Pasco, las que están orientadas a promover entre otros, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión del gobierno regional y gobiernos locales en materia de infraestructura vial departamental y vecinal o rural, respectivamente.

A partir de las deficiencias evidenciadas en la gestión vial del gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco, relacionadas a la planificación vial, gestión técnica y financiera, y la administración de actividades y proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural, se analizaron las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco para mejorar la gestión vial descentralizada, determinándose que dichas capacidades son insuficientes, debido a una limitada estructura orgánica, ausencia de un plan de desarrollo de personas, ausencia de un sistema de control de gestión y la ausencia de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales.

En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco para mejorar la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural; para cuyo efecto se desarrollaron los siguientes productos: Rediseño de estructura orgánica, plan de desarrollo de personas, especificaciones para la implementación de un sistema de control de gestión, basado en la metodología del Balanced Scorecard y programa de articulación con gobiernos subnacionales.

Demostrándose que los productos desarrollados para solucionar los problemas identificados son viables y factibles, por lo que resulta necesario su implementación

para mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural a cargo de los gobiernos subnacionales, mejoras que se traducirán en redes viales adecuadas y transitables que garanticen el acceso de la población a servicios básicos y asimismo contribuir con el desarrollo económico del departamento de Pasco.

Palabras Clave: Capacidades institucionales, gestión descentralizada, infraestructura vial, gestión por procesos, competencias personales, control de gestión, articulación intergubernamental.

Abstract

The present investigation has as object of study the Pasco Zonal Unit of Decentralized PROVÍAS, decentralized organ responsible for the coordination, execution, monitoring and supervision of the activities, actions and interventions developed by PROVÍAS Decentralizado in the department of Pasco, which are oriented to promote, among others, the development and strengthening of the technical and management capacities of the regional government and local governments in terms of departmental and neighborhood or rural road infrastructure, respectively.

From the deficiencies evidenced in the road management of the regional government and local governments of the department of Pasco, related to road planning, technical and financial management, and the administration of departmental and neighborhood road infrastructure activities and projects, were analyzed the institutional capacities of the Pasco Zonal Unit to improve decentralized road management, determining that these capacities are insufficient, due to a limited organizational structure, absence of a plan for the development of people, absence of a management control system and the absence of a program of articulation with subnational governments.

In this sense, the present investigation aims to strengthen the institutional capacities of the Pasco Zonal Unit to improve the decentralized management of the departmental and neighborhood or rural road infrastructure; for which purpose, the following products were developed: Redesign of the organic structure, people development plan, specifications for the implementation of a management control system, based on the Balanced Scorecard methodology and articulation program with subnational governments.

Proving that the products developed to solve the problems identified are viable and feasible, so its implementation is necessary to improve the management of

departmental and neighborhood road infrastructure by subnational governments, improvements that will result in adequate road networks and passable that guarantee the access of the population to basic services and also contribute to the economic development of the department of Pasco

Key Words: Institutional capacities, decentralized management, road infrastructure, process management, personal competences, management control, intergovernmental articulation.

Introducción

El sector transportes no sólo promueve el desarrollo económico del país, sino también el desarrollo sociocultural, toda vez que dicho sector es transversal al resto de los sectores de la economía. De allí la importancia de contar con sistemas de transportes eficientes, que se constituyan como un pilar fundamental para la competitividad y productividad del país.

Según el diagnóstico del Programa Presupuestal 0138 “Reducción de costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte”, el transporte (entre ellos el transporte terrestre) de personas y mercancías en el Perú es lento y costoso debido a la falta de infraestructura (entre ellas la infraestructura vial) y vehículos de transporte adecuados, lo que genera problemas de inseguridad, así como pérdida de competitividad de los productos locales por sobrecostos y deterioro.

Un elemento crucial para la eficiencia en el transporte terrestre en el país, lo constituye la infraestructura vial, clasificada como nacional, departamental y vecinal, cuya gestión están a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (a través de Provías Nacional), Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, respectivamente. Sin embargo, la mayor parte de las vías departamentales y vecinales a nivel del país, son vías no pavimentadas y no se encuentran en buen estado de transitabilidad, además, la gestión de la infraestructura vial de los gobiernos subnacionales exhiben serias deficiencias, situación que no es ajena al departamento de Pasco, donde se ha evidenciado deficiencias relacionadas a la planificación vial, gestión técnica y financiera, y la administración de actividades y proyectos de infraestructura vial.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de su unidad ejecutora, Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado (PROVÍAS Descentralizado), tiene como misión contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos

regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales.

En ese contexto, considerando que la Unidad Zonal Pasco, Órgano Desconcentrado de PROVÍAS Descentralizado, no es ajena a la problemática advertida en la gestión de la infraestructura vial descentralizada en el departamento de Pasco (puesto que se constituye como un aliado estratégico de los gobiernos subnacionales), mediante el presente trabajo de investigación se realiza el análisis y propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco, para mejorar la gestión vial descentralizada en el ámbito geográfico de su competencia. Para cuyo efecto, se tomó en cuenta el nuevo enfoque planteado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en materia de gestión pública descentralizada: “Un Nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada”, que no sólo se centra en las capacidades de las personas que integran la institución pública; sino en las capacidades como institución.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en siete capítulos que permiten entender y comprender la presente investigación.

El Capítulo I, referido a las Generalidades, está dedicado a identificar y establecer los antecedentes de los problemas evidenciados en la Unidad Zonal Pasco de Provías Descentralizado, a efectos de determinar el problema general y problemas específicos. A partir del cual, se justifica el trabajo de investigación, se plantea los objetivos y se describe los productos propuestos, así como los alcances y las limitaciones. El Capítulo II desarrolla el diagnóstico, donde se establece el propósito de la investigación, se conoce a la organización, se realiza el análisis del entorno interno y externo de la organización, las alianzas estratégicas, diagnóstico de la realidad problema y se conceptualiza los problemas institucionales. El Capítulo III, referido a la formulación, presenta las bases teóricas, antecedentes sobre la investigación y definición de términos básicos que dan soporte al trabajo de investigación. Asimismo, se establecen los objetivos de la investigación y se

plantean las estrategias para su consecución. Finalmente, se detalla los productos desarrollados para dar solución a la realidad problema. El Capítulo IV desarrolla la propuesta de implementación, donde se identifica los recursos críticos que pudieran imposibilitar la aplicación del trabajo de investigación y se analiza el rol de los actores, así como la arquitectura institucional para el desarrollo e implementación de la propuesta de solución. Además, se establecen metas para un período de tres años, las metodologías y técnicas, así como los aspectos administrativos. El Capítulo V analiza el grado de viabilidad y factibilidad de los productos propuestos en el trabajo de investigación, para cuyo efecto se emplea las metodologías SADCI y MACTOR. El Capítulo VI detalla los mecanismos de seguimiento y evaluación que garantizarán la implementación de la propuesta de solución del trabajo de investigación y El Capítulo VII realiza una síntesis del trabajo de investigación, efectuando un análisis final, para posteriormente formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los Autores

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Según el artículo 188° de la Constitución Política del Perú se establece que la descentralización es una política permanente del Estado de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país. El proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencias de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

En la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización (LBD), que forma parte sustancial del marco general de la reforma descentralista y de la gestión descentralizada, se establece que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población; por lo que a través de la descentralización el proceso de traslado de funciones y competencias del gobierno central hacia otros organismos que se encuentran en contacto directo con los ciudadanos, permite identificar mejor sus necesidades y así poder proveer de mejores servicios públicos que satisfaga las legítimas expectativas de inclusión, bienestar y acceso a mejores oportunidades para el ejercicio de sus derechos del ciudadano.

Mediante Decreto Supremo N° 034-2008-MTC, se aprueba el Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial, en cuyo artículo 4 se estipula que el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, tiene a su cargo la gestión de la infraestructura de la Red Vial Nacional, los Gobiernos Regionales, la gestión de la infraestructura de la Red Vial Departamental o Regional y los Gobiernos Locales, a través de las

municipalidades provinciales y distritales, la gestión de la infraestructura de la Red Vial Vecinal o Rural.

Uno de los lineamientos estratégicos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es fortalecer su participación en el proceso de descentralización, desarrollando y afianzando capacidades de gestión en los gobiernos subnacionales, dado que éstos tienen a su cargo la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal. Para tal efecto, las acciones estratégicas se ejecutan a través de Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado – PROVÍAS Descentralizado.

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado - PROVÍAS Descentralizado, es la Unidad Ejecutora del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, adscrita al Viceministerio de Transportes, resultante de la fusión por absorción del Proyecto Especial de Infraestructura Departamental – PROVÍAS Departamental y el Proyecto Especial de Infraestructura Rural – PROVÍAS Rural, dispuesta por Decreto Supremo N° 029-2006-MTC del 12 de agosto de 2006.

PROVÍAS Descentralizado tiene a su cargo actividades de preparación, gestión, administración y de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural en sus distintos modos; así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y vecinal o rural; teniendo como objetivo promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural, y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

Es importante señalar que, el financiamiento parcial de los programas de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural, proviene de los contratos de préstamo suscritos entre la República del Perú con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Internacional de Reconstrucción

y Fomento – BIRF (Banco Mundial). Según dichos contratos, la Unidad Ejecutora de los programas de transporte subnacional es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado - PROVÍAS Descentralizado. Es así que, PROVÍAS Descentralizado implementó durante el período 2006-2014, el Programa de Caminos Departamentales (PCD) y el Programa de Transporte Rural Descentralizado (PTRD) y, desde el 2015, en virtud a los contratos de préstamo N° 3587/OC-PE (BID) y 8562-PE (BIRF) viene implementando el Programa de Apoyo al Transporte Subnacional (PATS) que comprende los componentes de i) Infraestructura para la integración e inclusión, ii) Mantenimiento de la infraestructura vial vecinal y iii) Gestión Vial Descentralizada. En ese sentido, dichos contratos de préstamo, le brindan a PROVÍAS Descentralizado el respaldo y sostenibilidad para apoyar a los gobiernos subnacionales en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural, considerando que, las obligaciones, términos y condiciones estipuladas en los contratos de préstamo trascienden a la gestión de un gobierno.

Actualmente PROVÍAS Descentralizado cuenta con 20 Unidades Zonales a nivel nacional, siendo el objeto de estudio del presente trabajo de investigación la Unidad Zonal Pasco, Órgano Desconcentrado que depende de la Dirección Ejecutiva de PROVÍAS Descentralizado y es responsable de la coordinación, ejecución, seguimiento y supervisión de las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas en el ámbito geográfico de sus competencia, las que están orientadas a promover entre otros, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión en el gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco, para la institucionalización de la política sectorial de transportes y la gestión por resultados y asimismo, con la finalidad que dichos gobiernos subnacionales ejerzan plenamente sus funciones y competencias en materia de infraestructura vial.

No obstante, se han evidenciado deficiencias en la gestión vial del gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco, relacionadas a la planificación vial, gestión técnica y financiera, y la administración de actividades y proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal. Estas deficiencias, por un lado, demuestran la débil capacidad técnica y de gestión de los gobiernos subnacionales para asumir plenamente la gestión de la infraestructura vial de su competencia; y por otro, obliga a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado analizar su estrategia, así como las capacidades institucionales que posee, dado que las acciones que desarrolla están orientadas precisamente a mejorar y fortalecer la gestión vial de los gobiernos subnacionales.

Según el Documento de Trabajo: “Capacidades Institucionales: Un Nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada” aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros mediante Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM, se define a las capacidades institucionales, como el conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos en sus respectivos territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos.(p. 18)

A partir del análisis de las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, se ha evidenciado la necesidad de fortalecerlas, dado que son insuficientes para mejorar la gestión vial descentralizada. Fortalecer dichas capacidades institucionales demanda el rediseño de la estructura orgánica, desarrollo de personas, diseño de un sistema de control de gestión y diseño de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, que le permitan a la Unidad Zonal Pasco, ejecutar sus funciones y competencias de forma eficiente, eficaz y articulada, las

mismas que están orientadas a mejorar la gestión vial de los gobiernos subnacionales.

1.2. Determinación del problema

Sin duda, el sector transportes no sólo promueve el desarrollo económico del país, sino también el desarrollo social, toda vez que dicho sector es transversal al resto de los sectores de la economía; por lo que está articulado con los ejes estratégicos 4 (Economía, Competitividad y Empleo) y 5 (Desarrollo Regional e Infraestructura) del Plan Bicentenario 2021, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos nacionales de economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad y desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.

Sin embargo, el problema específico identificado en el sector transportes de acuerdo al Programa Presupuestal 0138 “Reducción de costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte” es que el transporte (entre ellos el transporte terrestre) de personas y mercancías en el Perú es lento y costoso debido a la falta de infraestructura (entre ellas la infraestructura vial) y vehículos de transporte adecuados, lo que genera problemas de inseguridad, así como pérdida de competitividad de los productos locales por sobrecostos y deterioro.

En ese contexto, con la finalidad de solucionar la problemática vial, corresponde a los tres niveles de gobierno, bajo la rectoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, realizar una gestión de infraestructura vial de su competencia de forma eficiente, eficaz y articulada.

No obstante, la gestión vial de los gobiernos subnacionales aún exhibe serias deficiencias, tal como sucede con la gestión de la infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco, donde se ha evidenciado deficiencias relacionadas a la planificación vial, gestión técnica y financiera, y la administración de actividades y proyectos de infraestructura vial.

Para reafirmar lo indicado en el párrafo precedente, a continuación se presentan las deficiencias evidenciadas en la gestión del mantenimiento vial (que corresponde a una de las fases de la gestión de infraestructura vial), teniendo en consideración que en los últimos tres años se ha firmado convenios entre PROVÍAS Descentralizado y los gobiernos subnacionales (Gobierno Regional de Pasco y Gobiernos Locales Provinciales de Daniel Alcides Carrión, Oxapampa y Pasco) para la ejecución de actividades de mantenimiento vial, con el objetivo de garantizar la transitabilidad de los caminos vecinales y departamentales y asimismo, con la finalidad de preservar las inversiones realizadas.

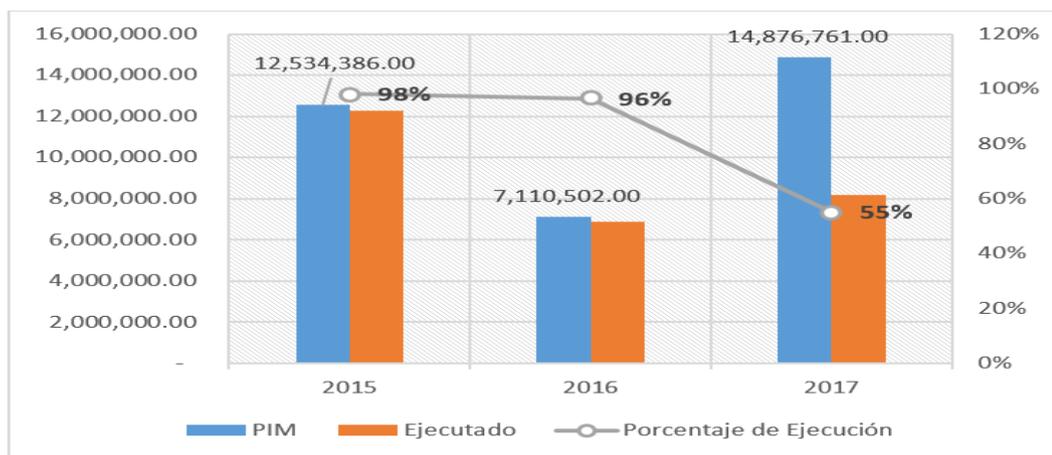


Figura 1: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos vecinales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Según la figura anterior, se observa que la ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos vecinales a cargo de los gobiernos locales provinciales del departamento de Pasco durante el 2015 y 2016 fue de 98% y 96%, respectivamente, sin embargo, la ejecución presupuestal no fue consistente con la ejecución física, toda vez que los gobiernos locales efectuaron transferencias financieras a favor de sus institutos viales provinciales sin contratos o valorizaciones que lo sustenten y éstos no lograron concretar la ejecución física en el ejercicio fiscal

correspondiente, por lo que los servicios de mantenimiento se ejecutaron en el ejercicio siguiente (extemporáneo), perjudicando la transitabilidad de las vías y originando retrasos en el cumplimiento de la presentación de informes técnicos, rendiciones financieras y liquidaciones de contratos, que incluso hasta la fecha están pendientes de regularizar.

Por otro lado, se observa que en el 2017 la ejecución presupuestal es de apenas 55%, evidenciándose con ello, una deficiente gestión por parte de los gobiernos locales provinciales. Cabe indicar que a diferencia del 2015 y 2016, las transferencias financieras a favor de los institutos viales provinciales durante el 2017 estaban condicionadas a los avances físicos reales (que debían ser sustentados con las respectivas valorizaciones), razón por la cual, las municipalidades provinciales no concretaron dichas transferencias, situación que explica el nivel de ejecución alcanzado en comparación con los años anteriores.

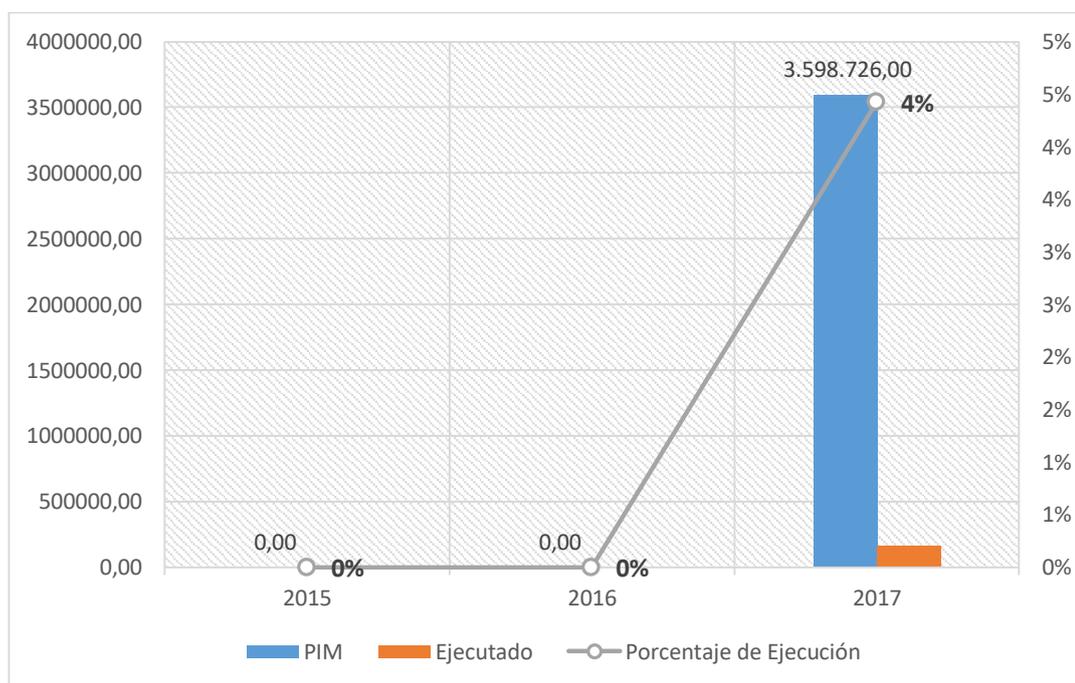


Figura 2: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento periódico de caminos vecinales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Como se muestra en la figura anterior, en el 2017 se transfirieron recursos a favor de los gobiernos locales provinciales para el financiamiento de actividades de mantenimiento periódico de caminos vecinales (que comprende elaboración de expediente técnico, ejecución y supervisión), registrándose una ejecución presupuestal de apenas 4%, muestra de una deficiente gestión, más aun teniendo en cuenta que los recursos fueron transferidos en el mes de marzo del 2017 mediante el Decreto de Urgencia N° 004-2017.

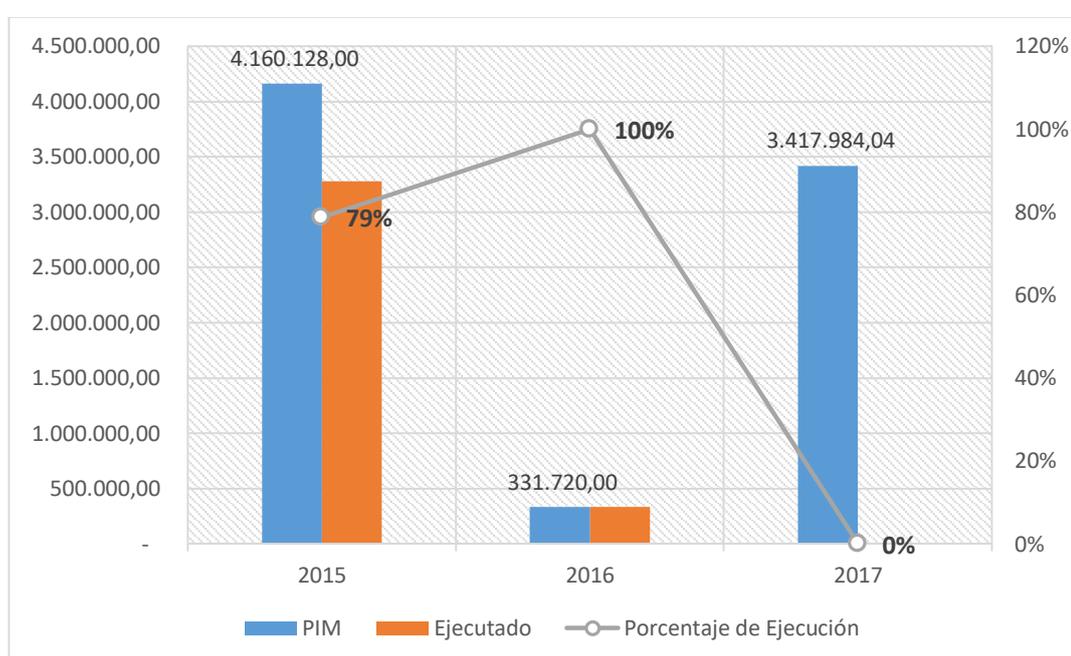


Figura 3: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos departamentales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Como se muestra en la figura anterior, la ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento rutinario de caminos departamentales a cargo del Gobierno Regional de Pasco en los últimos tres años (2015 - 2017) fue de 79%, 100% y 0%, respectivamente. Particularmente el año 2017, sin perjuicio de las debilidades advertidas en los años 2015 y 2016 (relacionados a los retrasos en la contratación, administración de contratos, cumplimiento de convenios de gestión, entre otros) denota la deficiente gestión vial del citado estamento, toda vez que registra nula ejecución presupuestal, a pesar que los

recursos fueron transferidos en el mes de marzo del 2017. Esta situación fue motivada por el retraso en la elaboración de inventarios de condición vial de los caminos departamentales (por desconocimiento de manuales técnicos), condición previa para concretar las intervenciones de mantenimiento vial y asimismo, por la débil articulación entre el Gobierno Regional y la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, dado que ésta última también ejecuta actividades de mantenimiento rutinario.

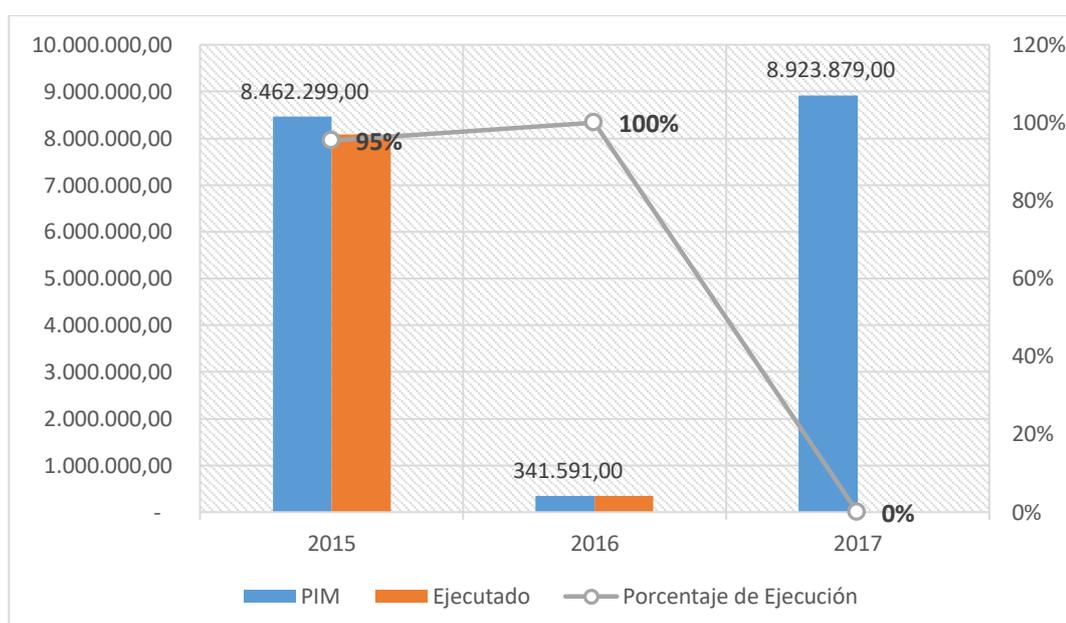


Figura 4: Ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento periódico de caminos departamentales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Como se muestra en la figura anterior, la ejecución presupuestal de la actividad de mantenimiento periódico de caminos departamentales a cargo del Gobierno Regional de Pasco en los últimos tres años (2015 - 2017) fue de 95%, 100% y 0%, respectivamente. Particularmente el año 2017, sin perjuicio de las debilidades advertidas en los años 2015 y 2016 (relacionados a los retrasos en la contratación, administración de contratos, cumplimiento de convenios de gestión, consistencia entre avance físico y financiero, entre otros) denota la deficiente gestión vial del citado estamento, toda vez que registra nula ejecución presupuestal, a pesar que los recursos fueron

transferidos en el mes de marzo del 2017. Esta situación fue originada por el retraso en la elaboración de inventarios de condición vial de los caminos departamentales (por desconocimiento de los manuales técnicos), condición previa para concretar las intervenciones de mantenimiento vial y, asimismo, por las demoras en la elaboración de los expedientes técnicos.

En suma, las deficiencias observadas en la gestión del mantenimiento vial de los gobiernos subnacionales en los últimos tres años, evidencian la necesidad de fortalecer la presencia de la Unidad Zonal Pasco en el gobierno regional y gobiernos locales, así como mejorar la articulación para institucionalizar una gestión vial para resultados.

Ahora bien, en correspondencia a la gestión del mantenimiento vial desarrollada por los gobiernos subnacionales en los últimos tres años, a continuación, se muestra las metas físicas de las actividades de mantenimiento rutinario y periódico, cuyo monitoreo estaba a cargo de la Unidad Zonal Pasco, en mérito a los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.

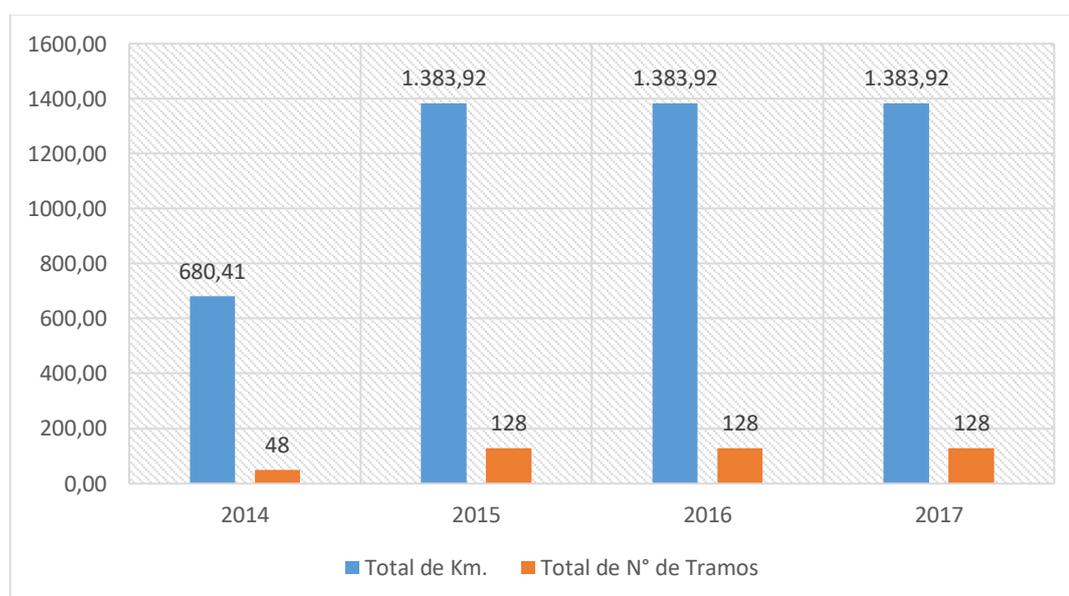


Figura 5: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos vecinales en el período 2014-2017.

Fuente: Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Según la figura anterior, se puede apreciar que en el 2014, la longitud total de caminos vecinales con mantenimiento rutinario a cargo de los gobiernos locales provinciales ascendía a 680+410 Km, haciendo un total de 48 caminos vecinales, sin embargo, para el 2015 la longitud total aumentó a 1,383+920 Km, haciendo un total de 128 caminos vecinales, el cual significó un incremento de 103% en cantidad de Km y 267% en número de caminos vecinales respecto al 2014, manteniéndose la meta física (1383+920 Km) para los años 2016 y 2017. El incremento de meta física, ocasionó aumento de trabajo para la Unidad Zonal Pasco en la actividad de seguimiento y monitoreo, pues de pronto tenía que monitorear más de 1300 Km con la misma estructura organizativa del 2014, que por cierto también era muy limitada para la meta física de 680 Km, más aún considerando que la Unidad Zonal Pasco no sólo está abocada al monitoreo de caminos vecinales con mantenimiento rutinario.

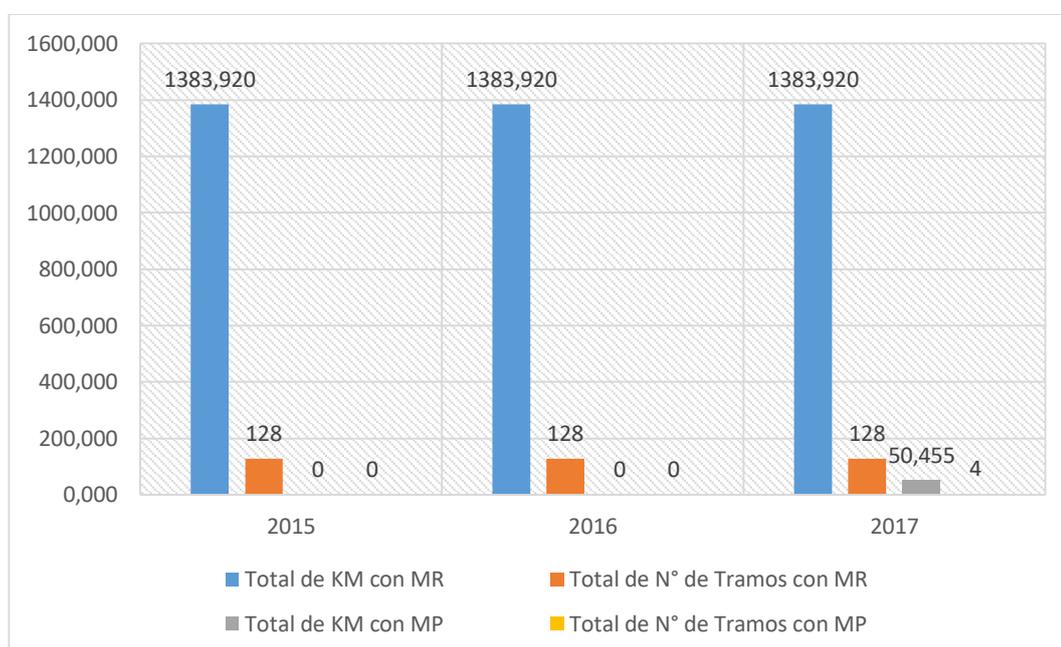


Figura 6: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos vecinales en el período 2015-2017.

Fuente: Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales

Como se muestra en la figura anterior, en los últimos tres años la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, debía realizar mensualmente el

monitoreo físico de 1,383+920 Km de caminos vecinales con mantenimiento rutinario (MR) y además, en el 2017, el monitoreo de 50+455 Km de caminos vecinales con mantenimiento periódico (MP), sin embargo en los años 2015 y 2016 prácticamente dicho monitoreo no se concretó, mientras que en el 2017 fue muy restringido, toda vez que la estructura organizativa de la Unidad Zonal no le permite cumplir cabalmente con la actividad de seguimiento y monitoreo.

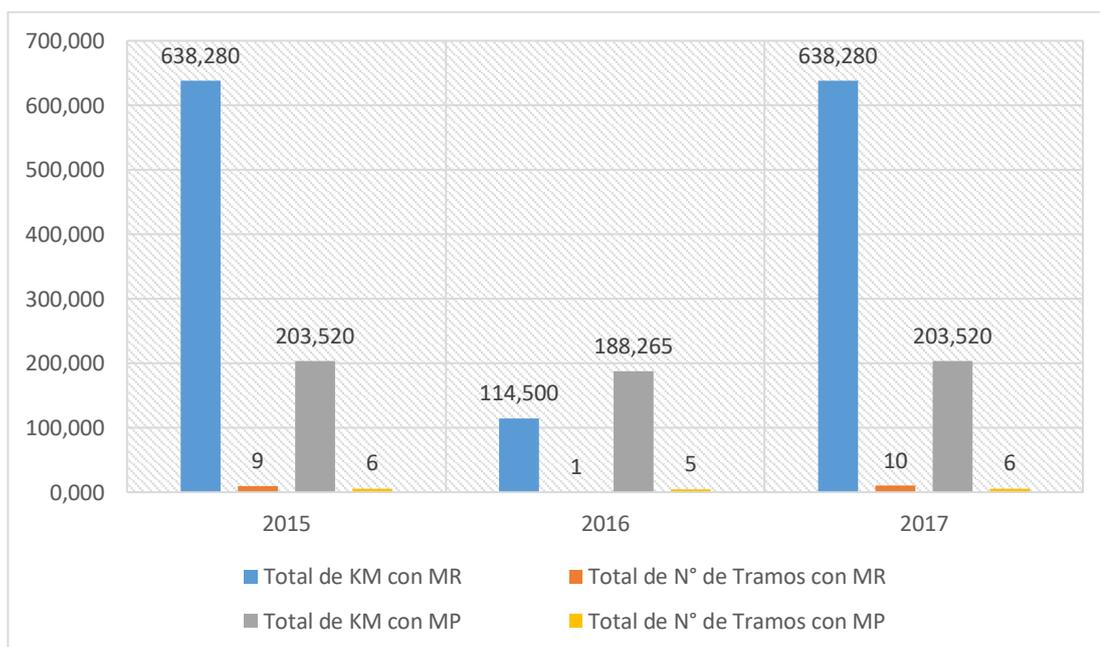


Figura 7: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de caminos departamentales en el período 2015-2017.

Fuente: Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Tal como se muestra en la figura anterior, en el 2015, la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado debía realizar el monitoreo físico de 638+280 Km de caminos departamentales con mantenimiento rutinario (MR) y 203+520 Km de caminos departamentales con mantenimiento periódico (MP), sin embargo, el monitoreo fue muy restringido, dado que la estructura organizativa de la Unidad Zonal Pasco no le permitió cumplir cabalmente con dicha actividad, situación similar ocurrió en el 2016, mientras que en el 2017 no se concretó el monitoreo toda vez que el gobierno regional registró nula ejecución.

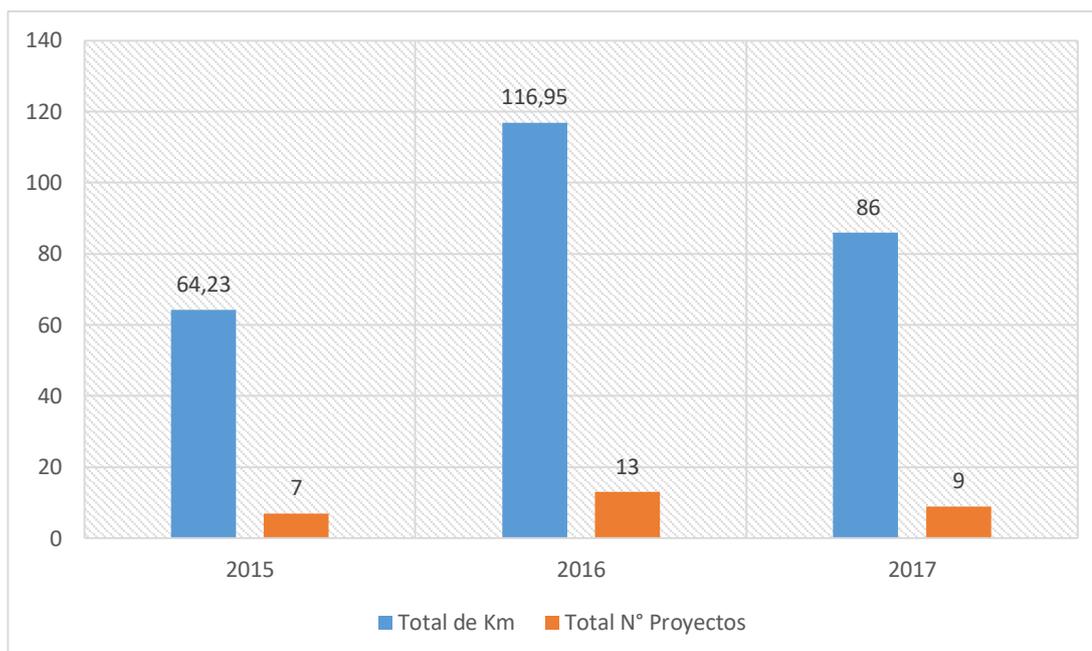


Figura 8: Cantidad de Kilómetros (Km) y Número de proyectos de infraestructura vial en el período 2015-2017.

Fuente: Convenios entre PROVÍAS Descentralizado y Gobiernos Locales Provinciales.

Según la figura anterior, en el período 2015-2017, la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado tenía a su cargo el seguimiento físico y financiero de proyectos de inversión, lo cual demuestra que la Unidad Zonal no sólo está abocada al monitoreo de actividades de mantenimiento vial. Se tenía programado las metas físicas de 64+230 Km (7 Proyectos de Inversión Pública), 116+95 Km (13 Proyectos de Inversión Pública) y 86 Km (9 Proyectos de Inversión Pública); respectivamente, no obstante, al igual que en las actividades de mantenimiento vial, el seguimiento y verificación de la ejecución de las obras fue muy limitada.

En suma, en los últimos tres años se incrementó significativamente las actividades y metas por cumplir, sin embargo, la estructura organizativa de la Unidad Zonal Pasco se mantiene desde el 2008 con una orientación al cumplimiento de funciones y conformado solamente por seis cargos (cubierto por seis personas), es decir, la estructura no ha sido actualizada en mérito a los nuevos requerimientos y desafíos que demanda una gestión descentralizada moderna.

Estas limitaciones, sumados la falta de capacitación al personal, la ausencia de un sistema de control de gestión y la falta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, definitivamente no le están permitiendo a la Unidad Zonal Pasco, ejecutar sus acciones estratégicas de forma adecuada, las mismas que están orientadas a mejorar la gestión de la infraestructura vial descentralizada.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones y acciones de mejora contenidas en el informe de “Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales”. (Contraloría General de la República, 2015). Las mismas que reafirman los problemas señalados en el párrafo precedente.

Tabla 1

Recomendaciones contenidas en el informe de auditoría de desempeño al servicio de mantenimiento de caminos vecinales.

Recomendaciones	Acciones de Mejora de Desempeño
<p><u>Recomendación 2:</u> Articular los lineamientos técnicos para el servicio de mantenimiento rutinario manual elaborados por PROVÍAS Descentralizado (en el 2009) con el manual de mantenimiento vial del MTC (aprobado en el 2014), de modo que (i) se asegure homogeneidad en los conceptos asociados al servicio de mantenimiento y (ii) se precise qué tipo de intervención, con orientación económica o social, corresponde según la necesidad técnica del camino y la prioridad establecida por cada gobierno local.</p>	<p>Acción 2: Actualizar el Manual de Carreteras- Mantenimiento o Conservación Vial, aprobado por la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del MTC, incorporando una sección relativa al mantenimiento rutinario de las vías vecinales, por parte de los gobiernos locales.</p> <p>Acción 3: Promover y difundir la ejecución del mantenimiento rutinario por parte de los gobiernos locales e institutos viales provinciales, de acuerdo con los lineamientos técnicos aprobados.</p> <p>Acción 4: Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del servicio de mantenimiento rutinario en los gobiernos locales provinciales, en el marco de las transferencias condicionadas de recursos y convenios de gestión.</p>
<p><u>Recomendación 7:</u> Diseñar e implementar una base de datos a nivel nacional con información de los códigos de ruta de los tramos y su historia de intervenciones de infraestructura vial. Se deberá identificar el proyecto de inversión más reciente y las intervenciones de mantenimiento posteriores. Esta base de datos deberá estar disponible para los gobiernos locales y garantizar la identificación de la necesidad técnica de los tramos para la planificación vial y programación presupuestal.</p>	<p>Acción 13: Diseñar e implementar un “Sistema de Información para la Gestión Vial de los Caminos Vecinales”, disponible para los gobiernos locales, con participación de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles, Oficina de Tecnologías de Información y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MTC. Este sistema será institucionalizado con un documento normativo.</p>
<p><u>Recomendación 14:</u> Mejorar o desarrollar sistemas informáticos que permitan realizar el seguimiento (físico y financiero) del servicio y así conocer los kilómetros con mantenimiento, los costos unitarios reales del servicio (por zona geográfica, tipología de suelos y clima) y los montos de cofinanciamiento por parte de municipalidades distritales o provinciales.</p>	<p>Acción 24: Verificar y evaluar la información que remitan las municipalidades provinciales respecto al seguimiento de las metas físicas y financieras del servicio de mantenimiento rutinario manual en el marco de las transferencias condicionadas.</p>
<p><u>Recomendación 15:</u> Revisar el diseño organizacional de PROVÍAS Descentralizado, que se mantiene desde el 2007, teniendo en cuenta las múltiples funciones que vienen asumiendo.</p>	<p>Acción 25: Revisar y modificar el Manual de Operaciones de PROVÍAS Descentralizado, considerando adicionalmente las responsabilidades asumidas en el marco del programa presupuestal.</p>

Recomendaciones	Acciones de Mejora de Desempeño
<p><u>Recomendación 16:</u> Verificar y sistematizar la información sobre el cumplimiento de los resultados de los gobiernos locales para que el logro de los resultados del servicio de mantenimiento rutinario esté vinculado con los recursos financieros.</p>	<p>Acción 26: Procesar información de ficha o formato que registre los resultados del servicio, para una muestra de municipalidades provinciales y evaluar el logro de los mismos (previa definición de un puntaje mínimo aceptable), en el marco de las transferencias programáticas condicionadas.</p>
<p><u>Recomendación 17:</u> Verificar y reportar periódicamente al Ministerio de Economía y Finanzas el cumplimiento de los resultados del servicio de mantenimiento rutinario que se realiza en el marco de las transferencias programáticas condicionadas.</p>	<p>Acción 27: Sistematizar la información sobre el cumplimiento de resultados del mantenimiento para todas las municipalidades provinciales que cuenten con financiamiento condicionado.</p>
<p><u>Recomendación 19:</u> Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación, definiendo principalmente los roles y funciones de los actores involucrados y los indicadores y metas del servicio de mantenimiento de caminos vecinales, en conformidad con las competencias del sector (Ley de Organización y Funciones del MTC, Ley N° 29370).</p>	<p>Acción 28: Verificar el cumplimiento de los resultados del servicio para que éstos orienten la asignación y el requerimiento de recursos ordinarios, bajo el modelo de transferencias programáticas condicionadas.</p>
<p><u>Recomendación 20:</u> Establecer un mecanismo para hacer seguimiento a la programación, formulación y ejecución presupuestal del mantenimiento vial, efectuado por los gobiernos locales en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), a fin de promover el adecuado registro de las metas físicas y financieras en el programa presupuestal.</p>	<p>Acción 31: Definir los indicadores para el seguimiento y evaluación del producto “Camino vecinal con mantenimiento vial” y sus actividades, en el marco del programa presupuestal.</p> <p>Acción 32: Establecer los roles y procedimientos para el seguimiento y evaluación del producto y sus actividades – Manual de procedimientos del “Sistema de Información de la Gestión Vial de Caminos Vecinales”.</p> <p>Acción 33: Reportar anualmente los indicadores del programa presupuestal para evaluar los resultados del servicio de mantenimiento.</p> <p>Acción 34: Promover y verificar el registro adecuado de la programación, formulación y ejecución presupuestal de los gobiernos locales, en el SIAF (en la categoría programa presupuestal producto y actividad).</p>

Fuente: Contraloría General de la República.

Como se muestra en el cuadro anterior, la Contraloría General de la República, a través de su Informe de “Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales” recomienda a PROVÍAS Descentralizado revisar su diseño organizacional, que se mantiene desde el 2007, teniendo en cuenta las múltiples funciones que vienen asumiendo. Recomendación que realiza dado que, en su informe, manifiesta que PROVÍAS Descentralizado no realizó un seguimiento de los resultados obtenidos de la intervención de mantenimiento, enfocándose esencialmente en la revisión de los documentos financieros (reportes de valorización). Sin embargo, estos no condicionaban las transferencias de recursos realizadas por el MEF. Además, si bien requería mensualmente los recursos ante el MEF, no todos los meses lo hacía para las mismas municipalidades, ni los montos correspondían a las rendiciones presentadas.

Dicho informe señala, además, que la situación antes indicada estuvo vinculada a las limitaciones en las capacidades operativas de PROVÍAS Descentralizado. Las oficinas zonales tenían restricciones de personal y recursos para la supervisión física. En tanto, la sede central se vio afectada por la mayor escala de las operaciones (aumento de tramos) y las actividades adicionales ligadas a los distintos fondos otorgados y al programa presupuestal. El seguimiento financiero estuvo limitado por las características de las herramientas informáticas existentes. Finalmente, PROVÍAS Descentralizado no contaba con un sistema de información integrado que permitiese recoger y sistematizar la información de la ejecución física del servicio.

A partir de esta recomendación, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante Resolución Ministerial N° 1182-2017-MTC/01.02 aprobó un nuevo manual de operaciones de PROVÍAS Descentralizado y consecuentemente debe aprobarse un nuevo manual de organizaciones y funciones, por lo que resulta necesario y oportuno rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco a fin de ser incluido en el citado documento de gestión; y que mejor que la propuesta lo realice la Unidad Zonal que ha

identificado plenamente sus debilidades y necesidades para fortalecer la gestión vial descentralizada.

Por otro lado, la Contraloría General de la República, recomienda verificar y reportar el cumplimiento de los resultados del servicio de mantenimiento rutinario a cargo de los gobiernos locales, articular los lineamientos técnicos del servicio de mantenimiento rutinario, sistematizar la información del servicio de mantenimiento rutinario y diseñar un sistema de seguimiento y evaluación.

Se pone especial énfasis en las recomendaciones antes señaladas, porque corroboran la problemática identificada en la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado y lógicamente el aporte es muy valioso para el presente trabajo de investigación.

En conclusión, la problemática principal de la Unidad Zonal Pasco está relacionada con las capacidades institucionales que posee, las mismas que se detallan a continuación:

1. **Limitada estructura orgánica:** Definitivamente la actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco no está permitiendo mejorar la gestión vial descentralizada, toda vez que es muy limitada para cumplir cabalmente con todas las funciones y metas encomendadas, fortalecer su presencia en los gobiernos subnacionales y mejorar la articulación intergubernamental. Esta situación, por ejemplo, no le permite realizar el seguimiento y monitoreo físico de todas las actividades y proyectos viales a cargo de los gobiernos subnacionales (y de PROVÍAS Descentralizado) así como las acciones de capacitación y acompañamiento técnico permanente a los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos, razón por la cual, se restringe la verificación de los resultados del servicio de mantenimiento rutinario de caminos vecinales, previo a la autorización de las transferencias programáticas condicionadas de recursos ordinarios a favor de los gobiernos locales provinciales, y por tanto, la autorización actualmente

se realiza con base a los documentos de la solicitud de los gobiernos locales, así como la conformidad de inventarios de condición vial, expedientes técnicos, entre otros.

2. **Ausencia de un plan de desarrollo de personal:** La Unidad Zonal Pasco no cuenta con un plan de desarrollo de personal que permita mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada. Si bien, el personal que labora actualmente cumple con los perfiles requeridos, sin embargo, no es capacitado permanentemente a fin de fortalecer sus competencias, teniendo en cuenta que son ellos quienes interactúan con los gobiernos subnacionales, brindándoles capacitación y asistencia técnica. Una de las debilidades, por ejemplo, es el tema de la planificación vial, en la cual no se ha tenido avances significativos, relacionados principalmente a la actualización y/o implementación de planes viales.
3. **Ausencia de un sistema de control de gestión:** La Unidad Zonal Pasco adolece de un Sistema de Control de Gestión que le permita realizar, en forma efectiva, el seguimiento y evaluación de la gestión que viene desarrollando, que le brinde el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones, orientado a mejorar la gestión de la infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales. Actualmente la información relacionada a la gestión que realiza la Unidad Zonal no está sistematizada y además no se cuenta con dicha información en tiempo real para atender los requerimientos de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado (y de otros actores) así como para tomar decisiones respecto a la gestión vial descentralizada.
4. **Falta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales:** La Unidad Zonal Pasco aún no ha logrado institucionalizar reuniones y/o mesas de trabajo con los gobiernos subnacionales en cada una de las distintas fases de la gestión vial, ni tampoco para la implementación de los convenios suscritos para la

ejecución de proyectos y actividades de mantenimiento vial, debido a que no cuenta con una guía, plan, programa, protocolo u otro instrumento para afianzar la articulación intergubernamental y por tanto existe una débil articulación con los gobiernos subnacionales, que no permite lograr el alineamiento estratégico entre los tres niveles de gobierno y por ende mejorar la gestión vial descentralizada. Si bien, ha venido desarrollando reuniones de coordinación con los gobiernos subnacionales, empero dichas reuniones fueron convocadas más por un tema de emergencia, es decir, cuando se detectaron deficiencias, irregularidades, incumplimientos, entre otros, en la ejecución de los proyectos y/o actividades en el marco de los convenios suscritos.

A partir de lo descrito precedentemente, se ha procedido a conceptualizar tanto el problema general como los problemas específicos siguientes:

1.2.1. Problema General

Insuficientes capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permiten mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.

1.2.2. Problemas Específicos

- Limitada estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Ausencia de un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Ausencia de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Ausencia de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.

1.3. Justificación del trabajo de investigación

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012 - 2016 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se ha determinado como uno de sus objetivos estratégicos “Participar activamente en el proceso de descentralización, orientado al desarrollo de capacidades, para mejorar la gestión de los gobiernos subnacionales en transportes”.

En concordancia con dicho objetivo, PROVÍAS Descentralizado a través de su Plan Operativo Institucional 2018 (POI 2018) ejecutará acciones orientadas entre otras, a promover el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión en los gobiernos subnacionales para la institucionalización de la política sectorial de transportes, la gestión por resultados y el modelo de gestión vial.

En ese sentido, mediante el presente trabajo de investigación, se pretende contribuir con la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales, que comprende el rediseño de su estructura organizativa, capacitar al personal e implementar un sistema de control de gestión y un programa de articulación, para mejorar la gestión vial del gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco, mejoras que se traducirán en caminos departamentales y vecinales o rurales en buen estado de transitabilidad que garanticen el acceso de la población a servicios públicos así como contribuir con el desarrollo económico de la región.

La presente investigación será muy útil para las otras 19 Unidades Zonales de PROVÍAS Descentralizado quienes al igual que la Unidad Zonal Pasco vienen desplegando innumerables esfuerzos para lograr que los gobiernos subnacionales ejerzan plenamente sus competencias en materia de gestión vial.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco para el período 2019 - 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- Rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Proponer un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Diseñar un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Diseñar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.

1.5. Descripción de los productos propuestos

El presente trabajo de investigación propone los siguientes productos:

1.5.1. Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Este producto permitirá dar inicio a la institucionalización de una gestión por procesos para alcanzar los objetivos estratégicos. Para lo cual, se modificará la estructura orgánica actual, incorporando nuevos cargos, cambiando la denominación de algunos cargos existentes y definiendo el número de personal que se requiere para el desarrollo adecuado de los procesos de la Unidad Zonal Pasco, asimismo, se definirá y actualizará perfiles de puestos y, por último, se establecerá

los requerimientos de recursos logísticos en función a la nueva estructura orgánica.

1.5.2. Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Mediante este producto se establecerán acciones de capacitación para el personal responsable de los procesos estratégicos, misionales y de soporte, quienes interactúan permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica. Dichas acciones están orientadas a fortalecer las competencias personales, por lo que los temas de capacitación estarán relacionados a gestión pública y gestión de infraestructura vial para resultados.

1.5.3. Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard

Mediante este producto se establecerá las especificaciones o consideraciones para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) en la Unidad Zonal Pasco; en términos de direccionamiento estratégico, estructura, alineamiento, metodología y terminología.

1.5.4. Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco

Mediante este producto se definirá las acciones concretas que debe implementarse en cada una de los procesos de la gestión de mantenimiento vial o proyectos de inversión a cargo de los gobiernos subnacionales (en el marco de los convenios suscritos), estableciendo espacios e hitos de articulación de la gestión de infraestructura vial. Dichas acciones estarán descritas brevemente, así como sus objetivos, resultados esperados, público objetivo, indicadores y medios de verificación.

1.6. Alcance y limitaciones del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación será implementado en la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales, que comprende el rediseño de su estructura organizativa, capacitar al personal e implementar un sistema de control de gestión y un programa de articulación con los gobiernos subnacionales.

Las implementaciones de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación resultan viables dado que están alineados con el Plan Estratégico del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, así como con el Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PROVÍAS Descentralizado. Asimismo, teniendo en consideración que el Programa de Apoyo al Transporte Subnacional (PATS) a cargo de PROVÍAS Descentralizado y que se está implementando hasta el 2021 considera en su componente tres (3) (Gestión vial descentralizada), el fortalecimiento de la capacidad de gestión vial de los gobiernos subnacionales, fortalecimiento institucional de PROVÍAS Descentralizado (incluye unidades zonales) a través de capacitaciones y el fortalecimiento de microempresas para el mantenimiento vial rutinario.

Un factor limitante para la implementación de los productos propuestos, estriba en que la Unidad Zonal Pasco (como órgano desconcentrado) depende de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, por lo que, los productos deben ser expuestos y sustentados adecuadamente para lograr su implementación, principalmente el producto que implica el rediseño de la estructura orgánica, dado que los otros productos pueden implementarse a través de convenios y/o alianzas estratégicas.

Capítulo II

El Diagnóstico

2.1. Propósito del trabajo de investigación

El propósito del presente trabajo de investigación es fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, con el objetivo de mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural a cargo de los gobiernos subnacionales, mejoras que se traducirán en redes viales adecuadas y transitables que garanticen el acceso de la población a servicios básicos y asimismo contribuir con el desarrollo económico del departamento de Pasco.

2.2. Diagnóstico organizacional

2.2.1. La organización

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado - PROVIAS DESCENTRALIZADO, es la Unidad Ejecutora del Pliego Ministerio de Transportes y Comunicaciones, adscrita al Viceministerio de Transportes, resultante de la fusión por absorción del Proyecto Especial de Infraestructura Departamental – PROVÍAS Departamental y el Proyecto Especial de Infraestructura Rural – PROVÍAS Rural, dispuesta por Decreto Supremo N° 029-2006-MTC del 12 de agosto de 2006.

PROVÍAS Descentralizado tiene a su cargo actividades de preparación, gestión, administración y de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural en sus distintos modos; así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y vecinal o rural.

PROVÍAS Descentralizado tiene como objetivo promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad

de la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural, y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

A. Misión

Contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales.

B. Visión

El País integrado con redes viales departamentales y rurales adecuadas, transitables, bajo gestión de los gobiernos regionales y locales respectivamente y que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la población.

C. Objetivo General

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

D. Objetivos Específicos:

- Viales:

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada,

articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

- **Institucionales:**
Desarrollar capacidades institucionales especializadas en gestión de infraestructura vial departamental y rural en los gobiernos regionales y locales.
- **De políticas:**
Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con gobiernos regionales y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y rural.
- **De desarrollo:**
Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y rural con la promoción de iniciativas económico-productivas y con otro tipo de infraestructura económica.

De acuerdo a su nuevo manual de operaciones aprobado con Resolución Ministerial N° 1182-2017-MTC/01.02, PROVÍAS Descentralizado tiene la siguiente estructura orgánica:

01 Órganos de Dirección

01.1 Dirección Ejecutiva

02 Órgano de Control

02.1 Órgano de Control Institucional

03 Órganos de Asesoramiento

03.1 Secretaría Técnica

03.2 Oficina de Asesoría Jurídica

03.3 Oficina de Planeamiento y Presupuesto

04 Órganos de Apoyo

04.1 Oficina de Administración

04.2 Oficina de Recursos Humanos

04.3 Oficina de Tecnologías de la Información

05 Órganos de Línea

05.1 Gerencia de Estudios

05.2 Gerencia de Obras

05.3 Gerencia de Intervenciones Especiales

05.4 Gerencia de Monitoreo y Seguimiento

05.5 Gerencia de Fortalecimiento de la Gestión Vial
Descentralizada

06 Órganos Desconcentrados

06.1 Unidades Zonales

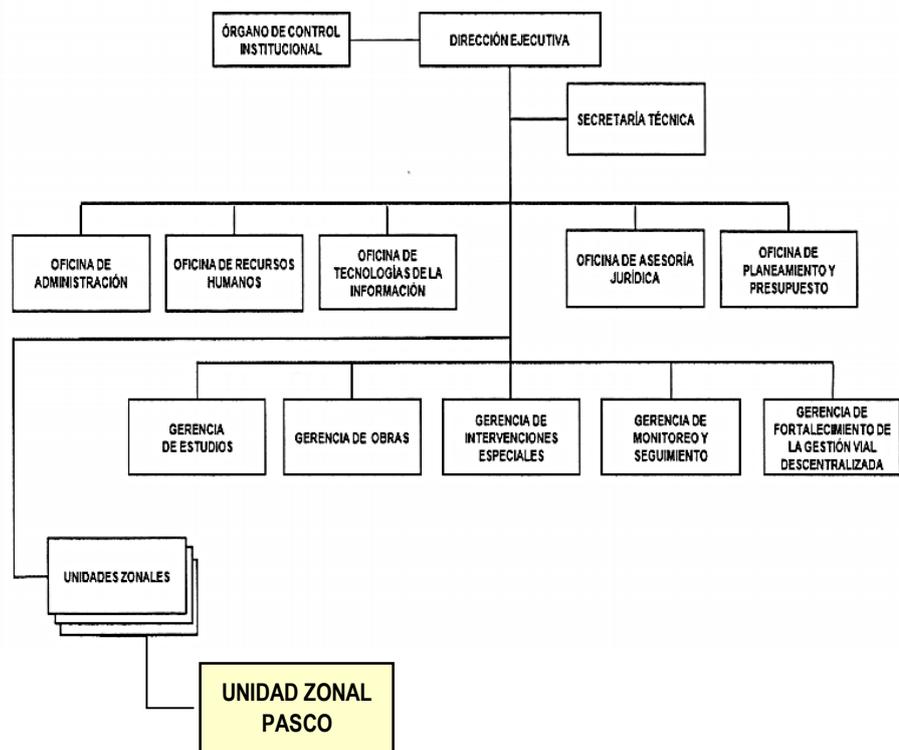


Figura 9: Organigrama de PROVÍAS Descentralizado.

Fuente: Manual de Operaciones - R.M. N° 1182-2017-MTC/01.02.

De acuerdo a la estructura orgánica de PROVÍAS Descentralizado y tal como se muestra en la figura anterior, las Unidades Zonales son Órganos Desconcentrados que dependen de la Dirección Ejecutiva y son responsables de la coordinación, ejecución, seguimiento y

supervisión de las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas en un área geográfica determinada.

Actualmente, PROVÍAS Descentralizado cuenta con 20 Unidades Zonales, siendo una de ellas la **Unidad Zonal Pasco**, que viene operando en el departamento de Pasco desde el 2008 y cuyas funciones son las siguientes:

- a) Ejecutar las actividades, acciones e intervenciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de PROVÍAS Descentralizado, en el departamento de Pasco.
- b) Apoyar las acciones de seguimiento a las actividades y proyectos de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural en coordinación con el órgano competente.
- c) Coordinar y participar en la formulación e implementación de los planes, programas y estrategias para el fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales y otros actores relacionados con la población beneficiaria.
- d) Participar en la administración de los contratos de formulación de estudios y ejecución de obras e intervenciones especiales; así como de los contratos de supervisión, en coordinación con los órganos competentes, emitiendo los informes correspondientes.
- e) Administrar los recursos asignados para el ejercicio de sus funciones, en el marco de la normativa vigente.
- f) Asesorar a los gobiernos regionales y locales en la selección de proyectos de infraestructura de transporte departamental y

vecinal o rural, así como en la elaboración de los contratos correspondientes, según corresponda.

- g) Apoyar la implementación de los convenios de transferencias que permitan la sostenibilidad de las inversiones en infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural.
- h) Promover la participación financiera de los gobiernos regionales y locales, en las inversiones de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural.
- i) Asesorar y participar en la formulación y ejecución de planes de infraestructura vial, departamental o provincial, entre otros, promoviendo su complementariedad entre ellos, en coordinación con los órganos competentes.
- j) Promover y difundir las normas técnicas para la ejecución descentralizada de la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural; así como realizar acciones de seguimiento a su cumplimiento.
- k) Apoyar en la coordinación con el gobierno regional y gobiernos locales, en la atención de emergencias viales, así como en aquellas de carácter especial que ocurran en la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural.
- l) Sistematizar, registrar y actualizar la información técnica de las obras ejecutadas por el PROVÍAS Descentralizado y otras en el departamento de Pasco; así como proveer información a los órganos del Proyecto Especial, cuando lo requieran.
- m) Otras funciones que le asigne el Director Ejecutivo y aquellas que se le otorgue por normativa expresa.

La Unidad Zonal Pasco tiene asignado los siguientes cargos y el siguiente organigrama.

Tabla 2

Estructura de cargos de la Unidad Zonal Pasco

N°	Cargo	Nivel	Cantidad
1	Coordinador Zonal	SP-EJ1	1
2	Administrador I	SP-ES1	1
3	Especialista Regional II	SP-ES2	1
4	Especialista Local II	SP-ES2	1
5	Especialista en Descentralización II	SP-ES2	1
6	Chofer I	SP-AP1	1
	TOTAL		6

Fuente: Manual de Organización y Funciones del PROVÍAS Descentralizado – R.D. N° 2648-2008-MTC/21.

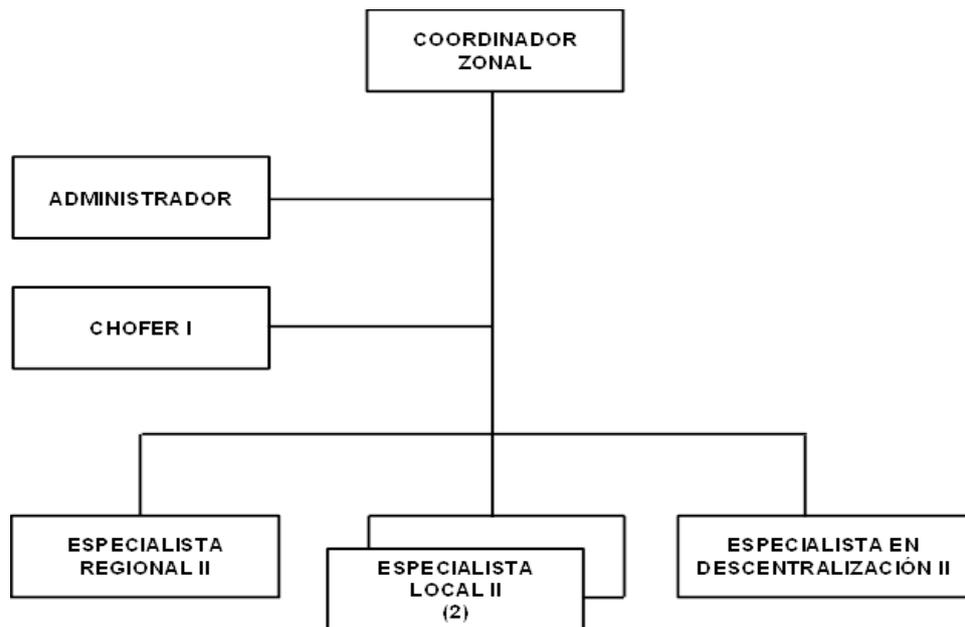


Figura 10: Organigrama de la Unidad Zonal Pasco.

Fuente: Manual de Organización y Funciones del PROVÍAS Descentralizado – R.D. N° 2648-2008-MTC/21.

A la fecha, la Unidad Zonal Pasco cuenta con seis (6) colaboradores, cuatro (4) contratados bajo el régimen de la actividad privada (Decreto Legislativo N° 728 – 1991) y dos (2) por contratación administrativa de

servicios - CAS (Decreto Legislativo N° 1057 - 2008 y modificado 2012).

La gestión de la Unidad Zonal Pasco principalmente está orientada a fortalecer las capacidades técnicas e institucionales de los gobiernos subnacionales en materia de infraestructura vial, que comprende el apoyo a los gobiernos subnacionales en la planificación vial de sus respectivas jurisdicciones, apoyo en la firma de convenios de gestión para la ejecución de actividades y proyectos viales, capacitación y asistencia técnica a los gobiernos subnacionales, evaluación y conformidad de expedientes técnicos de mantenimiento rutinario y periódico, monitoreo físico y financiero de actividades y proyectos, seguimiento y evaluación de convenios, y la implementación del Programa Presupuestal 0138 “Reducción de costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte” por encargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

2.2.2. Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la entidad se utilizará la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig (1985), quienes describen la organización como un sistema abierto, es decir, en relación dinámica con su entorno. Este modelo es útil para realizar el diagnóstico completo de una organización. El modelo permite hacer el análisis desde una perspectiva completa, gracias a su enfoque sobre los diferentes subsistemas que le brindan su razón de ser.

Los subsistemas que se analizarán son los siguientes: El subsistema razón de ser, subsistema tecnológico, subsistema estructural, subsistema psicosocial y el subsistema de gestión.

A. *Subsistema: Razón de ser*

A través de este subsistema se evaluará los valores de la organización, de sus dirigentes y empleados claves, también, a la interpretación de lo que hace o de lo que debería hacer la

organización, a los resultados que espera alcanzar. Bajo este criterio se analiza la razón de ser de PROVÍAS Descentralizado verificándose la misión institucional con los fundamentos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, según el siguiente cuadro.

Tabla 3

Comparación entre PROVÍAS Descentralizado y los Fundamentos de la PNMGP

Fundamentos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)	Misión Institucional
<p>Visión: Un Estado moderno al servicio de las personas Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. (Transparente y que rinde cuentas).</p>	<p>Contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales.</p>

Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública PROVÍAS Descentralizado

PROVÍAS Descentralizado recoge dentro de su misión institucional la visión de un estado moderno, dado que su accionar (en el marco del proceso de descentralización) está orientado al fortalecimiento de capacidades de los gobiernos subnacionales, a fin de contar con redes viales departamentales y vecinales o rurales adecuadas y transitables que garanticen a los ciudadanos acceder a servicios básicos.

En este subsistema no se han identificado brechas relacionados al problema de investigación, sin embargo, a través del producto “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de

gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard”, se efectuará la propuesta de valores institucionales que oriente el accionar de la Unidad Zonal Pasco.

B. Subsistema: Tecnológico

PROVÍAS Descentralizado identificó 11 procesos, concordantes con la gestión de infraestructura de transporte vial descentralizado, clasificados en estratégicos, misionales y de soporte, los mismos que están descritos en su Manual de Operaciones. Para el presente trabajo de investigación se ha considerado el análisis de ocho (8) procesos que se detallan a continuación:

- a) Procesos estratégicos: Son aquellos establecidos para el jefe de la Unidad Zonal Pasco y comprende los siguientes procesos:

Gestión estratégica: Está relacionado con la planificación y desarrollo de estrategias para cumplir con los objetivos institucionales, a través de especialistas comprometidos en su consecución, para el fortalecimiento de la gestión vial descentralizada.

Gestión de procesos y mejora continua: Relacionado a la gestión de herramientas e instrumentos para institucionalizar una gestión por procesos en la Unidad Zonal Pasco, a fin de mejorar su efectividad y eficiencia mejorando los controles.

- b) Procesos misionales:

Gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada: Se inicia con la recepción de los contratos de ejecución y supervisión de obras y/o actividades viales a ejecutarse en el departamento de Pasco, los mismos que

son gestionados directamente por la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. A partir del cual, la Unidad Zonal Pasco continúa con las actividades de entrega de terreno, inspección, administración de contratos, aprobación de valorizaciones, adicionales y ampliaciones de plazo, recepción de obras y/o actividades, aprobación de liquidaciones y finalmente participar de la transferencia de actividades y proyectos ejecutados a los gobiernos subnacionales.

Por otro lado, la Unidad Zonal Pasco participa en la gestión de firma de convenios con el gobierno regional y gobiernos locales para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial, en cuyo contexto, se evalúan y aprueban inventarios de condición vial, expedientes técnicos de emergencias viales, expedientes técnicos de mantenimiento rutinario y periódico, solicitudes de transferencia financiera, informes de avance físico y financiero de los servicios de mantenimiento vial y finalmente la aprobación de liquidaciones finales.

Monitoreo de la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada: Se inicia con la recepción de los convenios debidamente suscritos entre PROVÍAS Descentralizado y los gobiernos subnacionales beneficiarios, prosiguiendo, en el marco de dichos convenios, con el seguimiento de la contratación de actividades y/o proyectos, monitoreo de metas físicas y financieras, y monitoreo del nivel de cumplimiento de informes técnicos, fichas técnicas, rendiciones de cuentas y liquidaciones finales.

Fortalecimiento de la gestión vial descentralizada: Se desarrolla en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales, comprende acciones de capacitación y asistencia técnica en materia de gestión vial dirigidas a los funcionarios y servidores del gobierno regional, gobiernos locales, institutos viales provinciales y empresas contratistas. Asimismo, en el marco del plan de trabajo de articulación territorial del programa presupuestal 0138 se realizan acciones orientadas a mejorar la gestión de los productos y proyectos a cargo de los gobiernos subnacionales.

c) Procesos de soporte:

Gestión administrativa: Comprende la solicitud de recursos financieros a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para los gastos administrativos o de gestión (alquiler de local, adquisición de combustible, servicio de limpieza, servicio de seguridad y vigilancia, adquisición de útiles de escritorio, viáticos, entre otros), contratar bienes y servicios, realizar pagos y rendir cuentas a través del SIAF, extranet y módulo logística de PROVÍAS Descentralizado, culminando el ciclo con el envío de la rendición de gastos en formato físico para su revisión y aprobación por parte de la Sede Central. El mismo procedimiento se aplica para los fondos autorizados para pagos en efectivo (caja chica) que se utilizan en la adquisición de bienes y servicios menores a S/. 700.00. Por otro lado, están las actividades de trámite documentario, manejo del archivo, control patrimonial y atención al ciudadano.

Gestión de recursos humanos: Principalmente comprende el control de personal, trámite de pago de planillas, solicitud de incremento de personal y requerimiento de

capacitaciones a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.

Gestión de asesoría jurídica: Actualmente la Unidad Zonal Pasco, no cuenta con un especialista jurídico que apoye el proceso de gestión de actividades y proyectos, así como el proceso de monitoreo a través del asesoramiento jurídico y opiniones legales.

A continuación, a partir del análisis de los 8 procesos de la Unidad Zonal Pasco, se presentan las siguientes brechas identificadas en cada uno de ellos.

Tabla 4

Identificación de brechas en el subsistema tecnológico de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Procesos	Subprocesos	Estado Actual	Estado Ideal	Brecha
Estratégicos	Gestión estratégica	La Unidad Zonal Pasco no cuenta con una herramienta de control de gestión, por lo que no se ha logrado el alineamiento estratégico, se limita las acciones de seguimiento y evaluación, así como la toma de decisiones orientadas a mejorar la gestión vial descentralizada. Asimismo, esta situación ha imposibilitado contar con información en tiempo real para atender los requerimientos de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado (y de otros actores).	Se ha logrado el alineamiento estratégico en la Unidad Zonal Pasco a través de una herramienta de control que le permite realizar el seguimiento y evaluación de su gestión estratégica, que le brinda el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la gestión vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alineamiento estratégico en la Unidad Zonal Pasco. • Ausencia de una herramienta de control que permita realizar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica de la Unidad Zonal Pasco.
	Gestión de procesos y mejora continua	La estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco se mantiene desde el 2008 y está orientada al cumplimiento de funciones, la misma que limita el desarrollo de una gestión para resultados.	La Unidad Zonal Pasco cuenta con una estructura orgánica por procesos orientada a resultados, que permite mejorar y fortalecer la gestión vial de los gobiernos subnacionales. Se ha logrado institucionalizar una gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura orgánica de la Unidad Zonal está orientada al cumplimiento de funciones.
Misionales	Gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada	La evaluación y aprobación de inventarios de condición vial, expedientes técnicos, liquidaciones finales y otros documentos generados por los gobiernos subnacionales, se vienen efectuando con cierto retraso y basados solamente en la documentación presentada por dichos gobiernos subnacionales, dado que la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco es limitada y además el personal con la que cuenta es insuficiente.	La evaluación y aprobación de inventarios de condición vial, expedientes técnicos, liquidaciones finales y otros documentos generados por los gobiernos subnacionales, se realizan con celeridad y basados en la verificación en campo, dado que la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco está orientada a procesos y además el personal con la que cuenta es suficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en la evaluación y aprobación de inventarios viales, expedientes técnicos y otros relacionados a las actividades y proyectos viales a cargo de los gobiernos subnacionales. • La estructura orgánica de la Unidad Zonal está orientada al cumplimiento de funciones. • El número de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco es insuficiente.
	Monitoreo de la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada	El monitoreo de la ejecución física de las actividades y/o proyectos es muy restringido, toda vez que la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco es limitada y además el personal con la que cuenta es insuficiente. Asimismo, no se cuenta con un sistema de monitoreo que permita contar con información en tiempo real para la toma de decisiones orientadas a mejorar la gestión vial descentralizada.	El monitoreo de la ejecución física es adecuado, toda vez que la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco está orientada a procesos y además el personal con la que cuenta es suficiente. Asimismo, se cuenta con un sistema de monitoreo que permite contar con información en tiempo real para la toma de decisiones orientadas a mejorar la gestión vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Restringido monitoreo físico de actividades y proyectos viales. • La estructura orgánica de la Unidad Zonal está orientada al cumplimiento de funciones. • El número de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco es insuficiente.

Procesos	Subprocesos	Estado Actual	Estado Ideal	Brecha
De soporte	Fortalecimiento de la gestión vial descentralizada	La Unidad Zonal Pasco no ha establecido pautas e hitos para las acciones de fortalecimiento en materia de gestión vial, que permitan mejorar la articulación y lograr el alineamiento estratégico para mejorar la gestión vial descentralizada.	La Unidad Zonal Pasco estableció pautas e hitos para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento en materia de gestión vial, que permiten mejorar la articulación y lograr el alineamiento estratégico para mejorar la gestión vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad Zonal Pasco no ha sistematizado el monitoreo de la gestión de actividades y proyectos viales a cargo de los gobiernos subnacionales.
	Gestión administrativa	La Unidad Zonal Pasco no está cumpliendo con las rendiciones de gastos dentro de los plazos establecidos debido al personal limitado. Asimismo, los recursos logísticos (unidades móviles, equipos de ingeniería, entre otros) para la ejecución de los procesos misionales son insuficientes.	La Unidad Zonal Pasco cumple con las rendiciones de gastos dentro de los plazos establecidos. Asimismo, los recursos logísticos (unidades móviles, equipos de ingeniería, entre otros) que posee son suficientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en las rendiciones de gastos. • Limitados recursos humanos y logísticos.
	Gestión de recursos humanos	Se ha evidenciado la falta de capacitación al personal de la Unidad Zonal Pasco, quienes interactúan permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica. Esta falta de capacitación, por ejemplo, se ha traducido en una limitada orientación a los gobiernos subnacionales en materia de planificación vial.	Se realiza acciones de capacitación permanentes para actualizar y fortalecer las competencias del capital humano de la Unidad Zonal Pasco con la finalidad de mejorar la gestión vial de los gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación al personal de la Unidad Zonal Pasco, quienes interactúan permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica.
	Gestión de asesoría jurídica	Se ha identificado limitaciones en aspectos legales relacionados con la administración de contratos, implementación de convenios con los gobiernos subnacionales y fortalecimiento de la gestión vial descentralizada, debido a que no se cuenta con soporte legal.	La Unidad Zonal Pasco cuenta con soporte legal para la administración de contratos, implementación de convenios con los gobiernos subnacionales y fortalecimiento de la gestión vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en aspectos legales relacionados con la administración de contratos, implementación de convenios con los gobiernos subnacionales y fortalecimiento de la gestión vial descentralizada.

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo de investigación.

C. *Subsistema: Estructural*

A través de este subsistema se analizó la estructura organizativa de la Unidad Zonal Pasco, a partir del cual, se ha verificado que las brechas encontradas en el subsistema tecnológico se presentan a nivel de la estructura orgánica actual, dado que ésta se mantiene desde el 2008 orientada al cumplimiento de funciones y conformada solamente por seis cargos, la misma que no le está permitiendo ejecutar adecuadamente sus acciones estratégicas.

A continuación, se presentan las brechas identificadas en este subsistema teniendo en cuenta la ejecución de los procesos misionales y de soporte.

Tabla 5

Identificación de brechas en el subsistema estructural de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Descripción actual del desarrollo de procesos misionales y de soporte	Descripción ideal del desarrollo de procesos misionales y de soporte	Brecha
<p>Actualmente el proceso de gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada así como el proceso de seguimiento y monitoreo, ambos clasificados como procesos misionales, no están siendo desarrollados a cabalidad, toda vez que se ha evidenciado demoras en la evaluación y aprobación de inventarios viales, expedientes técnicos y otros documentos relacionados con las actividades y proyectos a cargo de los gobiernos subnacionales, asimismo el monitoreo físico de las intervenciones viales es muy restringido.</p> <p>Subsiste esta problemática, dado que la ejecución de los procesos antes indicados está a cargo sólo del Especialista Regional II e Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial, lo cual resulta muy limitado, debido a que, por ejemplo, la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco no tiene el puesto de Especialista en Estudios, que es muy necesario para los dos procesos en mención.</p> <p>Por otro lado, en el proceso de gestión administrativa (proceso de soporte) se ha identificado retrasos en las rendiciones de gastos, debido a que todo el proceso es desarrollado por un profesional.</p> <p>Asimismo, en el proceso de gestión de asesoría jurídica (proceso de soporte) se ha evidenciado limitaciones en aspectos legales relacionados con la administración de contratos, implementación de convenios con los gobiernos subnacionales y fortalecimiento de la gestión vial descentralizada, toda vez que la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco no ha considerado el cargo de Asesor Jurídico.</p> <p>En suma, la estructura orgánica actual no le está permitiendo a la Unidad Zonal Pasco, desarrollar adecuadamente sus acciones estratégicas, dado que ésta se mantiene desde el</p>	<p>Los procesos misionales y de soporte se ejecutan adecuadamente, dado que se incorporó los siguientes cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Estudios • Asesor Jurídico <p>Asimismo, se modificó la denominación de los cargos existentes de Especialista Regional II y Especialista Local II, por Especialista en Obras Viales y Especialista en Conservación Vial, respectivamente, los mismos que cuentan con sus asistentes técnicos.</p> <p>De igual modo, la denominación del cargo de Especialista en Descentralización II se modificó por Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada.</p> <p>Por último, se incluyó un asistente administrativo y un chofer.</p>	<p>La estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco se mantiene desde el 2008 con orientación al cumplimiento de funciones, la misma que no le está permitiendo desarrollar cabalmente sus acciones estratégicas. Dicha estructura no contempla los cargos de Especialista en Estudios y Asesor Jurídico, asimismo, ya no son adecuados la denominación de algunos cargos existentes, se requiere actualizar los perfiles de puestos y se advierte recarga laboral para los responsables de los procesos misionales y de soporte.</p>

Descripción actual del desarrollo de procesos misionales y de soporte	Descripción ideal del desarrollo de procesos misionales y de soporte	Brecha
2008 orientada al cumplimiento de funciones y conformada solamente por seis cargos.		
	Estructura Orgánica	
Estructura Actual	Estructura Ideal	Brecha
<p>La Unidad Zonal Pasco cuenta con la siguiente estructura orgánica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal (Plaza CAP) • Administrador I (Plaza CAP) • Especialista Regional II (Plaza CAP) • Especialista Local II (Plaza CAP), que actualmente es cubierto por el Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial (Personal CAS) • Especialista en Descentralización II (Plaza CAP), que actualmente es cubierto por el Especialista en Descentralización (Personal CAS) • Chofer I (Plaza CAP) 	<p>En concordancia con la política nacional de modernización de la gestión pública, la Unidad Zonal Pasco cuenta con una estructura orgánica por procesos orientada a resultados que se describe a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Unidad Zonal (CAP) • Administrador (CAP) (Incluye asistente administrativo - CAS) • Asesor Jurídico (CAP) (Provisional: Personal CAS) • Especialista en Estudios (CAP) (Provisional: Personal CAS) • Especialista en Obras Viales (CAP) (Incluye asistente técnico - CAS) • Especialista en Conservación Vial (CAP) (Provisional: Personal CAS) (Incluye asistente técnico - CAS) • Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada (CAP) (Provisional: Personal CAS) • Choferes (02 CAP) (Provisional: 01 Personal CAS) 	<p>La estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco se mantiene desde el 2008 con orientación al cumplimiento de funciones, la misma que no le está permitiendo mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada, que constituye uno de sus objetivos estratégicos.</p>

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo de investigación.

D. *Subsistema: Psicosocial*

A través de este subsistema se analizó la cantidad y calidad de los recursos humanos de la Unidad Zonal Pasco, con la finalidad de identificar brechas que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 6

Identificación de brechas en el subsistema psicosocial de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Procesos	Situación Actual Responsable/s del Proceso Desempeño del Proceso	Situación Ideal	Brecha
Gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial <p>Los procesos no se están desarrollando a cabalidad, puesto que se ha evidenciado retrasos en la aprobación de expedientes técnicos, inventarios de condición vial, entre otros, la aprobación de dichos documentos se limitan a un trabajo de gabinete (que debería contrastarse con la verificación de campo) y asimismo, el seguimiento físico de actividades y proyectos de infraestructura vial es muy restringido, considerando que las metas físicas sólo de actividades de mantenimiento rutinario es de 1,383+920 km de caminos vecinales y 638+280 km de caminos departamentales.</p> <p>La situación descrita se explica por el limitado personal a cargo de la ejecución de los procesos en mención.</p>	<p>Contar con mayor cantidad de recursos humanos que permitan fortalecer el desarrollo de los procesos misionales y de soporte, asimismo, se cuenta con perfiles de puestos actualizados en concordancia con una estructura orgánica por procesos orientada a resultados.</p> <p>La Unidad Zonal Pasco ha incorporado el siguiente personal:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El número de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco es insuficiente para el desarrollo de los procesos misionales y de soporte. • Recargada labor de los profesionales responsables de los procesos misionales y de soporte. • Falta de especialistas en estudios y asesoría jurídica. • Limitados recursos logísticos para el cumplimiento de los procesos misionales.
Monitoreo de la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador <p>En este proceso se ha identificado retrasos en las rendiciones de gastos, debido a que todo el proceso está cargo de un solo profesional que no se da abasto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 02 asistentes técnicos en obras y conservación vial. • 01 especialista en estudios. • 01 asesor jurídico • 01 asistente administrativo. • 01 chofer. 	
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un personal especialista. <p>En este proceso se ha evidenciado limitaciones en aspectos legales relacionados con la administración de contratos, implementación de convenios con los gobiernos subnacionales y fortalecimiento de la gestión vial descentralizada.</p>		
Gestión de asesoría jurídica			
	Estado Actual	Estado Ideal	Brecha

Procesos	Situación Actual Responsable/s del Proceso Desempeño del Proceso	Situación Ideal	Brecha
Se ha evidenciado la falta de capacitación al personal de la Unidad Zonal Pasco, quienes interactúan permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica. Esta falta de capacitación, por ejemplo, se ha traducido en una limitada orientación a los gobiernos subnacionales en materia de planificación vial.	Se realiza acciones de capacitación permanentes para actualizar y fortalecer las competencias del capital humano de la Unidad Zonal Pasco, con la finalidad de mejorar la gestión vial de los gobiernos subnacionales.	La falta de un instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación al personal de la Unidad Zonal Pasco, quienes interactúan con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica.	

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo de investigación.

E. Subsistema: Gestión

A través de este subsistema se analizó si los problemas identificados están contemplados en el Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PROVÍAS Descentralizado, a partir del cual, se verificó que se tiene programado el presupuesto de S/ 7,500,000.00 para la actividad de fortalecimiento de capacidades en el sistema de transporte, que comprende el fortalecimiento de gestión vial descentralizada a gobiernos regionales, fortalecimiento en gestión vial descentralizada a gobiernos locales y fortalecimiento de la gestión vial con enfoque de género.

En el marco de la citada actividad, se tiene proyectado la implementación de acciones del programa presupuestal 0138 “Reducción de costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transportes”, pero no se ha proyectado la implementación de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, que constituye uno de los productos de la presente investigación, que además de acciones de capacitación y asistencia técnica, demanda realizar acompañamiento técnico, por lo que, conjuntamente con los otros productos propuestos deben ser sustentados ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado a fin que sean incorporados en el Plan Operativo Institucional (POI) 2019 y en los subsiguientes años.

2.2.3. Entorno organizacional

Para el análisis del entorno organizacional se utilizó la metodología de Collerette y Schneider (1996), quienes dividen el entorno en tres niveles: Inmediato, intermedio y de tendencias globales.

A. Entorno inmediato

A continuación, se presentan las entidades con las cuales la Unidad Zonal Pasco interactúa permanentemente, identificando su influencia en los problemas identificados.

Tabla 7

Identificación de brechas en el entorno inmediato de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Entidad	Estado Actual Relación con la Unidad Zonal Pasco	Relación con la problemática identificada	Estado Ideal	Brecha
PROVÍAS Descentralizado (Sede Central)	La Unidad Zonal Pasco desarrolla su gestión bajo los lineamientos de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. La Unidad Zonal Pasco rinde cuentas ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y asimismo remite información del estado situacional de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada.	La Unidad Zonal Pasco no tiene sistematizada la información relacionada a la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada, situación que dificulta atender oportunamente los requerimientos de información de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	La Unidad Zonal Pasco atiende oportunamente la información solicitada por la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, dado que la información relacionada a la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada se encuentra sistematizada.	Falta sistematizar la información relacionada a la gestión de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Gobierno Regional de Pasco	La Unidad Zonal Pasco brinda capacitación y asistencia técnica al Gobierno Regional en el marco de los convenios suscritos, orientadas a mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental.	Se ha evidenciado deficiencias en la gestión vial del gobierno regional, debido a la débil articulación y falta de alineamiento.	Se ha fortalecido la presencia de la Unidad Zonal Pasco en el Gobierno Regional, mejorando la articulación y logrando el alineamiento para mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental.	La débil articulación con el Gobierno Regional no está permitiendo mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental.
Gobiernos Locales - Provincias e Institutos Viales Provinciales	La Unidad Zonal Pasco brinda capacitación y asistencia técnica a los gobiernos locales en el marco de los convenios suscritos, orientadas a mejorar la gestión de la infraestructura vial vecinal o rural.	Se ha evidenciado deficiencias en la gestión vial de los Gobiernos Locales e Institutos Viales Provinciales, debido a la débil articulación y falta de alineamiento.	Se ha fortalecido la presencia de la Unidad Zonal Pasco en los Gobiernos Locales e Institutos Viales Provinciales, mejorando la articulación y logrando el alineamiento para mejorar la gestión de la infraestructura vial vecinal o rural.	La débil articulación con los Gobiernos Locales e Institutos Viales Provinciales no está permitiendo mejorar la gestión de la infraestructura vial vecinal o rural.

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo de investigación.

B. Entorno intermedio

A continuación, se presentan las entidades con las cuales la Unidad Zonal Pasco mantiene relaciones de coordinación, identificando su influencia en los problemas identificados.

Tabla 8

Identificación de brechas en el entorno intermedio de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Entidad	Estado Actual Relación con la Unidad Zonal Pasco	Relación con la problemática identificada	Estado Ideal	Brecha
Conectamef del Ministerio de Economía y Finanzas	La Unidad Zonal Pasco coordina con el Conectamef Pasco el fortalecimiento de los procesos de monitoreo de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada, así como el proceso de fortalecimiento de capacidades de los gobiernos subnacionales. Asimismo, las coordinaciones con el Conectamef permiten el fortalecimiento del personal de la Unidad Zonal en materia de gestión presupuestaria.			Ninguna.
Procuraduría Pública Especialista en Delitos de Corrupción – Pasco	La Unidad Zonal Pasco comunica a la Procuraduría el incumplimiento de convenios por parte de los gobiernos subnacionales para las acciones que corresponda.			Ninguna.
Empresas Contratistas del mantenimiento vial rutinario	La Unidad Zonal Pasco en coordinación con los gobiernos locales provinciales – institutos viales provinciales programa acciones de capacitación para las empresas contratistas a fin de mejorar la ejecución de los servicios de mantenimiento rutinario.	No se está realizando acciones de capacitación permanentes para las empresas contratistas de los servicios de mantenimiento vial rutinario.	La Unidad Zonal Pasco en coordinación con los gobiernos locales provinciales – institutos viales provinciales brindan capacitaciones permanentes a las empresas contratistas para mejorar la ejecución de los servicios de mantenimiento vial rutinario.	Limitada orientación a las empresas contratistas para la ejecución de los servicios de mantenimiento o vial rutinario.

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

C. *Tendencias globales*

A nivel del entorno de tendencias globales, no se han identificado elementos que tengan influencia en los problemas identificados

2.2.4. Análisis FODA

De igual modo, para realizar el análisis interno y externo de la Unidad Zonal Pasco, se empleará la Matriz FODA, la misma que se desarrolla a continuación:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
5	Nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas para mejorar la infraestructura vial descentralizada.	innovaciones tecnológicas (F1, F2, F3, O2, O3, O5)	4 Implementar un cuadro de mando integral (D5, O1, O2, O3)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Débil institucionalidad de la gestión vial en los gobiernos subnacionales.		1 Implementar una estructura orgánica por procesos orientada a resultados (D1, D2, A1, A2, A3, A4)
2	Débil coordinación y articulación entre los gobiernos subnacionales para la gestión de infraestructura vial descentralizada.		2 Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (D3, A1, A2, A3, A4, A5)
3	Débil cultura de mantenimiento vial a nivel de los gobiernos subnacionales.	1	
4	Deficiente gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal a cargo de los gobiernos subnacionales.	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	3 Implementar un plan de desarrollo de personas (D4, A1, A4)
5	Decisiones motivadas por conflictos sociales y presiones políticas que repercuten en la priorización y calidad del gasto.		4 Implementar un cuadro de mando integral (D5, A3, A4)

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación

De acuerdo a la Matriz FODA, se evidencia la misma realidad problemática que fuera advertida en el análisis realizado con la metodología de Kast y Rosenzweig y la de Collerette y Schneider, con la cual, se ratifica que los problemas principalmente corresponden a la gestión interna de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.

2.2.5. Alianzas estratégicas

Actualmente, la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado mantiene relaciones de coordinación permanente con el Conectamef Pasco del Ministerio de Economía y Finanzas y la Procuraduría Pública Especializada de Delitos de Corrupción – Pasco, que permiten fortalecer los procesos de monitoreo de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada, así como el proceso de fortalecimiento de capacidades de los gobiernos subnacionales.

Las relaciones de coordinación con el Conectamef Pasco del Ministerio de Economía y Finanzas están fortaleciendo las competencias del personal de la Unidad Zonal Pasco en materia de gestión presupuestaria, que sin duda, permite afianzar el proceso de monitoreo de actividades y proyectos viales a cargo de los gobiernos subnacionales así como el proceso de fortalecimiento de la gestión vial descentralizada (dado que la Unidad Zonal Pasco desarrolla acciones de capacitación y asistencia técnica para los gobiernos subnacionales). Asimismo, en el marco del Plan de Trabajo de Articulación Territorial del Programa Presupuestal 0138, se viene implementando acciones en las distintas fases de la ejecución presupuestaria (a cargo de los gobiernos subnacionales) con la participación y colaboración del Conectamef Pasco.

Mientras que las relaciones de coordinación con la Procuraduría Pública Especializada de Delitos de Corrupción – Pasco, están permitiendo fortalecer el proceso de monitoreo de actividades y

proyectos viales en el marco de los convenios suscritos entre PROVÍAS Descentralizado y los gobiernos subnacionales así como el alineamiento y cumplimiento de los convenios por parte de estos últimos, dado que la Procuraduría viene implementando acciones respecto a las irregularidades advertidas en la ejecución de actividades y proyectos viales.

2.2.6. Diagnóstico de realidad problema

De acuerdo al análisis interno y externo desarrollado en el presente capítulo, es pertinente indicar que la realidad problema se evidencia en las brechas identificadas en los diferentes subsistemas analizados, así como en las debilidades advertidas en la Matriz FODA, resaltando que dichas brechas/debilidades principalmente corresponden a la gestión interna de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.

En primer lugar, la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco es muy limitada, dado que se mantiene desde el 2008 y está orientada al cumplimiento de funciones, por lo que, en concordancia con la política nacional de modernización de la gestión pública, es menester migrar hacia una organización por procesos (teniendo en consideración los procesos identificados por PROVÍAS Descentralizado), que esté alineada con su estrategia para la consecución de los objetivos institucionales. Migrar a una estructura orgánica por procesos, demanda crear más cargos en la Unidad Zonal y asimismo, establecer y actualizar perfiles de puestos.

En segundo lugar, se ha evidenciado retrasos y restricciones en la ejecución de actividades correspondientes a los procesos misionales, toda vez que la estructura orgánica actual no responde a la estrategia y asimismo el personal a cargo de la gestión de actividades y proyectos así como de monitoreo es insuficiente considerando que actualmente la Unidad Zonal Pasco viene efectuando, por ejemplo, el

monitoreo de 1,384 Km de Caminos Vecinales y 638 Km de Caminos Departamentales con mantenimiento vial. De igual modo, se ha observado retrasos en la ejecución de actividades de la gestión administrativa (proceso de soporte), motivado también por el limitado personal y estructura orgánica actual. En suma, es necesario la contratación de más personal, en armonía con una estructura orgánica orientada a procesos. Además, resulta importante incrementar los recursos logísticos, relacionados con unidades vehiculares y equipos de ingeniería.

En tercer lugar, se ha identificado que las acciones de capacitación y asistencia técnica (proceso de fortalecimiento de la gestión vial descentralizada) actualmente se llevan a cabo en función a los requerimientos de los gobiernos subnacionales o a propuesta de la Unidad Zonal Pasco, sin embargo, no se ha institucionalizado un programa de articulación con los gobiernos subnacionales que defina en qué periodo y espacio deben desarrollarse las acciones de fortalecimiento en materia de gestión vial, que le permita a la Unidad Zonal Pasco, fortalecer su presencia en los gobiernos subnacionales, mejorar la articulación y lograr el alineamiento estratégico para mejorar la gestión vial descentralizada.

En cuarto lugar, se ha revelado que la Unidad Zonal Pasco no cuenta con un plan de desarrollo de personas acorde a sus necesidades, a pesar que resulta neurálgico actualizar y fortalecer permanentemente las competencias del personal, dado que este personal interactúa continuamente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión vial descentralizada.

Y, por último, se ha evidenciado la ausencia de un sistema de control de gestión, que le permita a la Unidad Zonal Pasco, lograr el alineamiento estratégico y realizar el seguimiento y evaluación de su

gestión estratégica, brindándole el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la gestión vial descentralizada.

2.2.7. Problemas institucionales

Del diagnóstico realizado aplicando la metodología de Kast y Rosenzweig y la de Collerette y Schneider, se advierte que la problemática concuerda con la inicialmente definida para el presente trabajo de investigación, tal como se detalla a continuación:

A. Identificación del problema

a) Problema principal

Insuficientes capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permiten mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.

b) Problemas específicos:

- Limitada estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco. Teniendo en consideración que se mantiene desde el 2008 con una orientación al cumplimiento de funciones y conformado solamente por seis cargos (cubierto por seis personas) a pesar del incremento significativo de actividades y metas por cumplir, es decir, la estructura no ha sido actualizada en mérito a las nuevos requerimientos y desafíos que demanda una gestión descentralizada moderna, razón por la cual, en concordancia con la política nacional de modernización de la gestión pública, se requiere de una estructura orgánica por procesos, que fortalezca la capacidad de respuesta de la Unidad Zonal. Es

importante mencionar, que el rediseño de la estructura orgánica implica crear nuevos cargos y contratar más personal, para cuyo efecto se tiene que establecer y actualizar perfiles de puestos. Asimismo, exige incrementar recursos logísticos.

- Ausencia de un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco. Razón por la cual, resulta necesario actualizar y fortalecer las capacidades del personal a través de un plan de desarrollo de personas, dado que el personal interactúa continuamente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión vial descentralizada.
- Ausencia de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco. En ese sentido, es imperativo el diseño de un sistema de control que le permita a la Unidad Zonal Pasco realizar, en forma efectiva, el seguimiento y evaluación de la gestión que viene desarrollando, que le brinde el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones ligadas a sus acciones estratégicas, las mismas que están orientadas a mejorar la gestión de la infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales.
- Ausencia de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales que no permite mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco. A partir del cual, se requiere de un programa de articulación que le permita a la Unidad Zonal

Pasco, fortalecer su presencia en los gobiernos subnacionales, mejorar la articulación y lograr el alineamiento respecto a planes, normas, manuales técnicos, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje, para mejorar la gestión vial descentralizada.

Capítulo III

La Formulación

3.1. Marco teórico

En el presente capítulo, se describen los aspectos teóricos de la Gestión Pública, Gestión para Resultados (GpR) enmarcado en la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, asimismo se describen los fundamentos teóricos de las capacidades institucionales y control de gestión basado en la metodología del Balance Scorecard, lo cual nos permite fundamentar y sustentar la problemática de la investigación, por otro lado se establecen los antecedentes de la investigación, los cuales dan soporte a la misma.

3.1.1. Bases teóricas

A. *Gestión pública:*

El término Gestión Pública, de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República define a la Gestión Pública como el “conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los cuales se encuentran enmarcados, por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”.

En tal sentido las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial de manera tal que el logro de sus resultados sea efectivo. En el caso del Estado peruano se viene impulsando un “proceso de modernización de la gestión pública, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en

la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos”. (Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, 2013)

B. *Modernización del estado en el contexto de la gestión para resultados (GpR):*

El término “Gestión para Resultados” ha venido cobrando fuerza y tendiendo a reemplazar los términos de “Gestión por Resultados” o “gestión orientada a resultados” en la primera década del siglo XXI, al hacer énfasis el conector “para”, en el aspecto teleológico y orientativo a fines de la gestión pública.

En tal sentido la Gestión para Resultados (GpR) puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un periodo de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Makón, 2000)

(García Moreno & García López, 2010), definen la “Gestión para Resultados como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

En tal sentido el enfoque de Gestión para Resultados, hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en

términos de logro de objetivos y metas. Sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo. (Chica Vélez, 2011). La finalidad de la gestión para resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño; son los gerentes, los gestores públicos de todos los niveles orgánicos, quienes conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación social y el soporte al diseño estratégico hasta la gestión de los procesos más operativos y en cualquier organización pública, desde el gobierno central hasta el más mínimo gobierno local u organismo instrumental. (Figuerola, 2012)

C. *Objetivos que plantea la gestión para resultados (GpR):*

Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados.

Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.

Obtener los mejores desempeños de las diversas unidades orgánicas de nuestras entidades a nivel de resultados e impactos en cuanto a sus capacidades institucionales y su producción sustantiva.

D. *La gestión para resultados en el Perú:*

En el caso de la Gestión Pública Peruana, la Gestión para Resultados se visualiza en varios niveles siendo uno de los más relevantes el referido a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en la que se promueve un cambio de la

burocracia tradicional por una más organizada y flexible, que establece resultados para el ciudadano. Pues una gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. (Secretaría de Gestión Pública, 2013)

E. Política nacional de modernización de la gestión pública:

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se aprueba mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, el órgano de línea con autoridad técnico normativa a nivel nacional, quien viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas.

A través de esta política se han identificado ocho principales deficiencias de la gestión pública en el Perú:

1. Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
2. Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
3. Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
4. Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
5. Inadecuada política y gestión de recursos humanos.
6. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
7. Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
8. Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Es pues que a través de la política de modernización de la gestión pública se plantea emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos.

A través de la Modernización de la Gestión Pública se promueve la transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno.

En tal sentido el proceso de modernización de la gestión pública se basa en el modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos, para lo cual la Política de Modernización desarrolla cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, como se muestra en la siguiente figura:

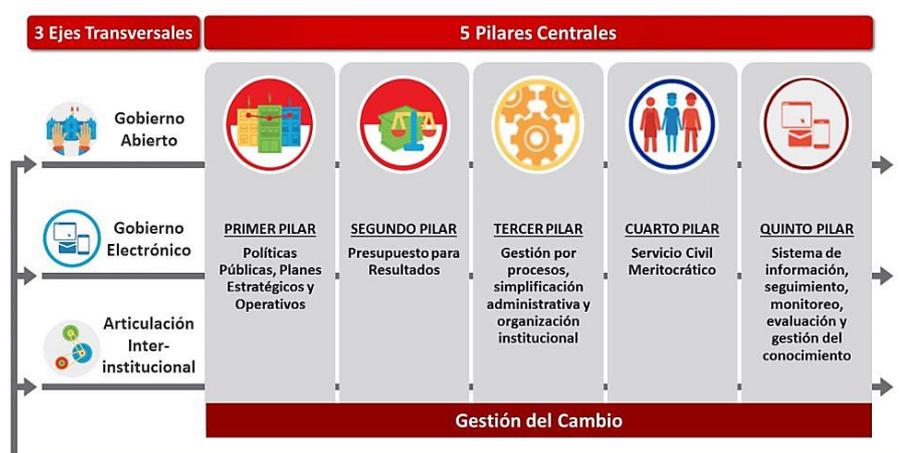


Figura 11: Modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos.
Fuente: PCM – Secretaria de Gestión Técnica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tiene en consideración el tercer y cuarto pilar de la gestión para resultados.

F. Gestión por procesos:

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, “Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles” (Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, 2013, p. 32), en consecuencia, a través de la implementación de este enfoque metodológico se sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de

trabajo, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.

La implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, puesto que esta metodología hace una clara referencia del tránsito de un enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos, permitiendo mejorar los procesos de producción con el fin de que las entidades brinden servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que beneficien a los ciudadanos.

Para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública se debe tomar en cuenta las tres (3) grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

G. Estructura organizacional:

Para (Daft, 2010) existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Para (Hall, 1983), la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. Primero, y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Por lo tanto, la estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo, asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. (Lusthaus, Adrien, Anderson , Carden, & Plinio, 2002).

Para (Robbins & Coulter, 2005) la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Para (Proulx, 2014) los problemas de estructura están por lo general ligados a malos enlaces entre el funcionamiento y las bases de la división del trabajo, o a erróneos modos de coordinación, actividades de funcionamiento y elementos de especialización, por otro lado asevera que cada organización tiene su propia realidad, interna o externa y que no se ha puesto de moda una configuración estructural milagrosa; se trata de adoptar una estructura de funcionamiento que responda a su

realidad, a su misión y su visión, al nivel de sus recursos, a los resultados que espera lograr, a su desempeño anterior y la condición de su entorno. En este sentido las entidades públicas rediseñan su organización en función de los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

La configuración y el funcionamiento de la estructura organizacional y de la gestión de recursos humanos es un área crítica en toda organización, de acuerdo a lo señalado por la (Presidencia de Consejo de Ministros , 2016) en el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización y en el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos) intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben relegitimarse ante los ciudadanos (mandantes); en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, además de asegurar como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño.

En el caso Peruano de acuerdo a lo señalado en Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico y operativo, así como de su

presupuestación, esto se debe a que las organizaciones fueron diseñadas con un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos (Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, 2013).

Es ese sentido (Mintzberg, 1991) señala que la estructura funcional carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo e impide tanto el ajuste mutuo entre diferentes especialistas como la supervisión directa a nivel de los gerentes. La estructura es incompleta por lo cual, se debe encontrar medios de coordinación adicionales. En las estructuras funcionales especialmente, cuando el trabajo operativo no es calificado, tienden a ser las más burocráticas.

Es pues a través de la Política de Modernización el Estado Peruano apuesta a lograr una gestión pública moderna con una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, por lo que necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos orientada a resultados, que muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir, contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

En la siguiente figura se muestra el cambio de enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados:

De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados

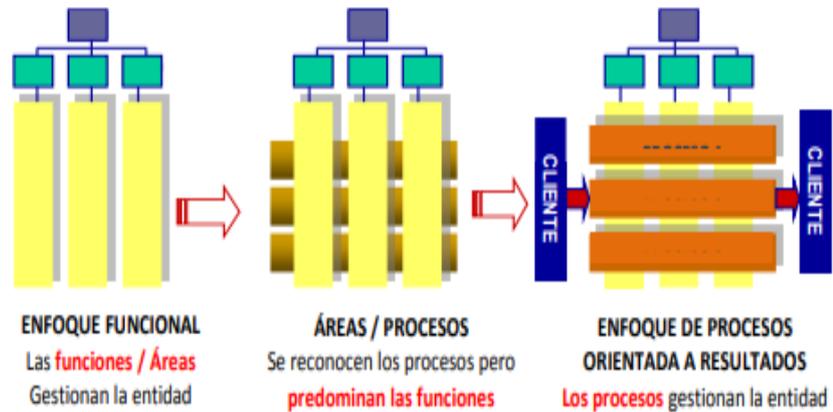


Figura 12: Del enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados

Fuente: Optimizo- Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: SGP/PCM – 2014

Tabla 10

Principales diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos

Enfoque funcional (Vertical)	Gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio del área (producto/trabajo)	Énfasis en la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
¿Cómo lo sancionamos?	¿Cómo lo resolvemos o mejoramos?
Control a los servidores públicos	Desarrollo de competencias de los servidores
Sólo importa “cumplir” con el trabajo (horario)	Busca hacer un trabajo eficaz, eficiente y con valor público
No se adapta a los cambios del entorno	Se adapta a los cambios del entorno
Departamentalización (feudos)	Trabajo en equipo
Funciones	Colaboración
Falta de coordinación	Coordinación estrecha

Fuente: Secretaria de Gestión Pública- 2015

H. Servicio civil meritocrático:

Es el cuarto pilar de la Política de Modernización destinado a mejorar el desempeño de los servidores públicos y armonizar sus derechos con los intereses de la ciudadanía.

Asimismo la Política de Modernización de la Gestión Pública incorpora y se articula con la reforma del servicio civil que se viene impulsando desde la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, la que ha definido el sistema administrativo de gestión de recursos humanos como un “sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con estos siete subsistemas de manera integral y consistente” (Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, 2013, p. 44)

En ese sentido, con el fin de mejorar el desempeño de los servidores civiles, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1023 es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que se encarga de planificar, desarrollar y evaluar aquellas normas de capacitación y evaluación para el sector público, para que estos procesos sean realizados de manera eficiente.

De acuerdo las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, aprobado mediante Decreto Legislativo N°1025, la capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los

recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2008, p. 34445)

A través de las “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”, aprobado mediante la directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH se establece siete subsistemas que contemplan el modelo de Gestión de Recursos Humanos de SERVIR, siendo el sexto subsistema que contempla la gestión del desarrollo y la capacitación destinada a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.

A través de este subsistema se considera dos procesos:

- **Capacitación:** Este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 9)

- **Progresión en la Carrera:** Es el proceso mediante el cual los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su régimen laboral lo contemple. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 9)

I. Capacidades institucionales:

En un marco de gestión pública descentralizada las capacidades institucionales, están referidas al conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos en sus respectivos territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz provisión de servicios públicos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

En esa misma línea, si una institución posee las capacidades institucionales necesarias y suficientes muy probablemente alcance las metas y objetivos fijados, lo que la hará confiable ante los ojos de la sociedad. Por el contrario, si una institución presenta serios déficits de capacidad en los procesos de gestión más críticos su funcionamiento será deficiente, lo que repercutirá de manera directa en la eficacia y eficiencia de las políticas públicas que decida llevar adelante. (Completa, 2016)

Desde un plano valórico-analítico (Repetto, 2003), resalta que la capacidad estatal no implica “capacidad para hacer cualquier cosa”, sino un atributo de intervención en las cuestiones públicas que debiese ayudar a satisfacer las demandas y necesidades del conjunto de la población, priorizando a los sectores menos

favorecidos en pos de la reducción de las desigualdades y el mayor desarrollo social.

El fortalecimiento de las capacidades institucionales contribuye de manera permanente con los procesos de identificación e implementación de acciones que conllevan a elevar progresivamente la calidad en la gestión de los servicios públicos descentralizados y que satisfacen de forma adecuada las necesidades y expectativas de la ciudadanía tomando en cuenta los principios de justicia, equidad, inclusión, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016)

Para el PNUD el ‘desarrollo de capacidades’ es ‘el proceso por medio del cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo’ (PNUD, Grupo de Desarrollo de la Capacidad, 2008a). Apoyar este proceso requiere identificar las capacidades claves que ya existen y las capacidades adicionales que pueden ser necesarias para alcanzar dichos objetivos. Tal es el propósito de los diagnósticos de capacidades.

J. Capacidad institucional en el proceso de modernización:

La modernización de la gestión pública en el Perú, se sustenta en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública cuyo objetivo responde a la necesidad de avanzar en la construcción de un Estado moderno que oriente, articule e impulse en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Es así que la Política de Modernización de la Gestión Pública resulta particularmente importante para los efectos del fortalecimiento de capacidades institucionales en la medida en que uno de los principios que orienta dicha Política es la articulación intergubernamental e intersectorial del Estado.

En tal sentido el Estado peruano a través de la Secretaría de Descentralización aprobó el instructivo "Diagnóstico de capacidades institucionales para los gobiernos regionales y locales". Cuyo objetivo es que estas entidades realicen por sí mismas la medición de sus capacidades institucionales para poder adoptar medidas necesarias para su fortalecimiento. Esta herramienta metodológica fue desarrollada inicialmente por el Programa ProDescentralización de USAID y aplicada por diversos gobiernos subnacionales de la Amazonía peruana.

K. Componentes de la capacidad institucional:

Las capacidades institucionales para el ejercicio de la gestión descentralizada involucran cuatro componentes que deben ser desarrollados de manera armónica e integral por las entidades públicas comprendidas en el ciclo de producción de los servicios públicos en el marco de una gestión territorial.

- **Primer componente:** Competencias personales fortalecidas.
- **Segundo componente:** Instrumentos para la articulación intersectorial e intergubernamental.
- **Tercer componente:** Transparencia y participación ciudadana.
- **Cuarto componente:** Uso sistemático de las tecnologías de la información y comunicación.

L. Diagnóstico de la capacidad institucional:

Para el (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008) el diagnóstico de capacidades ofrece una perspectiva completa sobre las capacidades que son cruciales para alcanzar los objetivos de desarrollo de un país. Es un análisis de las capacidades deseadas en comparación con las capacidades existentes y ofrece una forma sistemática de reunir datos e información sobre los activos y las necesidades en términos de capacidades.

Asimismo, realizar el diagnóstico de capacidades puede ser útil para diferentes propósitos de importancia, como:

- Ofrecer un punto de partida para formular una respuesta para el desarrollo de capacidades;
- Operar como catalizador para la adopción de medidas;
- Confirmar prioridades para las medidas;
- Promover apoyo político para un programa;
- Ofrecer una plataforma para el diálogo entre los actores involucrados;
- Brindar información sobre los obstáculos operativos para desbloquear un programa o proyecto.

M. Sistema de control de gestión:

El sistema de control de gestión es una técnica de dirección porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir una forma de entender la gestión. (Serra, Vercher, & Zamorano, 2005), este control busca garantizar que las actividades se realicen con eficiencia y que los objetivos previstos sean alcanzados con eficacia. Esta visión de control se enfoca más hacia el análisis de la gestión de los elementos internos de la organización (recursos), a mejorar

los procesos y estructuras para lograr los objetivos previstos en la dimensión estratégica. (Guerrero & Hernández, 2000)

Conforme a lo señalado en el párrafo precedente, los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización. (Atencio & Sánchez, 2009)

(Da Silva & Rodríguez, 2004), afirman que «la aplicación de esta herramienta podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los procesos internos), con el objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los clientes)».

N. *El Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión:*

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa privada donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. (Da Silva & Rodríguez, 2004), permitiendo mejorar el desempeño, optimizar los procesos y haciendo más eficiente el uso de los recursos organizacionales.

(Kaplan & Norton, 1996), consideran que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

O. *The Balanced Scorecard o El Cuadro de Mando Integral:*

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión y control estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, destinado a medir de una forma más eficaz los resultados obtenidos por la organización. En un principio, solamente perseguía ser un instrumento de control, pero su desarrollo, finalmente, fue revelando una poderosa herramienta para la implementación de la estrategia, a través de su modelo integrador de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, y Crecimiento). Estas perspectivas tratan de describir la relación causal y lógica que tiene lugar en la organización, y de cuya interrelación se obtienen los resultados empresariales. (Hernando, 2014)

Por otro lado (Amo, 2011), define el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Es así que el Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha constituido una herramienta de gran utilidad para la empresa privada y puede adaptarse con algunas modificaciones como sistema de gestión estratégica en la administración del sector público. Una organización del Sector Público puede articular en su planificación una perspectiva de alto nivel para cumplir con su

misión: crear valor público a un costo mínimo, desarrollar un esquema de apoyo continuo a sus programas y una dedicación constante a las autoridades que la financian. (Montano, 2009)

P. *El Cuadro de Mando Integral- Balanced Scorecard para el Sector Público:*

Sobre la adaptación del Cuadro de Mando Integral en el sector público (Da Silva & Rodríguez, 2004) refieren que «los defensores de la aplicación de instrumentos de control de gestión en la esfera pública recurren a los conceptos de adaptación e innovación y consideran que la aplicación de una técnica originada en el sector privado necesita no solo de adaptaciones para adecuarse a las peculiaridades de este ambiente organizacional, sino además disponer de herramientas innovadoras propias», asimismo plantean modificaciones del modelo original del CMI, tanto a nivel de las perspectivas, como a nivel de las relaciones de causa y efecto, con objeto de adaptarlo a las peculiaridades del ámbito de la actuación pública. Para lograrlo parten de dos premisas fundamentales:

- Habida cuenta que el CMI aplicable al sector privado es un modelo muy estable en la literatura especializada, los cambios han de ser los estrictamente necesarios, preservando al máximo la integridad original del modelo, siendo las alteraciones preferentemente conceptuales y en menor medida estructurales.
- El entorno público es muy complejo y amplio, presentando características muy distintas en relación con el sector privado; ello justifica los cambios necesarios para su adaptación.

Para (Bastidas & Feliu, 2003) sostienen que la nueva gestión pública viene adoptando las prácticas de gestión utilizadas por el sector privado, con el objeto de mejorar la gestión en las entidades públicas, para de esta forma lograr un servicio más

eficiente y efectivo. Y con respecto al CMI, informan que se ha detectado también una tendencia favorable para su utilización en el sector público.

En la investigación realizada por (Sánchez Lanning, Vásquez Zapata , & Villarreal Inca, 2017) según informa la Revista Médica Herediana (2010) se conoce la aplicación del CMI en el caso del Hospital Nacional Cayetano Heredia el cual fue útil como instrumento de seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Q. *Articulación intergubernamental:*

(Correa, 2015), define la articulación como la forma de desarrollar las relaciones intergubernamentales, en base al establecimiento de mecanismos e instrumentos entre las diversas instancias de los niveles de gobierno, para alinear e implementar políticas públicas. Asimismo, define a la relación intergubernamental como la interacción y articulación que existe entre las diferentes instancias y niveles de gobierno, con el fin de diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias para ofrecer un mejor servicio, que comprende la coordinación, cooperación y colaboración entre los niveles de gobierno y sus diversas instancias.

De acuerdo al estudio realizado por la (Contraloría General de la República, 2014), la articulación entre los tres niveles de gobierno y entre los sistemas funcionales, los sistemas administrativos y las entidades públicas, es esencial para que el planeamiento estratégico institucional, el establecimiento del presupuesto y la gestión por procesos a lo largo de la cadena de valor se realice acorde con las políticas nacionales y sectoriales, y de acuerdo a la normativa y requerimientos dictados por los sistemas administrativos.

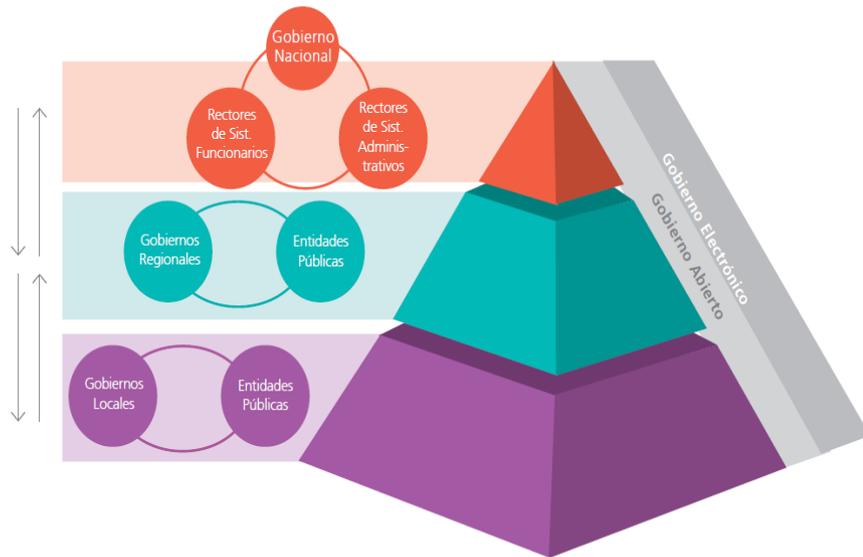


Figura 13: Modelo de un Estado moderno.

Fuente: Contraloría General de la República, 2014.

Por otro lado el objetivo general de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública “...orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país”, esta política deberá orientar el proceso de fortalecimiento y modernización de la administración pública de forma tal que permita una debida articulación, alineamiento y coordinación entre las entidades rectoras de los sistemas administrativos; política que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley y que compromete al Poder Ejecutivo, Organismos Autónomos, Gobiernos Descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil a través de sus organizaciones. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

3.1.2. Antecedentes sobre la investigación:

A. *A nivel internacional:*

Bejarano Moreno, Juan Carlos (2016): “EVALUACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA: CASUÍSTICA EN BOGOTÁ” Universidad Complutense. (Bejarano, 2016)

La investigación busca evaluar la capacidad institucional para implementar la política pública de discapacidad en Bogotá.

La Evaluación de la Capacidad Institucional (CI CAP) para la implementación de la política pública de población en situación de discapacidad en Bogotá, entrega datos interesantes: prevalece una tendencia generalizada de carácter negativo, en la capacidad institucional. De la evaluación realizada exige un desarrollo de capacidades que le permita a los/as actores presentes en el sistema distrital de discapacidad, reorientar el rumbo de sus conocimientos, actitudes y prácticas, para que la política, en su fase de implementación cuente con capacidades de impulso positivo hacia el logro de los objetivos, considerando que la evaluación de capacidades institucionales para la implementación de políticas públicas, está motivada en los conocimientos actitudes y prácticas del ser humano, en correlación con las decisiones, acciones y soluciones de los agentes responsables de la implementación.

Pavez Tapia, Miguel Ángel (2016): “MODELO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.”, Universidad de Chile. (Pavez, 2016)

La investigación propone un sistema de control de gestión complementario para la Tesorería General de la República (TGR) que incluye herramientas de control de gestión para apoyar la implementación y monitoreo de la estrategia institucional, sin perjuicio, que en la actualidad la TGR dispone

de una planificación estratégica para el periodo 2015-2018, de la cual se desprenden oportunidades de mejora, carencia de ciertas herramientas de control de gestión y de metodologías para garantizar la articulación de objetivos y desdoblamiento de la estrategia.

Concluye que con el modelo propuesto permite la alineación estratégica institucional, por medio de la articulación de objetivos estratégicos a nivel horizontal (entre la plana directiva) y a nivel vertical (desde los niveles directivos hacia los mandos medios y funcionarios). Aplicar el modelo de sistema de control de gestión, gatilla desde el mapa estratégico institucional el desdoblamiento de la estrategia (efecto causada a nivel horizontal y vertical), se evidencia la relación causa-efecto para el cumplimiento de objetivos, lo que es monitoreado por el CMI, tableros de gestión, de control y esquemas de incentivos propuestos, permitiendo alinear esfuerzos, prioridades, actividades y procesos para cumplir con la proposición de valor y alcanzar los resultados esperados por la Institución, ciudadanía y autoridades país.

B. A nivel nacional:

Canazas Ayerbe, Kelma & Márquez Cáceres Karín (2015): "DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA DESCENTRALIZACIÓN, ESTUDIO DE CASO DE LA MUNICIPALIDAD DE VENTANILLA" Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015. (Canazas & Márquez, 2015)

En la investigación se realiza el análisis al diagnóstico de las capacidades y condiciones del gobierno local para gestionar el Programa de Municipalización de la Gestión Educativa en el distrito de Ventanilla - Lima, propuesto por el Ministerio de Educación en el marco de la descentralización, analizado los aspectos de gestión pública; capacidades de gestión de los

gerentes municipales; recursos humanos, tecnológicos, logísticos y materiales; y mecanismos de participación de los involucrados.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- En la organización municipal para la implementación del programa de municipalización de la gestión educativa, como una estructura orgánica de la Municipalidad distrital de Ventanilla vertical, burocratizada y tradicional, que cumple las funciones típicas de un gobierno local que no ha asumido la capacidad para liderar el sistema educativo del distrito, no respondiendo a los enfoques determinados en las herramientas de gestión. Dicha estructura no cuenta con órganos que articulen los lineamientos estratégicos que desarrollan estos documentos. Este proceso hace que la implementación del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa no tenga la viabilidad presupuestal ni administrativa para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Sobre los recursos humanos para la implementación del programa de municipalización de la gestión educativa y la implementación del proyecto educativo local; la Municipalidad no cuenta con profesionales que laboren permanentemente para llevar a cabo el seguimiento, monitoreo y evaluación del PEL, no contando con un equipo multidisciplinario que responda a las demandas educativas requeridas.
- Respecto a las capacidades de los Gerentes de la Municipalidad para la Implementación del Programa de Municipalización Educativa, los Gerentes Municipales de Ventanilla no han fortalecido sus capacidades administrativas, técnicas, legales y políticas que permitan asegurar niveles mínimos de calidad de los servicios educativos. A nivel institucional no se ha realizado un

trabajo de preparación de equipos que permita una evolución de la organización municipal para una capacidad institucional, administrativa y de gestión pública acorde con la estrategia del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa.

Caparó Farfán, Benjamín (2017): “UNA MIRADA DE LAS CAPACIDADES ESTATALES EN LA GESTIÓN DE TRANSFERENCIAS DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS A GOBIERNOS SUBNACIONALES DEL PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO, 2012 – 2016” Pontificia Universidad Católica del Perú. (Caparó, 2017)

La investigación recae en el estudio de capacidades estatales dentro de las políticas de agua y saneamiento del Estado determinando como caso de estudio el Programa Nacional de Saneamiento Urbano en el período 2014 al 2016, en este entender se da a conocer el desarrollo de las capacidades políticas y administrativas a lo largo de los diferentes modelos de organización administrativa los cuales se encuentran marcados por la aprobación de normativas que adopta el Programa, evidenciándose que el gobierno central no ha logrado desarrollar las capacidades estatales necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la política del sector saneamiento, si bien presenta mejoras en base a los cambios organizacionales estos esfuerzos se encuentran enfocados a cumplir metas de transferencias presupuestarias a gobiernos subnacionales que resultan insuficientes y mal direccionadas para cubrir las brechas de los servicios de saneamiento.

Los resultados del caso de estudio se encuentran enmarcados en la discusión de capacidad estatal debido a que se analiza

cómo estos factores intervienen en el desarrollo de la gestión del Programa.

Ramos Contreras, Wilder Denys (2017): "SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO" Universidad Privada del Norte. (Ramos, 2017)

La investigación desarrollada tiene como objeto de estudio a la Gerencia de Desarrollo Empresarial (GDE) de una Empresas de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS), determinándose en la investigación la necesidad de implementar un Sistema de Control de Gestión, que mejore el proceso de toma de decisiones permitiéndoles adoptar acciones de forma oportuna y fundamentadas que aseguren el logro de los objetivos esperados y la creación de valor a los grupos de interés, asimismo que contribuya a la mejora de la toma de decisiones y como consecuencia a la eficiencia y productividad de los colaboradores.

El Sistema de Control de Gestión propuesto contribuye al fortalecimiento de las competencias gerenciales de planificación, gestión y medición de resultados de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Empresarial de una Empresa de Servicios de Agua y Saneamiento, contribuyendo a la mejora del proceso de toma de decisiones.

Córdova de los Santos, Mirian Lourdes (2013) "EI MUNICIPIO DISTRITAL DE ZÚÑIGA: CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN Y CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES" Pontificia Universidad Católica del Perú. (Cordova, 2013)

La investigación se propuso realizar un diagnóstico de las capacidades institucionales de la Municipalidad Distrital de

Zúñiga, provincia de Cañete, departamento de Lima. Con el propósito de identificar los principales factores que potencian o limitan el cumplimiento de sus funciones y así poder alcanzar un nivel de gestión de calidad; así como proponer acciones y recomendaciones específicas

Concluyendo que las autoridades de la Municipalidad del Distrito de Zúñiga, no son conscientes de lo importante que la municipalidad fortalezca o desarrolle las capacidades institucionales para el ejercicio de sus funciones, así como de implementar políticas sociales que contribuyan al desarrollo del distrito; toda vez que su prioridad está centrada solo en desarrollar obras de infraestructura.

Asimismo, otra de las limitantes para el desarrollo de las funciones de la municipalidad, es que no se dispone con cantidad y calidad de recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, más aún, la estructura orgánica es muy limitada. Al extremo que oficinas importantes no están instaladas, además no se dispone de planes operativos anuales que direccionen las actividades de manera planificada. Como consecuencia, el soporte institucional es precario, se cuenta solo con reducidas oficinas, escaso mobiliario, ausencia del uso de la tecnología para automatizar procesos. Al mismo tiempo, el grado de relaciones interinstitucionales son limitadas, centrándose solo en ciertas instituciones públicas

Carillo, Sandra y Reátegui, Luciana realizaron la siguiente investigación: LOS LÍMITES DE LA ARTICULACIÓN INTERGUBERNAMENTAL EN EDUCACIÓN: EL CASO DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA EN JULCÁN, revista peruana de investigación educativa (Carrillo & Reátegui, 2013) Los resultados del estudio que tuvo como objetivo identificar cómo se desarrolla la articulación intergubernamental a

propósito de la experiencia de un proyecto de inversión pública (PIP), que buscaba mejorar los aprendizajes de educación básica del distrito de Julcán en el marco de la gestión educativa descentralizada, los hallazgos de la investigación muestran que si bien se ha impulsado la articulación intergubernamental – específicamente, a nivel horizontal (dentro del mismo nivel de gobierno y sector)– existen muchas limitaciones para crear mecanismos y canales que posibiliten el desarrollo e institucionalización de esta articulación, principalmente entre el nivel local y regional.

3.1.3. Definición de términos básicos

Los términos básicos que se presentan a continuación han sido extraídos del glosario de términos de uso frecuente en los proyectos de infraestructura vial aprobado por la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante Resolución Directoral N° 02-2018-MTC/14.

- a. Mantenimiento vial: Conjunto de actividades técnicas destinadas a preservar en forma continua y sostenida el buen estado de la infraestructura vial, de modo que se garantice un servicio óptimo al usuario; puede ser de naturaleza rutinaria o periódica. (p. 15)
- b. Mantenimiento o conservación periódica: Es el conjunto de actividades, programables cada cierto período, que se realizan en las vías para recuperar sus condiciones de servicio. Estas actividades pueden ser manuales o mecánicas y están referidas, principalmente, a: i) reposición de capas de rodadura, reciclado de pavimento, recapeo, colocación de capas nivelantes, tratamientos superficiales y sellos, ii) aplicación de soluciones básicas, técnicamente evaluadas y ambientalmente sostenibles, en las capas de rodadura, iii) reparación puntual de capas inferiores del pavimento, iv) reparación puntual de: túneles, muros, sistema de drenaje, elementos de seguridad y señalización, v) reparación puntual de la plataforma de la

carretera, que puede incluir elementos de drenaje y actividades que contribuyan a la estabilidad de la misma, y vi) reparación puntual de los componentes de los puentes, tanto de la superestructura, como de la subestructura. Este tipo de actividades se realizan por la modalidad de ejecución presupuestaria directa o indirecta; siendo que, en este último caso, se sustentarán en términos de referencia formulados en base a los “Estudios de Mantenimiento o Conservación Vial por Niveles de Servicio” o en “Criterios Básicos de Ingeniería”, previamente aprobados. (p. 15)

- c. Mantenimiento o conservación rutinaria: Es el conjunto de actividades que se realizan en las vías con carácter permanente para conservar sus niveles de servicio. Estas actividades pueden ser manuales o mecánicas y están referidas, principalmente, a labores de limpieza, bacheo y perfilado de la plataforma, roce y limpieza del derecho de vía, limpieza general del sistema de drenaje, mantenimiento de la señalización y elementos de seguridad vial, eliminación de derrumbes de pequeña magnitud; así como, limpieza de juntas de dilatación, elementos de apoyo, pintura y drenaje en la superestructura y subestructura de los puentes. Este tipo de actividades se realizan por la modalidad de ejecución presupuestaria directa o indirecta; siendo que, en este último caso, se sustentarán en términos de referencia formulados en base a los “Estudios de Mantenimiento o Conservación Vial por Niveles de Servicio” o en “Criterios Básicos de Ingeniería”, previamente aprobados. (p. 15)
- d. Red vial: Conjunto de carreteras que pertenecen a la misma clasificación funcional (Nacional, Departamental o Regional y Vecinal o Rural).
- e. Red vial nacional: Corresponde a las carreteras de interés nacional conformada por los principales ejes longitudinales y transversales, que constituyen la base del Sistema Nacional de

Carreteras (SINAC). Sirve como elemento receptor de las carreteras Departamentales o Regionales y de las carreteras Vecinales o Rurales. (p. 19)

- f. Red vial departamental o regional: Conformada por las carreteras que constituyen la red vial circunscrita al ámbito de un Gobierno Regional. Articula básicamente a la Red Vial Nacional con la Red Vial Vecinal o Rural. (p. 19)
- g. Red vial vecinal o rural: Conformada por las carreteras que constituyen la red vial circunscrita al ámbito local, cuya función es articular las capitales de provincia con capitales de distrito, éstas entre sí, con centros poblados o zonas de influencia local y con las redes viales nacional y departamental o regional (p. 19)
- h. Inventario vial: Registro ordenado, sistemático y actualizado de una carretera o de un sistema vial existente, especificando su ubicación, características físicas y estado operativo. (p. 14)
Asimismo, se considera los términos básicos establecidos en el documento orientador: “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- i. Procesos operativos o misionales: Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business (p. 6)
- j. Procesos estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. (p. 6)
- k. Procesos de apoyo o soporte: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. (p. 6)
- l. Eficacia: Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas

del ciudadano. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- m. Eficiencia: Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

3.2. Objetivos del trabajo de investigación

3.2.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco para el período 2019 - 2021.

3.2.2. Objetivos específicos

- Rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Proponer un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Diseñar un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.
- Diseñar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.

3.3. Estrategias

La estrategia para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación (y con ello, dar solución a la realidad problemática) consiste en diseñar productos que permitan fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad

Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, para cuyo efecto es necesario aplicar estrategias adicionales que garanticen su ejecución:

- a. Establecer una base documental respecto al objeto de la investigación.
- b. Motivar y comprometer al personal de la Unidad Zonal Pasco en el desarrollo de la propuesta de solución.
- c. Aplicar acciones de sensibilización y capacitación al equipo de la Unidad Zonal Pasco en temas relacionados a la política de modernización de la gestión pública, cuadro de mando integral, lineamientos de SERVIR, entre otros.
- d. Fomentar el trabajo en equipo en la Unidad Zonal Pasco para desarrollar el diagnóstico y la formulación de la propuesta de solución.
- e. Establecer reuniones de trabajo y coordinación para realizar el diagnóstico, diseño y validación de los productos propuestos.
- f. Diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación para la implementación de la propuesta de solución.

3.4. Productos

Con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, orientadas a mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco, en el presente trabajo de investigación se han desarrollado cuatro productos, que a continuación son detallados.

3.4.1. Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Este producto permitirá dar inicio a la institucionalización de una gestión por procesos a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Para lo cual, se modificó la estructura orgánica actual, incorporando nuevos cargos, cambiando la denominación de algunos cargos existentes y definiendo el número de personal que se requiere para el desarrollo adecuado de los procesos de la Unidad Zonal Pasco.

Asimismo, se definieron y actualizaron los perfiles de puestos. Es así que, los perfiles de puestos (propuestos según los lineamientos de SERVIR) están alineados a los procesos que gestiona la Unidad Zonal Pasco, en el marco de sus competencias y responsabilidades (concordante con una gestión de infraestructura vial descentralizada moderna), es decir; las funciones de los puestos han sido definidas basada en una gestión por procesos orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de PROVÍAS Descentralizado, algo que no se evidencia en los perfiles de puestos actuales, porque se advirtió entre otras, funciones aisladas, funciones que no guardan relación con el contexto actual de la gestión vial descentralizada, que no están orientadas a una gestión por procesos, y que no fueron definidos de acuerdo a los lineamientos de SERVIR, que por ejemplo, demanda establecer la misión del puesto, la misma que resulta determinante para orientar la actuación de los servidores públicos.

Y, por último, se establecieron los requerimientos de recursos logísticos en función a la estructura orgánica rediseñada.

Este producto comprende lo siguiente:

- a. Propuesta de una estructura orgánica por procesos orientada a resultados
- b. Propuesta de estructura de cargos
- c. Propuesta de perfiles de puestos para nuevos cargos
- d. Actualización de perfiles de puestos para cargos existentes
- e. Requerimiento de recursos logísticos
- f. Presupuesto

El producto se encuentra desarrollado en el Anexo I.

3.4.2. Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

Mediante este producto se establecieron acciones de capacitación para el personal de la Unidad Zonal Pasco, quienes interactúan permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando

capacitación y asistencia técnica. Dichas acciones están orientadas a fortalecer las competencias personales, por lo que los temas de capacitación están relacionados a gestión pública y gestión de infraestructura vial para resultados.

Este producto comprende lo siguiente:

- a. Aspectos generales
- b. Plan de desarrollo de personas
- c. Ejecución del plan de desarrollo de personas
- d. Mecanismos de seguimiento y evaluación
- e. Financiamiento

El producto se encuentra desarrollado en el Anexo II.

3.4.3. Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard:

Mediante este producto se establecieron las especificaciones o consideraciones para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) en la Unidad Zonal Pasco; en términos de direccionamiento estratégico, estructura, alineamiento, metodología y terminología.

Este producto tiene la siguiente estructura:

- a. Planeamiento estratégico
- b. Diseño del cuadro de mando integral (CMI)
- c. Implementación

El producto se encuentra desarrollado en el Anexo III.

3.4.4. Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco:

Mediante este producto se definieron las acciones concretas que debe implementarse en cada uno de los procesos de la gestión de mantenimiento vial o proyectos de inversión a cargo de los gobiernos subnacionales (en el marco de los convenios suscritos), estableciendo

espacios e hitos de articulación de la gestión de infraestructura vial. Dichas acciones están descritas brevemente, así como sus objetivos, resultados esperados, público objetivo, indicadores y medios de verificación.

Resulta necesario mencionar que, para la implementación de este producto, no se espera encontrar resistencia y/u oposición por parte de los gobiernos subnacionales, puesto que dicha implementación se efectuará en el marco de la rectoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, así como, en el marco de los convenios de gestión que se suscriben entre los gobiernos subnacionales y Provías Descentralizado.

Este producto comprende las siguientes acciones:

- a. Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.
- b. Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
- c. Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
- d. Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- e. Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- f. Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- g. Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.

El producto se encuentra desarrollado en el Anexo IV.

En resumidas cuentas, la implementación de los productos mencionados, le permitirán a la Unidad Zonal Pasco, institucionalizar una gestión por procesos, fortalecer su capacidad operativa, empoderar al personal, alinear los recursos organizacionales con los objetivos estratégicos, realizar el seguimiento y control de su gestión, y mejorar la articulación con los gobiernos subnacionales, a partir del cual, mejorará su capacidad de respuesta, dado que, se optimizará la gestión y monitoreo de los proyectos y/o actividades de infraestructura vial descentralizada, así como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

Cabe resaltar que, los productos desarrollados, pueden ser replicados en las otras 19 Unidades Zonales de PROVÍAS Descentralizado, lógicamente, teniendo en cuenta, las particularidades de cada Unidad Zonal. En ese sentido, por ejemplo, la estructura de cargos propuesta para la Unidad Zonal Pasco, puede ser replicada en las otras Unidades Zonales, considerando que, tienen similares competencias y responsabilidades y, además, teniendo en cuenta que, fue diseñada bajo el enfoque de una gestión por procesos, en concordancia con las fases de la gestión de la infraestructura vial descentralizada. No obstante, la dotación de recursos humanos y logísticos se deberá efectuar en mérito a la escala de operaciones, encargos otorgados, entre otros.

Capítulo IV

Propuesta de Implementación

4.1. Identificación de recursos críticos

4.1.1. Recursos humanos

El número de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado es insuficiente, máxime para la gestión de los procesos misionales conforme a lo detallado en el análisis de los subsistemas tecnológico y psicosocial, razón por la cual, mediante el presente trabajo de investigación se hace la propuesta para solucionar esta problemática.

Respecto a los productos: sistema de control de gestión –a partir de las especificaciones establecidas según la metodología del Balanced Scorecard– y programa de articulación con los gobiernos subnacionales, éstos si pueden ser implementados con el personal existente, dado su experiencia y trayectoria profesional.

Para el desarrollo de los productos propuestos no se presentan limitaciones, toda vez que serán elaborados por los Investigadores en coordinación con el personal de la Unidad Zonal Pasco.

4.1.2. Recursos financieros

Teniendo en consideración que la Unidad Zonal Pasco (como órgano desconcentrado) depende de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, los productos propuestos deben ser sustentados adecuadamente para lograr su implementación gradual, especialmente el producto de rediseño de la estructura organizativa, que incluye nuevos perfiles de puestos, requerimiento de contratación de personal y equipamiento, dado que los otros productos propuestos

pueden implementarse a través de convenios y/o alianzas estratégicas.

Si bien, la implementación de los productos no está programada específicamente en el Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PROVÍAS Descentralizado, sin embargo, teniendo en cuenta que la propuesta considera el período de implementación de tres (3) años, se podrá programar en los planes operativos de los años 2019, 2020 y 2021.

Para el desarrollo de los productos propuestos no se presentan limitaciones financieras, puesto que todos los costos serán asumidos por los Investigadores.

4.1.3. Recursos logísticos

Una de las brechas identificadas en el análisis de los subsistemas tecnológico y psicosocial, está referida a los limitados recursos logísticos para la gestión de los procesos misionales (a consecuencia de la implementación del rediseño de la estructura organizativa), por lo que mediante el presente trabajo de investigación se hace la propuesta para solucionar esta problemática.

Para la implementación de los productos: sistema de control de gestión –a partir de las especificaciones establecidas según la metodología del Balanced Scorecard– y programa de articulación con los gobiernos subnacionales, se utilizará los recursos logísticos existentes en la Unidad Zonal Pasco.

No se presentan limitaciones de recursos logísticos para el desarrollo de los productos propuestos, dado que serán asumidos por los Investigadores.

4.1.4. Recurso tiempo

Para la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación, se propone el período de tres (3) años, que comprende desde el 2019 al 2021, período razonable para la ejecución de los productos desarrollados, por lo cual, el recurso tiempo no constituye un recurso crítico.

4.2. Actores

En el desarrollo e implementación de los productos intervinieron e intervendrán los siguientes actores:

- Coordinador Zonal – UZ Pasco.
- Especialista Regional II – UZ Pasco.
- Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco – UZ Pasco.
- Especialista en Descentralización – UZ Pasco.
- Administrador I – UZ Pasco.
- Director Ejecutivo – Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.
- Secretario Técnico – Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.
- Jefe de la Oficina de Administración – Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.
- Jefe de la Oficina de Recursos Humanos – Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.
- Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.

4.3. Arquitectura institucional

La actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco es muy limitada, razón por la cual, a través del presente trabajo de investigación se hace la propuesta de rediseño de dicha estructura, que demandó la incorporación de nuevos cargos, definición y actualización de perfiles de puestos, requerimiento de contratación de personal y equipamiento.

Sin perjuicio de lo expuesto, los productos: sistema de control de gestión –a partir de las especificaciones establecidas según la metodología del Balanced

Scorecard– y programa de articulación con los gobiernos subnacionales, pueden ser implementados con la actual estructura organizativa.

4.4. Metas período de 3 años

A continuación, se muestran las metas establecidas para cada uno de los productos propuestos, por el período 2018 - 2021.

Tabla 11

Metas establecidas para el período 2018-2021

1 Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsables	2018	2019	2020	2021
Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	Presentación de la propuesta de estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco	Diagnóstico de la actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco • Administrador I 	X			
			Evaluación de la cantidad de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco así como sus funciones específicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco • Administrador I 	X			
			Elaboración de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, que incluye la descripción de nuevos perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco • Administrador I 	X			
			Validación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco • Administrador I 	X			
			Presentación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 		X		
			Aprobación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 			X	
Incorporación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica y perfiles de puesto en los Instrumentos de Gestión de PROVÍAS Descentralizado (Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 				X			

1 Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsables	2018	2019	2020	2021
Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Proponer un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Presentación del plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Implementación gradual de la incorporación de nuevos puestos en la Unidad Zonal Pasco, conjuntamente con los recursos logísticos necesarios para el desarrollo de sus funciones. A cargo de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración. • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos 			X	X
			Recolección e identificación de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I • Investigadores • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Reunión de trabajo para priorizar las acciones de capacitación a ser incluidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización • Administrador I 	X			
			Elaboración de la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I 	X			
			Validación y presentación de Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación e implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Gestión de convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 		X	X	X
			Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado así como su incorporación en el Plan Operativo Institucional (POI) para su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Secretario Técnico • Oficina de Administración • Oficina de Recursos Humanos 		X		
			Suscribir o establecer convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 		X	X	X
Implementación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a través de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y otras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Técnico • Jefe de Oficina de Recursos Humanos • Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 				X	X		

1 Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsables	2018	2019	2020	2021
Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado,	Diseñar un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Presentación de las especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	Revisión y análisis de la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco a fin de exponer los beneficios de un sistema de control de gestión, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño de especificaciones para el desarrollo de un cuadro de mando integral.	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Elaboración de la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (definiendo las perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas y tablero de comando)	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco para validar la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Aprobación de la propuesta de Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 	X			
			Desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de la Unidad Zonal Pasco 		X	X	X
Programa de articulación con los	Diseñar un programa de articulación con	Presentación del programa de articulación con los	Revisión y análisis de la normativa (vigente) de gestión de infraestructura vial.	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco Especialista Regional II 	X			
			Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización a fin de exponer las ventajas de contar con un programa de articulación con los	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores Coordinador Zonal Especialista Regional II Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco 	X			

1Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsables	2018	2019	2020	2021
			gobiernos subnacionales, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño del citado programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Descentralización 				
			Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización 	X			
			Elaboración de la propuesta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales (definiendo acciones concretas que debe implementarse en cada una de las etapas de la gestión de mantenimiento vial a cargo de los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos).	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización • Investigadores 	X			
			Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización para validar la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 	X			
			Aprobación de la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 	X			
			Implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 		X	X	X
			Seguimiento y evaluación de la implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista en Descentralización 		X	X	X

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

4.5. Metodología y técnicas

4.5.1. Metodología de Kast y Rosenzweig

Se empleó esta metodología para realizar el análisis interno de la organización, dado que el modelo permitió hacer el análisis desde una perspectiva completa, gracias a su enfoque sobre los diferentes subsistemas que le brindan su razón de ser (la estructura, la tecnología, el aspecto psicosocial y la gestión).

4.5.2. Metodología de Collette y Schneider

Se utilizó esta metodología para efectuar el análisis del entorno de la organización, cuyos autores dividen el entorno en tres niveles: Inmediato, intermedio y de tendencias globales.

Esta metodología y la de Kast y Rosenzweig permitieron conocer a la entidad y validar la problemática del presente trabajo de investigación.

4.5.3. Metodología SADCI

Se aplicó esta metodología para identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo las tareas que demanda el desarrollo e implementación de los productos propuestos, evaluando los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y estableciendo las acciones y planes requeridos para ello.

4.5.4. Metodología MACTOR

Se utilizó esta metodología para realizar el análisis del juego de actores, estudiando sus roles, puntos de vista, motivaciones y posicionamiento, respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos.

Esta metodología y la de SADCI permitieron validar los productos desarrollados a partir del estudio de su factibilidad y viabilidad.

4.6. Aspectos administrativos

Los recursos financieros empleados (en viáticos, útiles de escritorio, papelería, transporte, asesoría, alimentación, entre otros) para el desarrollo

del presente trabajo de investigación han sido asumidos íntegramente por los Investigadores.

No obstante, para la implementación de los productos desarrollados se requiere el presupuesto que se describe a continuación. Cabe indicar que, en la tabla 12 se está consignando los montos globales por cada producto, mientras que el presupuesto detallado está considerado en los productos desarrollados que forman parte del presente trabajo de investigación, en calidad de Anexos.

Tabla 12

Aspectos administrativos

Producto	Tareas	Responsables	Cronograma								Presupuesto
			2018		2019		2020		2021		
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	
1. Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	Diagnóstico de la actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador I 	X								Costo asumido por los Investigadores
	Evaluación de la cantidad de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco así como sus funciones específicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador I 	X								
	Elaboración de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, que incluye la descripción de nuevos perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador I 	X								
	Validación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Administrador I 	X								
	Presentación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 				X					
	Aprobación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 							X		
Incorporación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica y perfiles de puestos en los Instrumentos de Gestión de PROVÍAS Descentralizado (Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos 							X			

Producto	Tareas	Responsables	Cronograma								Presupuesto
			2018		2019		2020		2021		
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	
Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado	Implementación gradual de la incorporación de nuevos puestos en la Unidad Zonal Pasco, conjuntamente con los recursos logísticos necesarios para el desarrollo de sus funciones. A cargo de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración. • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos 					X	X	X	X	S/ 357,634.00
	Recolección e identificación de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I 	X								
	Reunión de trabajo para priorizar las acciones de capacitación a ser incluidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización • Administrador I 	X								
	Elaboración de la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I 	X								
	Validación y presentación de Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación e implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		X							
	Gestión de convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 			X	X	X	X	X	X	
Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado así como su incorporación en el Plan Operativo Institucional (POI) para su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Secretario Técnico • Oficina de Administración • Oficina de Recursos Humanos 				X						
2: Suscribir o establecer convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 			X	X	X	X	X	X		

Costo asumido por la Unidad Zonal Pasco

Producto	Tareas	Responsables	Cronograma								Presupuesto	
			2018		2019		2020		2021			
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.		
3. Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).											
	Implementación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a través de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y otras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Técnico • Jefe de Oficina de Recursos Humanos • Coordinador Zonal 			X	X	X	X	X		S/ 46,440.00	
	Revisión y análisis de la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 	X									
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco a fin de exponer los beneficios de un sistema de control de gestión, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño de especificaciones para el desarrollo de un cuadro de mando integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 	X									
	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 	X									
	Elaboración de la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (definiendo las perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas y tablero de comando)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 	X									
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco para validar la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 	X									
	Aprobación de la propuesta de Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		X								
	Desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 			X	X	X	X	X	X		S/ 8,000.00
												Costo asumido por los Investigadores

Producto	Tareas	Responsables	Cronograma								Presupuesto	
			2018		2019		2020		2021			
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.		
4. Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco	Revisión y análisis de la normativa (vigente) de gestión de infraestructura vial.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II 	y	X								
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización a fin de exponer las ventajas de contar con un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño del citado programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 	y	X								
	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización 	y	X								
	Elaboración de la propuesta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales (definiendo acciones concretas que debe implementarse en cada una de las etapas de la gestión de mantenimiento vial a cargo de los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos).	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización 	y	X								
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización para validar la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 	y	X								
	Aprobación de la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Coordinador Zonal 									X	
Implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos Conservación Vial Pasco 	y			X	X	X	X	X	X	X	S/ 44,060.00

Costo asumido por los Investigadores

Producto	Tareas	Responsables	Cronograma								Presupuesto
			2018		2019		2020		2021		
			1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	
		<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Descentralización • Coordinador Zonal • Especialista en Descentralización 			X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Capítulo V

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

En este capítulo, se analiza el grado de viabilidad y factibilidad de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación, para cuyo efecto se emplea las metodologías SADCI y MACTOR, detalladas seguidamente.

5.1. Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI)

En primer lugar, se presentan las tareas que demandan el desarrollo e implementación de los productos propuestos, identificando a los responsables de la ejecución de cada una de ellas.

Tabla 13

Formulario C – Tareas

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
1.1.1	Diagnóstico de la actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador I 		Ninguna
1.1.2	Evaluación de la cantidad de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco así como sus funciones específicas.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador I 		Ninguna
1.1.3	Elaboración de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, que incluye la definición y actualización de perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Administrador 		Ninguna
1.1.4	Validación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Administrador I 		Ninguna
1.1.5	Presentación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
1.1.6	Aprobación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.		<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 		Ninguna
1.1.7	Incorporación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica y perfiles de puestos en los Instrumentos de Gestión de PROVÍAS Descentralizado (Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones)		<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 		Ninguna

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
1.1.8	Implementación gradual de la incorporación de nuevos puestos en la Unidad Zonal Pasco, conjuntamente con los recursos logísticos necesarios para el desarrollo de sus funciones.		<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Técnico • Jefe de la Oficina de Administración. • Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto • Jefe de la Oficina de Recursos Humanos 		Ninguna
2.2.1	Recolección e identificación de necesidades de capacitación.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I 		Ninguna
2.2.2	Reunión de trabajo para priorizar las acciones de capacitación a ser incluidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización • Administrador I 		Ninguna
2.2.3	Elaboración de la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Administrador I 		Ninguna
2.2.4	Validación y presentación de Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación e implementación.	Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
2.2.5	Gestión de convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
2.2.6	Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado así como su incorporación en el Plan Operativo Institucional (POI) para su implementación.		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Secretario Técnico • Oficina de Administración • Oficina de Recursos Humanos 		Ninguna
2.2.7	Suscribir o establecer convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
2.2.8	Implementación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a través de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y otras entidades.		<ul style="list-style-type: none"> • Secretario Técnico 		Ninguna

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
3.3.1	Revisión y análisis de la metodología del Balanced Scorecard.		<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Oficina de Recursos Humanos • Coordinador Zonal • Investigadores • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.2	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco a fin de exponer los beneficios de un sistema de control de gestión, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño de especificaciones para el desarrollo de un cuadro de mando integral.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.3	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado,	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.4	Elaboración de la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (definiendo las perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas y tablero de comando)	basado en la metodología del Balanced Scorecard.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.5	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco para validar la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.6	Aprobación de la propuesta de Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
3.3.7	Desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
4.4.1	Revisión y análisis de la normativa (vigente) de gestión de infraestructura vial.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco 		Ninguna
4.4.2	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización a fin de exponer las ventajas de contar con un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño del citado programa.	Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Especialista Regional II • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 		Ninguna

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
4.4.3	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVIAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización 		Ninguna
4.4.4	Elaboración de la propuesta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales (definiendo acciones concretas que debe implementarse en cada una de las etapas de la gestión de mantenimiento vial a cargo de los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos)		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista Regional II • Especialista en Descentralización 		Ninguna
4.4.5	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización para validar la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.		<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 		Ninguna
4.4.6	Aprobación de la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal 		Ninguna
4.4.7	Implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial Pasco • Especialista en Descentralización 		Ninguna
4.4.8	Seguimiento y evaluación de la implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista en Descentralización 		Ninguna

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

A continuación, se analiza la ejecución de cada una de las tareas definidas, identificando los déficits de capacidad institucional (DCI) que afectarían el desarrollo y cumplimiento de las mismas. El análisis se llevará a cabo desde los siguientes puntos de vista: (i) Reglas de juego, (ii) Relaciones interinstitucionales, (iii) Organización y asignación de funciones, (iv) políticas de personal, (v) Insumos físicos y recursos humanos y (vi) Capacidad individual de las personas intervinientes, a partir del cual, se cuantificará los déficits de capacidad institucional identificados, usando valores del 1 al 5; donde 1: equivale a la virtual imposibilidad de realizar una tarea (DCI crítico) y 5: equivale a no se prevén problemas para realizar una tarea (DCI leve).

DCI desde el punto de vista de las reglas de juego

En este punto de vista, se analizó la existencia de normas, leyes, aspectos culturales, entre otros, que probablemente afectan la ejecución y cumplimiento de las tareas. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 14*Formulario D 1 - DCI desde el punto de vista de las reglas de juego*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Relativo conformismo y la inercia del personal con la actual estructura organizativa. Afecta la ejecución de la tarea en el plazo previsto.		X			
1.1.2						
1.1.3						
1.1.4						
1.1.5						
1.1.6	Restricciones presupuestarias para el ingreso de personal. Influiría en la aprobación de la propuesta.		X			
1.1.7	Resistencia a la implementación de una gestión por procesos y al empoderamiento de la Unidad Zonal Pasco. Diferiría la implementación de la propuesta.		X			
1.1.8	La falta de priorización de recursos financieros por parte de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Aplazaría la implementación de la propuesta.		X			
2.2.1	Los planes de desarrollo de personas (PDP) han perdido credibilidad para los servidores de la Unidad Zonal Pasco, por su falta de implementación. Esta situación limita su participación en la ejecución de la tarea.			X		
2.2.2	Los planes de desarrollo de personas (PDP) han perdido credibilidad para los servidores de la Unidad Zonal Pasco, por su falta de implementación. Esta situación limita su participación en la ejecución de la tarea.			X		
2.2.3	Los planes de desarrollo de personas (PDP) han perdido credibilidad para los servidores de la Unidad Zonal Pasco, por su falta de implementación. Esta situación limita su participación en la ejecución de la tarea.			X		
2.2.4						
2.2.5						
2.2.6	La aprobación del plan de desarrollo de personas (PDP) está sujeto a la disponibilidad presupuestal de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, por lo que se dificultaría y retrasaría la aprobación de la propuesta.		X			
2.2.7						
2.2.8	Restricciones presupuestarias y centralización de acciones de fortalecimiento por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Dificultaría la implementación de la propuesta.		X			
3.3.1	La metodología del Balanced Scorecard fue creada para el sector privado. Por tanto, su revisión y análisis, pensando en adaptarlo a la necesidad de una organización (Unidad Zonal Pasco) del sector público demanda más tiempo.				X	
3.3.2						
3.3.3						

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.3.4	La ausencia de una visión estratégica de la gestión de la Unidad Zonal Pasco y el posicionamiento de un enfoque orientado sólo al cumplimiento de funciones. Dificultan y retrasan el cumplimiento de la tarea. La metodología del Balanced Scorecard fue creada para el sector privado. Por tanto, debe adaptarse a la necesidad de una organización (Unidad Zonal Pasco) del sector público. Dicha adaptación, sin duda demanda más recursos (v. g. más tiempo), que repercute en el plazo de ejecución de la tarea.		X			
3.3.5						
3.3.6	Resistencia al cambio. Retrasaría la aprobación de la propuesta.				X	
3.3.7	Resistencia al cambio y la falta de una cultura de planificación y evaluación estratégica. Diferiría la implementación del sistema de control de gestión, basado en la metodología del Balanced Scorecard.				X	
4.4.1						
4.4.2						
4.4.3						
4.4.4	La ausencia de una visión estratégica de la gestión de la Unidad Zonal Pasco y el posicionamiento de un enfoque orientado sólo al cumplimiento de funciones. Dificultan y retrasan el cumplimiento de la tarea.				X	
4.4.5						
4.4.6						
4.4.7	Débil cultura pro descentralización y enfoque orientado sólo al cumplimiento de funciones. Dificultaría la implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.				X	
4.4.8	No se ha internalizado una cultura de evaluación de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales. Afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea.				X	

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo de los productos propuestos– se han identificado DCI desde el punto de vista de las reglas de juego con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no constituyen un DCI crítico; sin embargo, para la ejecución de algunas tareas –orientadas a la implementación de algunos productos– se han identificado DCI con un nivel de gravedad de 1, que representa un DCI crítico. En ese sentido, por un lado, resulta necesario explicar a los actores involucrados de la Unidad Zonal, sobre las ventajas y beneficios del desarrollo e implementación de los productos y por otro, sustentar ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, la necesidad de implementar los productos para mejorar la gestión de la Unidad Zonal Pasco, considerando que la descentralización constituye una política nacional que viene impulsando el Gobierno Central a través de sus diferentes ministerios, entre ellos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por tanto, a partir de la exposición y sustento adecuado de los productos, su desarrollo e implementación es viable.

Tal viabilidad se sustenta en el desarrollo del formulario F, en el cual se puede advertir que para cada déficit de capacidad institucional identificado respecto al punto de vista “reglas de juego”, se pueden adoptar acciones que permiten superar dichos déficits, por ende, los productos para solucionar los problemas del presente trabajo de investigación pueden ser desarrollados e implementados.

DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales

En este punto de vista, se analizó entre otros, el grado de compromiso y colaboración de los actores para la ejecución de las tareas definidas. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 15

Formulario D 2 - DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Limitada participación del Coordinador Zonal y Administrador I. Implica retraso en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su colaboración y compromiso.		X			
1.1.2	Limitada participación del Coordinador Zonal y Administrador I. Implica retraso en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su colaboración y compromiso.		X			
1.1.3	Apoyo limitado del Coordinador Zonal y Administrador I. Retrasan la ejecución de la tarea en el plazo previsto.		X			
1.1.4	Comunicación débil entre el Coordinador Zonal y Administrador I. Implica demoras en la validación de la propuesta.		X			
1.1.5						
1.1.6	La falta de voluntad de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para fortalecer las capacidades institucionales de las Unidades Zonales, como, por ejemplo, incorporar mayores recursos en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP). Se considera un alto déficit que dificultaría la aprobación de la propuesta.	X				
1.1.7	Posturas divergentes de los actores implicados, respecto al fortalecimiento de una Unidad Zonal. Retrasaría cumplir con la tarea dentro del plazo previsto.		X			
2.2.1	Limitada participación del Coordinador Zonal y Administrador I para identificar las necesidades de capacitación, así como la demora en el suministro de las fichas de requerimiento de capacitación. Implica retraso en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su participación activa.		X			
2.2.2	Falta de compromiso del personal para priorizar las acciones de capacitación, debido a que han perdido la fe en la implementación del plan de desarrollo de personas, situación que conduce al retraso en la ejecución de la tarea.		X			
2.2.3	Apoyo limitado del Administrador I. No permite culminar con la ejecución de la tarea dentro del plazo previsto.		X			
2.2.4	Desmotivación y falta de decisión del Coordinador Zonal. Afecta el cumplimiento de la tarea.		X			
2.2.5	Débil articulación con entidades públicas y/o privadas en el ámbito territorial. Influiría significativamente en la ejecución y cumplimiento de la tarea.		X			
2.2.6	La falta de voluntad de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco. Afectaría considerablemente el cumplimiento de esta tarea.	X				
2.2.7						
2.2.8	La falta de compromiso de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para implementar la propuesta. Sin duda, pone en riesgo la ejecución de la tarea.	X				
3.3.1	Limitada participación del Coordinador Zonal. Repercute en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su colaboración y compromiso.			X		
3.3.2						

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.3.3	Demora en el suministro de información clave y participación pasiva del Coordinador Zonal. Afectan el cumplimiento de la tarea en el plazo previsto.		X			
3.3.4	Apoyo limitado del Coordinador Zonal. Dificulta y retrasa la ejecución y cumplimiento de la tarea.		X			
3.3.5						
3.3.6	Falta de una decisión firme del Coordinador Zonal. Repercutiría en la aprobación de la propuesta		X			
3.3.7	Escaso liderazgo del Coordinador Zonal, débil articulación con el personal y la falta de comunicación de los resultados del sistema de control de gestión al resto del personal. Afectaría significativamente la implementación del Balanced Scorecard.		X			
4.4.1	Limitada participación de los especialistas en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su colaboración y compromiso. Afectando el cumplimiento de tarea dentro del plazo previsto.		X			
4.4.2						
4.4.3	Demora en el suministro de información clave y participación pasiva de los especialistas. Afecta el cumplimiento de la tarea en el plazo previsto.		X			
4.4.4	Apoyo limitado de los especialistas. Dificulta y retrasa la ejecución y cumplimiento de la tarea.		X			
4.4.5						
4.4.6	La falta de una decisión firme del Coordinador Zonal. Repercute en la aprobación de la propuesta.		X			
4.4.7	Escaso liderazgo del Coordinador Zonal y la débil articulación con el personal. Influirá significativamente en la implementación de la propuesta.		X			
4.4.8						

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo de los productos propuestos– se han identificado DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no constituyen un DCI crítico; sin embargo, para la ejecución de algunas tareas –orientadas a la implementación de algunos productos– se han identificado DCI con un nivel de gravedad de 1, que representa un DCI crítico. En ese sentido, por un lado, resulta necesario explicar a los actores involucrados de la Unidad Zonal, sobre las ventajas y beneficios del desarrollo e implementación de los productos y por otro, sustentar ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, la necesidad de implementar los productos para mejorar la gestión de la Unidad Zonal Pasco, considerando que la descentralización constituye una política nacional que viene impulsando el Gobierno Central a través de sus diferentes ministerios, entre ellos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por tanto, a partir de la exposición y sustento adecuado de los productos, su desarrollo e implementación es viable.

Dicha viabilidad se sustenta en el desarrollo del Formulario F, Estrategias y Plan de Acción, en el cual se puede advertir que para cada déficit de capacidad institucional identificado respecto al punto de vista “relaciones interinstitucionales”, se pueden adoptar acciones que permiten superar todos los déficits; en consecuencia, estamos en capacidad de afirmar que los productos para solucionar los problemas del presente trabajo de investigación pueden ser desarrollados e implementados.

DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones

En este punto de vista, se analizó entre otros, la estructura organizativa, el acceso a la documentación institucional, funciones de los actores y la existencia de áreas claves, que tienen incidencia significativa en la ejecución y cumplimiento de las tareas. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 16

Formulario D 3 - DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Recargada labor del Administrador I. Limita y retrasa la ejecución de la tarea.			X		
1.1.2	Recargada labor del Administrador I. Limita y retrasa la ejecución de la tarea.			X		
1.1.3						
1.1.4	.					
1.1.5						
1.1.6	La aprobación de la propuesta le corresponde a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Afectaría el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto.	X				
1.1.7	La incorporación de la propuesta en los documentos de gestión le corresponde a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Afectaría el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto.	X				
1.1.8	La implementación de la propuesta está a cargo de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Influirá significativamente en la ejecución de la tarea.	X				
2.2.1	Recargada labor del Administrador I para identificar las acciones de capacitación. Implica retraso en la ejecución de la tarea, dado que se requiere de su participación activa.		X			
2.2.2	Recargada labor del personal para priorizar las acciones de capacitación. Retrasa la ejecución de la tarea.			X		
2.2.3	Recargada labor del Administrador I. Dificulta la elaboración de la propuesta.		X			
2.2.4						
2.2.5	No se cuenta con una base de datos de entidades públicas y/o privadas que en los últimos años hayan suscrito acuerdos y/o convenios con la Unidad Zonal Pasco para implementar acciones de capacitación. Limita la ejecución de la tarea.		X			
2.2.6	No es función del Coordinador Zonal aprobar el Plan de Desarrollo de Personas (PDP). Su aprobación depende de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Diferiría la ejecución de la tarea.	X				
2.2.7						
2.2.8	La implementación de la propuesta (o parte de la propuesta) está a cargo de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Influirá significativamente en la ejecución de la tarea.	X				
3.3.1						
3.3.2						
3.3.3	Dificultad para acceder a toda la documentación institucional en tiempo real. Retrasa la ejecución de la tarea.			X		
3.3.4	No es función del Coordinador Zonal diseñar un sistema de control de gestión. Por tanto se restringe su participación en la elaboración de la propuesta, afectando el plazo de ejecución previsto.		X			

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.3.5						
3.3.6						
3.3.7	Ausencia de un área de informática. Afectaría la implementación del Balanced Scorecard.			X		
4.4.1	Recargada labor de los especialistas. Limita y retrasa la ejecución de la tarea.		X			
4.4.2						
4.4.3	Dificultad para acceder a toda la documentación institucional en tiempo real y la falta de articulación entre las normas técnicas y las directivas e instructivos. Retrasan la ejecución de la tarea.				X	
4.4.4	Recargada labor de los especialistas. Limita y retrasa la ejecución de la tarea.		X			
4.4.5						
4.4.6						
4.4.7						

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo de los productos propuestos– se han identificado DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no constituyen un DCI crítico; sin embargo, para la ejecución de algunas tareas –orientadas a la implementación de algunos productos– se han identificado DCI con un nivel de gravedad de 1, que representa un DCI crítico. En ese sentido, por un lado, resulta necesario explicar a los actores involucrados de la Unidad Zonal, sobre las ventajas y beneficios del desarrollo e implementación de los productos y por otro, sustentar ante la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado, la necesidad de implementar los productos para mejorar la gestión de la Unidad Zonal Pasco, considerando que la descentralización constituye una política nacional que viene impulsando el Gobierno Central a través de sus diferentes ministerios, entre ellos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por tanto, a partir de la exposición y sustento adecuado de los productos, su desarrollo e implementación es viable.

Las acciones descritas en el párrafo anterior, así como las necesarias para superar cada déficit de capacidad institucional identificado respecto al punto de vista “organización y asignación de funciones”, se detallan en el Plan de Acción y Estrategias de Desarrollo Institucional - Formulario F, por lo que podemos afirmar que los productos para solucionar los problemas del presente trabajo de investigación pueden ser desarrollados e implementados.

DCI desde el punto de vista de las políticas de personal

En este punto de vista, se analizó los temas relacionados a la política de incentivos, promoción en la carrera y evaluación de desempeño del personal, que sin duda, tienen influencia en la ejecución y cumplimiento de las tareas. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 17*Formulario D 4 - DCI desde el punto de vista de las políticas de personal*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	La falta de incentivos salariales y no salariales para el Administrador I. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Administrador I no estaría ni motivado ni comprometido para el cumplimiento de la tarea.		X			
1.1.2	La falta de incentivos salariales del Administrador I. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Administrador I no estaría ni motivado ni comprometido para el cumplimiento de la tarea.		X			
1.1.3	La falta de incentivos salariales y no salariales para el Coordinador Zonal y Administrador I. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Coordinador Zonal no estaría ni motivado ni comprometido.		X			
1.1.4						
1.1.5						
1.1.6						
1.1.7						
1.1.8						
2.2.1	La falta de incentivos salariales y no salariales para el Administrador I. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Administrador I no estaría ni motivado ni comprometido.		X			
2.2.2	La falta de motivación del personal para el cumplimiento de la tarea. Retrasa la ejecución cumplimiento de la tarea.		X			
2.2.3	La falta de incentivos salariales y no salariales para el Administrador I. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Administrador I no estaría ni motivado ni comprometido.		X			
2.2.4						
2.2.5	Falta de incentivos para el Coordinador Zonal. Dificultaría la ejecución de la tarea dentro del plazo establecido.		X			
2.2.6						
2.2.7						
2.2.8	Falta de evaluación de desempeño del personal. Afectaría la implementación de la propuesta.				X	
3.3.1						
3.3.2						
3.3.3						
3.3.4	La falta de incentivos salariales y no salariales para el Coordinador Zonal. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que el Coordinador Zonal no estaría ni motivado ni comprometido.		X			

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.3.5						
3.3.6						
3.3.7	Falta de incentivos económicos y no económicos para la innovación y para el desarrollo de iniciativas estratégicas. Esto sin duda, repercutiría en la implementación del Balanced Scorecard.		X			
4.4.1						
4.4.2						
4.4.3						
4.4.4	La falta de incentivos salariales y no salariales para los especialistas. Afecta significativamente el cumplimiento de la tarea dentro del plazo previsto, dado que no estarían ni motivados ni comprometidos.		X			
4.4.5						
4.4.6						
4.4.7	Falta de incentivos económicos y no económicos para la innovación y para el desarrollo de iniciativas estratégicas. Esto sin duda, repercutiría en la implementación del programa de articulación. Escasa capacitación al personal. Limitaría la implementación del programa, dado que el personal de la Unidad Zonal interactuará con los gobiernos subnacionales. Ausencia de evaluación de desempeño del personal. Afectaría la implementación de la propuesta, dado que no hay ninguna sanción si en caso no se ejecuta un plan y/o programa.		X			
4.4.8	Falta de incentivos para realizar acciones de seguimiento y evaluación de planes y/o programas. Influirá considerablemente en la ejecución de la tarea.		X			

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo e implementación de los productos propuestos– se han identificado DCI desde el punto de vista de las políticas de personal con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no representan un DCI crítico; por lo que el desarrollo e implementación de los productos es viable.

Como en los casos anteriores, en el Formulario F se desarrollan las acciones necesarias para superar los déficits identificados en el punto de vista “políticas de personal”, en consecuencia, los productos pueden ser desarrollados e implementados.

DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos

En este punto de vista, se analizó los temas relacionados a la cantidad de recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución y cumplimiento de las tareas. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 18*Formulario D 5 - DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Coordinador Zonal y Administrador I. Retrasa la ejecución de la tarea.		X			
1.1.2	Limitada disponibilidad de tiempo del Coordinador Zonal y Administrador I. Retrasa la ejecución de la tarea.		X			
1.1.3	.					
1.1.4						
1.1.5						
1.1.6						
1.1.7						
1.1.8						
2.2.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Administrador I. Retrasa la ejecución de la tarea.					X
2.2.2						
2.2.3	Limitada disponibilidad de tiempo del Administrador I. Ausencia de un especialista en recursos humanos y racionalización que asesore la ejecución de la tarea, para su cumplimiento dentro del plazo pactado.		X			
2.2.4						
2.2.5						
2.2.6						
2.2.7						
2.2.8	Falta de ambientes adecuados en la Unidad Zonal para el desarrollo de algunas acciones de capacitación en virtud a los acuerdos y convenios con entidades del departamento de Pasco. Afectaría la implementación de la propuesta.					X
3.3.1						
3.3.2						
3.3.3	Falta de documentación institucional en formato físico. Dificulta la ejecución de la tarea, retrasando su cumplimiento en el plazo pactado.					X
3.3.4	Ausencia de un asesor especialista en la metodología del Balanced Scorecard. Afecta la ejecución de la tarea dentro del plazo previsto.					X
3.3.5						
3.3.6						

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.3.7	Ausencia de un especialista en sistemas de información. Afectaría significativamente la implementación del Balanced Scorecard.		X			
4.4.1	Limitada disponibilidad de tiempo de los especialistas. Retrasa la ejecución de la tarea.				X	
4.4.2						
4.4.3	Falta de documentación institucional en formato físico. Dificulta la ejecución de la tarea, retrasando su cumplimiento en el plazo pactado.				X	
4.4.4	Limitada disponibilidad de tiempo de los especialistas. Retrasa la elaboración del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.		X			
4.4.5						
4.4.6						
4.4.7	Falta de ambientes adecuados en la Unidad Zonal para el desarrollo de algunas acciones del Programa de Articulación.					X
4.4.8						

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo e implementación de los productos propuestos– se han identificado DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no representan un DCI crítico, por lo que se concluye que el desarrollo e implementación de los productos es viable, la misma que se sustenta en el Plan de Acción y Estrategias de Desarrollo Institucional descrito en el Formato F.

DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

En este punto de vista, se analizó las capacidades de las personas responsables de la ejecución de las tareas, en términos de información, conocimiento y/o habilidades. A partir del cual, se identificó algunos DCI que se muestran a continuación:

Tabla 19

Formulario D 6 - DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

Código de Tarea	Número y Categoría de Empleados										Descripción del Déficit de Capacidad Institucional	Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			Información	Conocimiento	Know-how	1	2	3	4
1.1.1																			
1.1.2																			
1.1.3						1					1		Escaso conocimiento de la gestión por proceso y lineamientos de perfiles de puestos de acuerdo a lo establecido por SERVIR.						X
1.1.4																			
1.1.5																			
1.1.6																			
1.1.7																			
1.1.8																			
2.2.1																			
2.2.2																			
2.2.3											1		Limitado conocimiento de la directiva “Normas para la gestión de proceso de capacitación en las entidades públicas”, emitidas por SERVIR						X
2.2.4																			
2.2.5																			
2.2.6																			
2.2.7																			
2.2.8																			
3.3.1						1							Escaso conocimiento de la metodología del Balanced Scorecard.						X
3.3.2																			
3.3.3																			
3.3.4						1							Limitado conocimiento de los planes y programas estratégicos						X
3.3.5																			
3.3.6																			
3.3.7						1							Insuficientes conocimientos sobre sistemas de información.	Falta de liderazgo					X
4.4.1																			

Código de Tarea	Número y Categoría de Empleados										Descripción del Déficit de Capacidad Institucional	Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		Información	Conocimiento	Know-how	1	2	3	4	5
4.4.2																			
4.4.3																			
4.4.4							1	1	1		Limitado conocimiento de planes y programas estratégicos del sector transportes			X					
4.4.5																			
4.4.6																			
4.4.7						1	1	1	1		Insuficientes conocimientos sobre aspectos de planificación vial	Falta de liderazgo No maneja un sistema de seguimiento o y evaluación de planes y/o programas		X					
4.4.8						1			1		Limitado conocimiento sobre sistemas de seguimiento y evaluación de planes y/o programas						X		

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación

- A Director Ejecutivo
- B Secretario Técnico
- C Jefe de la Oficina de Administración
- D Jefe de la Oficina de Recursos Humanos
- E Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- F Coordinador de la Unidad Zonal
- G Especialista Regional II
- H Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial
- I Especialista en Descentralización
- J Administrador I

Según la tabla anterior, se observa que para la ejecución de algunas tareas – orientadas al desarrollo e implementación de los productos propuestos– se han identificado DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes con un nivel de gravedad de 2 o 3, que no representan un DCI crítico. Sin embargo, es necesario dotar de algunos conocimientos, así como desarrollar algunas habilidades en los actores involucrados de la Unidad Zonal Pasco, a partir del cual, el desarrollo e implementación de los productos es viable.

Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.

A continuación, se presenta el consolidado de los déficits relacionados a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.

Tabla 20*Formulario E1 - Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales*

Código de DCI	Descripción del DCI	Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.01	Relativo conformismo y la inercia del personal de la Unidad Zonal Pasco con la actual estructura organizativa.	1.1.1		X				
D1.02	Restricciones presupuestarias y falta de priorización de recursos financieros.	1.1.6; 1.1.8; 2.2.6; 2.2.8	X					
D1.03	Resistencia al cambio, a la implementación de nuevas propuestas e iniciativas.	1.1.7; 3.3.6; 3.3.7		X				
D1.04	Los planes de desarrollo de personas (PDP) han perdido credibilidad para los servidores de la Unidad Zonal Pasco, por su falta de implementación.	2.2.1; 2.2.2; 2.2.3		X				
D1.05	La metodología del Balanced Scorecard fue creada para el sector privado.	3.3.1; 3.3.4			X			
D1.06	La ausencia de una visión estratégica de la gestión de la Unidad Zonal Pasco y el posicionamiento de un enfoque orientado sólo al cumplimiento de funciones.	3.3.4; 4.4.4; 4.4.7		X				
D1.07	Falta de una cultura de planificación y evaluación estratégica en la Unidad Zonal Pasco.	3.3.7; 4.4.8		X				
D1.08	Débil cultura pro descentralización a nivel de la Unidad Zonal Pasco.	4.4.7		X				
D2. 01	Apoyo limitado, falta de compromiso y participación pasiva del personal de la Unidad Zonal Pasco para la elaboración de propuestas de fortalecimiento institucional.	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 2.2.4; 3.3.1; 3.3.3; 3.3.4; 4.4.1; 4.4.3; 4.4.4		X				
D2. 02	Comunicación débil entre el Coordinador Zonal y Administrador I de la Unidad Zonal Pasco.	1.1.4		X				
D2. 03	La falta de interés de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para aprobar e implementar propuestas de fortalecimiento institucional.	1.1.6; 1.1.8; 2.2.6; 2.2.8	X					
D2. 04	Posturas divergentes del personal de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para aprobar e implementar propuestas de fortalecimiento institucional.	1.1.7		X				
D2. 05	Falta de una decisión firme del Coordinador de la Unidad Zonal Pasco para aprobar e implementar propuestas de fortalecimiento institucional.	2.2.4; 3.3.6; 4.4.6		X				
D2. 06	Débil articulación con entidades públicas y/o privadas en el ámbito territorial para implementar las acciones de capacitación programadas.	2.2.5		X				

Código de DCI	Descripción del DCI	Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D2. 07	Demora en el suministro de información clave por parte de la Unidad Zonal Pasco para la elaboración de las propuestas de mejora.	2.2.1; 3.3.3; 4.4.3		X			
D2. 08	Escaso liderazgo del Coordinador Zonal para la implementación de los productos y débil articulación con el personal.	3.3.7; 4.4.7		X			
D3. 01	Recargada labor del personal (de la Unidad Zonal Pasco) involucrado en la elaboración de los productos.	1.1.1; 1.1.2; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 4.4.1; 4.4.4		X			
D3. 02	La aprobación e implementación de las propuestas de rediseño de la estructura organizativa y plan de desarrollo de personas le corresponde a la Sede Central de PROVIAS Descentralizado.	1.1.6; 1.1.7; 1.1.8; 2.2.6; 2.2.8	X				
D3. 03	No se cuenta con una base de datos de entidades públicas y/o privadas que en los últimos años hayan suscrito acuerdos y/o convenios con la Unidad Zonal Pasco para implementar acciones de capacitación.	2.2.5		X			
D3. 04	Dificultad para acceder a toda la documentación institucional en tiempo real.	3.3.3; 4.4.3				X	
D3. 05	No es función del Coordinador Zonal diseñar un sistema de control de gestión.	3.3.4		X			
D3. 06	Ausencia de un área de informática para la implementación del Balanced Scorecard.	3.3.7				X	
D4. 01	La falta de incentivos salariales y no salariales para el personal (de la Unidad Zonal Pasco) involucrado en el desarrollo e implementación de los productos.	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.3, 2.2.5; 3.3.4; 3.3.7; 4.4.4; 4.4.7; 4.4.8		X			
D4. 02	Falta de evaluación de desempeño del personal de la Unidad Zonal Pasco.	2.2.8; 4.4.7				X	
D4. 03	Escasa capacitación al personal al personal de la Unidad Zonal Pasco.	4.4.7		X			
D5. 01	Limitada disponibilidad de tiempo del personal (de la Unidad Zonal Pasco) involucrado en el desarrollo de los productos.	1.1.1; 1.1.2; 2.2.1; 2.2.3; 4.4.1; 4.4.4		X			
D5. 02	Falta de ambientes adecuados en la Unidad Zonal Pasco para el desarrollo de algunas acciones de capacitación en el marco del Plan de Desarrollo de Personas y Programa de Articulación.	2.2.8; 4.4.7				X	
D5. 03	Falta de documentación institucional en formato físico.	3.3.3; 4.4.3				X	
D5. 04	Ausencia de un asesor especialista en la metodología del Balanced Scorecard.	3.3.4				X	
D5. 05	Ausencia de un especialista en sistemas de información.	3.3.7		X			

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación

Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual

A continuación, se presenta el consolidado de los déficits relacionados a la capacidad individual.

Tabla 21

Formulario E2 - Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual

Código de DCI	Descripción de Déficit de Habilidades	Categorías Afectadas de Empleados/Beneficios										Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		1	2	3	4	5	
D6.01	Escaso conocimiento de la gestión por procesos y lineamientos de perfiles de puestos de acuerdo a lo establecido por SERVIR.						1					1	1.1.3				X	
D6.02	Limitado conocimiento de la directiva "Normas para la gestión de proceso de capacitación en las entidades públicas", emitida por SERVIR											1	2.2.3				X	
D6.03	Escaso conocimiento de la metodología del Balanced Scorecard.						1						3.3.1				X	
D6.04	Limitado conocimiento de los planes y programas estratégicos.						1	1	1	1			3.3.4; 4.4.4			X		
D6.05	Insuficientes conocimientos sobre sistemas de información.						1						3.3.7			X		
D6.06	Falta de liderazgo.						1						3.3.7; 4.4.7			X		
D6.07	Insuficientes conocimientos sobre aspectos de planificación vial							1	1	1			4.4.7			X		
D6.08	Limitado conocimiento sobre sistemas de seguimiento y evaluación de planes y/o programas						1				1		4.4.8				X	
D6.09	No maneja un sistema de seguimiento y evaluación de planes y/o programas						1				1		4.4.8					X

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación

- A Director Ejecutivo
- B Secretario Técnico
- C Jefe de la Oficina de Administración
- D Jefe de la Oficina de Recursos Humanos

- E Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- F Coordinador de la Unidad Zonal
- G Especialista Regional II
- H Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial
- I Especialista en Descentralización
- J Administrador I

Sinopsis de la estrategia y programa de desarrollo institucional

A continuación, se presenta la sinopsis de la estrategia y programa de desarrollo institucional para superar los déficits de capacidad institucional identificados.

Tabla 22

Formulario F - Sinopsis de la estrategia y programa de desarrollo institucional

Código de DCI	Sub Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
D1.01		Exponer sobre la importancia del rediseño de la estructura orgánica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.			
D1.02		Convocar a una reunión de trabajo para la exposición de la importancia y beneficios de la implementación del producto.			
D1.03		Sustentar adecuadamente las ventajas del desarrollo e implementación de los productos.			
D1.04		Socializar las estrategias diseñadas para la ejecución del plan de desarrollo de personas.			
D1.05			Un (01) mes de especialista en materia de Balanced Scorecard.		

Código de DCI	Sub Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
D1.06				Taller de sensibilización y capacitación de un (1) día.	
D1.07				Taller de sensibilización y capacitación de un (1) día.	
D1.08				Taller de sensibilización y capacitación de un (1) día.	
D2. 01		Lograr el compromiso y participación activa de los actores a partir de una reunión de trabajo.			
D2. 02		Exponer sobre la importancia de la comunicación interna para lograr equipos de alto rendimiento.			
D2. 03		Solicitar una reunión de trabajo al Director Ejecutivo de PROVÍAS Descentralizado para sustentar la importancia y ventajas de implementar los productos.			
D2. 04		Con la exposición y sustento adecuado de los beneficios de la implementación de los productos se supera el DCI identificado.			
D2. 05		Demostrar al Coordinador Zonal, que la implementación de los productos le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos, siendo un resultado favorable para la gestión que lidera.			
D2. 06		Desarrollar reuniones de coordinación con entidades públicas y/o privadas vinculadas a la gestión que desarrolla la Unidad Zonal Pasco.			
D2. 07		Solicitar al Coordinador Zonal para que ordene a quien corresponda, la entrega de la información requerida dentro del plazo previsto.			
D2. 08				Curso de liderazgo de seis (6) semanas.	
D3. 01		Requerir al Coordinador Zonal, que disponga el apoyo y participación de los especialistas en el desarrollo de los productos.			
D3. 02		Solicitar una reunión de trabajo al Director Ejecutivo de PROVÍAS Descentralizado para sustentar la importancia y los beneficios de			

Código de DCI	Sub Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
		implementar los productos para alcanzar los objetivos institucionales.			
D3. 03		Elaborar un directorio de entidades públicas y/o privadas que imparten acciones de capacitación relacionadas a la gestión de la Unidad Zonal Pasco.			
D3. 04		Solicitar a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado toda la documentación institucional.			
D3. 05		Exponer ante el Coordinador Zonal, sobre la importancia de contar con un sistema de control de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos.			
D3. 06			Un (01) mes de especialista en informática (integración de sistemas)		
D4. 01		Con la explicación de los desafíos que implica el desarrollo e implementación de los productos se motiva al personal de la Unidad Zonal Pasco, con la cual, se supera el DCI identificado.			
D4. 02		Implementar la evaluación de desempeño en la Unidad Zonal Pasco.			
D4. 03		Implementar el Plan de Desarrollo de Personas (PDP)			
D5. 01		Requerir al Coordinador Zonal, que disponga el apoyo y participación de los especialistas en el desarrollo de los productos.			
D5. 02		Solicitar el préstamo de auditorio del Gobierno Regional o Gobiernos Locales del departamento de Pasco.			
D5. 03		Solicitar a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado toda la documentación institucional.			
D5. 04			Un (01) mes de especialista en		

Código de DCI	Sub Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
D5.05			materia de Balanced Scorecard. Un (01) mes de especialista en informática (integración de sistemas).		
D6.01				Taller de capacitación de un (1) día en materia de gestión por procesos y lineamientos de perfiles de puestos de acuerdo a lo establecido por SERVIR.	
D6.02				Taller de capacitación de un (1) día respecto a la directiva "Normas para la gestión de proceso de capacitación en las entidades públicas", emitida por SERVIR	
D6.03				Taller de capacitación de un (1) día sobre metodología del Balanced Scorecard.	
D6.04				Taller de capacitación de un (1) día en materia de planes y programas estratégicos del sector transportes.	
D6.05				Taller de capacitación de un (1) día sobre sistemas de información.	
D6.06				Curso de liderazgo de seis (6) semanas.	
D6.07				Curso de planificación vial de una (1) semana.	
D6.08				Curso taller de un (1) día en materia de sistemas de seguimiento y evaluación de planes y/o programas	
D6.09				Curso taller de un (1) día sobre el manejo de sistemas de seguimiento y evaluación de planes y/o programas	

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Como se advierte en la tabla anterior, todos los DCI identificados pueden ser superados con el plan de acción elaborado, por ende, se afirma que los productos propuestos en el presente trabajo de investigación son factibles y viables de desarrollarse e implementarse, a fin de solucionar los problemas de gestión pública que se pretende solucionar en la unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.

5.2. Metodología de análisis de actores (MACTOR)

A través esta metodología se analizaron las relaciones de fuerza entre los actores, estudiando sus convergencias y divergencias respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos, a fin de anticiparse a una eventual oposición de algún actor a la implementación del presente trabajo de investigación.

Identificación y análisis de actores:

- **Actores dominantes.** - Son aquellos que tienen incidencia trascendental en la aprobación e implementación de los productos propuestos.
 - Director Ejecutivo de PROVÍAS Descentralizado
 - Coordinador de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado

- **Actores dominados.** - Son aquellos que tienen que cumplir con lo dispuesto por los actores dominantes.
 - Jefe de la Oficina de Administración (Sede Central)
 - Jefe de la Oficina de Recursos Humanos (Sede Central)
 - Especialista Regional II (Unidad Zonal Pasco)
 - Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial (Unidad Zonal Pasco)
 - Administrador I (Unidad Zonal Pasco)
 - Especialista en Descentralización (Unidad Zonal Pasco)

- **Actores de enlace.** - Son aquellos que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.

- Secretario Técnico (Sede Central)
- Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Sede Central)

Relación de actores claves:

Tabla 23

Actores claves

N°	Actores
1	Director Ejecutivo
2	Secretario Técnico
3	Jefe de la Oficina de Administración
4	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos
5	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
6	Coordinador de la Unidad Zonal
7	Especialista Regional II
8	Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial
9	Especialista en Descentralización
10	Administrador I

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Posicionamiento de los actores respecto a los productos:

A continuación, se detalla la posición de cada uno de los actores respecto al desarrollo e implementación de los productos desarrollados, valorando dicha posición con -1 (en contra), 0 (neutral) y +1 (a favor).

Tabla 24

Posicionamiento de los actores respecto a los productos

N°	Actores	Producto	Producto	Producto	Producto
		1	2	3	4
1	Director Ejecutivo	+1	+1	+1	+1
2	Secretario Técnico	+1	+1	+1	+1
3	Jefe de la Oficina de Administración	+1	+1	0	0
4	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos	+1	+1	0	0
5	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	0	+1	0	0
6	Coordinador de la Unidad Zonal	+1	+1	+1	+1
7	Especialista Regional II	+1	+1	+1	+1
8	Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial	+1	+1	+1	+1
9	Especialista en Descentralización	+1	+1	+1	+1
10	Administrador I	+1	+1	+1	+1

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Grado de convergencia y divergencia entre los actores:

A continuación, se detalla el grado de convergencia y divergencia de los actores respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos.

Tabla 25

Grado de convergencia y divergencia entre los actores

Productos	Convergente	Divergente
1	<ul style="list-style-type: none">- Director Ejecutivo- Secretario Técnico- Jefe de la Oficina de Administración- Jefe de la Oficina de Recursos Humanos- Coordinador de la Unidad Zonal- Especialista Regional II- Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial- Especialista en Descentralización- Administrador I	
2	<ul style="list-style-type: none">- Director Ejecutivo- Secretario Técnico- Jefe de la Oficina de Administración- Jefe de la Oficina de Recursos Humanos- Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto- Coordinador de la Unidad Zonal- Especialista Regional II- Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial- Especialista en Descentralización- Administrador I	
3	<ul style="list-style-type: none">- Director Ejecutivo- Secretario Técnico- Coordinador de la Unidad Zonal- Especialista Regional II- Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial- Especialista en Descentralización- Administrador I	
4	<ul style="list-style-type: none">- Director Ejecutivo- Secretario Técnico- Jefe de la Unidad Zonal- Especialista Regional II- Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial- Especialista en Descentralización- Administrador I	

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Según la tabla anterior se puede apreciar que ningún actor muestra una posición divergente respecto al desarrollo e implementación de los productos propuestos, razón por la cual, no es necesario elaborar un plan de incidencias.

Capítulo VI

El Control

En el presente capítulo, se detalla los mecanismos de seguimiento y evaluación que garantizarán la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación.

6.1. Mecanismos de seguimiento

El seguimiento de la implementación de los productos propuestos debe ser continuo, a fin de proporcionar información sobre el avance y logro de los objetivos propuestos. Para tal efecto, se presenta la siguiente matriz:

Tabla 26

Seguimiento de la implementación de los productos

	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento		
		2018		2019		2020		2021					
		I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre				
Producto 1	Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado (Que incluye la descripción de nuevos perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos)				Producto aprobado	Producto implementado al 25%	Producto implementado al 50%	Producto implementado al 75%	Producto implementado al 100%	Resolución de aprobación. Documentos de gestión. Cuadro de asignación personal. Inventarios físicos.	Coordinador Zonal Administrador I		
Tareas	Diagnóstico de la actual estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco.	Presentación del informe de diagnóstico.								Informe de diagnóstico.	Investigadores		
	Evaluación de la cantidad de personal que labora en la Unidad Zonal Pasco así como sus funciones específicas.	Presentación del informe de evaluación								Informe de evaluación.	Investigadores		
	Elaboración de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, que incluye la definición de perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	Porcentaje de elaboración de propuesta									Informe de propuesta.	Investigadores	
	Validación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos.	Validación de propuesta									Acta reunión.	Investigadores	
	Presentación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos ante la Sede Central de PROVÍAS	Presentación y sustentación de propuesta									Propuesta sustentada	Documento de remisión de propuesta. Acta reunión.	Coordinador Zonal Administrador I

	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento
		2018		2019		2020		2021			
		I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
Descentralizado para su aprobación. Aprobación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica, perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado. Incorporación de la propuesta de rediseño de la estructura orgánica y perfiles de puestos en los Instrumentos de Gestión de PROVÍAS Descentralizado (Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones) Implementación gradual de la incorporación de nuevos puestos en la Unidad Zonal Pasco, conjuntamente con los recursos logísticos necesarios para el desarrollo de sus funciones. A cargo de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.	Aprobación de informe de propuesta				Propuesta aprobada					Resolución de aprobación.	Coordinador Zonal Administrador I
	Incorporación de propuesta en documentos de gestión				Propuesta incorporada en los documentos de gestión					Documentos de gestión.	Coordinador Zonal Administrador I
	Porcentaje de avance de implementación de la propuesta					25%	50%	75%	100%	Documentos de gestión. Cuadro de asignación de personal. Inventarios físicos.	Coordinador Zonal Administrador I
	Producto aprobado e implementado				Producto aprobado	Producto implementado al 15%	Producto implementado al 45%	Producto implementado al 75%	Producto implementado al 100%	Resolución de aprobación. Convenios firmados de asistencia. Registros de capacitación. Certificados de capacitación.	Coordinador Zonal Administrador I
Tareas	Recolección e identificación de necesidades de capacitación.	Presentación de ficha de diagnóstico de necesidades de capacitación.	Ficha de diagnóstico de necesidades de capacitación.							Matriz de requerimiento de capacitaciones.	Investigadores

Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento
	2018		2019		2020		2021			
	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
	n consolidada									
Reunión de trabajo para priorizar las acciones de capacitación a ser incluidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	Priorización de acciones de capacitación.	Matriz de acciones de capacitación priorizadas							Acta de reunión. Matriz de requerimiento de capacitaciones.	Investigadores
Elaboración de la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).	Porcentaje de elaboración de propuesta	Propuesta elaborada al 100%							Informe de propuesta.	Investigadores
Validación y presentación de Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado para su aprobación e implementación.	Validación y presentación de propuesta	Propuesta validada	Propuesta presentada						Documento de remisión de propuesta.	Coordinador Zonal Administrador I
Gestión de convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).	N° de reuniones		1 Reunión concretada	1 Reunión concretada	2 reuniones concretadas	2 reuniones concretadas	2 reuniones concretadas	2 reuniones concretadas	Actas de reuniones.	Coordinador Zonal Administrador I
Aprobación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) por parte de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado así como su incorporación en el Plan Operativo Institucional (POI) para su implementación.	Aprobación de la propuesta			Propuesta aprobada					Resolución de aprobación.	Coordinador Zonal Administrador I

	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento
		2018		2019		2020		2021			
		I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
Producto 3	Suscribir o establecer convenios, alianzas estratégicas y/o relaciones de coordinación y colaboración con entidades públicas y/o privadas para implementar algunas acciones de capacitación establecidas en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).			1 convenio firmado	1 convenios firmado	2 convenios firmados	2 convenios firmados	2 convenios firmados	2 convenios firmados	Convenios firmados	Coordinador Zonal Administrador I
	Implementación del Plan de Desarrollo de Personas a través de la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y otras entidades.			10%	20%	30%	45%	75%	100%	Registros de asistencia. Certificados de capacitación.	Coordinador Zonal Administrador I
	Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.		Producto aprobado		Producto implementado al 100%	Producto implementado al 100%	Producto implementado al 100%	Producto implementado al 100%	Producto implementado al 100%	Documento de aprobación. Sistema de información.	Coordinador Zonal
	Revisión y análisis de la metodología del Balanced Scorecard.		Porcentaje de análisis de la metodología BSC		Metodología analizada al 100%					Informe de análisis de la metodología del BSC.	Investigadores
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco a fin de exponer los beneficios de un sistema de control de gestión, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño de especificaciones para el desarrollo de un cuadro de mando integral.		Nº de reuniones		01 reunión concretada					Acta reunión.	Investigadores
Tareas	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo,		Porcentaje de documentos institucionales analizados		100 % de documentos institucionales					Resumen de documentos e información clave.	Investigadores

Indicadores	Metas										Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento	
	2018		2019		2020		2021						
	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre					
convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.) Elaboración de la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (definiendo las perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas y tablero de comando)	es analizados												
Porcentaje de elaboración de propuesta	Propuesta elaborada al 100%											Informe de propuesta.	de Investigadores
Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco para validar la propuesta de especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard.													
N° de reuniones	02 reuniones concretadas											Actas reuniones	de Investigadores
Aprobación de la propuesta												Documento de aprobación.	de Coordinador Zonal
Desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.													
Porcentaje de implementación del sistema de control de gestión				100%	100%	100%	100%	100%	100%			Sistema de información	de Coordinador Zonal

	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento
		2018		2019		2020		2021			
		I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
Producto 4	Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	Producto aprobado e implementado	Producto aprobado	Producto implementado al 25%	Producto implementado al 50%	Producto implementado al 100%	Documento de aprobación. Registros de asistencia. Informes de comisiones de servicios. Actas de acuerdos y compromisos. Informes de seguimiento y evaluación. Resumen de normas e información clave.	Especialista en Descentralización			
Tareas	Revisión y análisis de la normativa (vigente) de gestión de infraestructura vial.	Porcentaje de normas de gestión vial analizadas	100 % de normas analizadas								Investigadores
	Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización a fin de exponer las ventajas de contar con un programa de articulación con los gobiernos subnacionales, recibir aportes y asegurar su participación activa en el diseño del citado programa.	N° de reuniones	01 reunión concretada							Acta reunión.	Investigadores
	Revisión y análisis de la documentación institucional de PROVÍAS Descentralizado (plan estratégico, plan operativo, convenios, directivas, instructivos, lineamientos, etc.)	Porcentaje de documentos institucionales analizados	100 % de documentos institucionales analizados							Resumen de documentos e información clave.	Investigadores

Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable del Seguimiento	
	2018		2019		2020		2021				
	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre			
Elaboración de la propuesta de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales (definiendo acciones concretas que debe implementarse en cada una de las etapas de la gestión de mantenimiento vial a cargo de los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos)	Porcentaje de elaboración de propuesta	Propuesta elaborada al 100%								Informe de propuesta.	Investigadores
Reunión de trabajo con el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, Especialista Regional II, Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial y Especialista en Descentralización para validar la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.	Nº de reuniones	02 Reuniones concretadas								Actas reuniones	Investigadores
Aprobación de la propuesta del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	Aprobación de la propuesta	Propuesta aprobada								Documento de aprobación.	Coordinador Zonal
Implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	Porcentaje de implementación de la propuesta		25%	50%	100%	100%	100%	100%		Registros de asistencia. Informes de comisiones de servicios. Actas de acuerdos y compromisos	Especialista en Descentralización
Seguimiento y evaluación de la implementación del programa de articulación con los gobiernos subnacionales.	Nº de informes de seguimiento y evaluación		01 Infor. Seg. 01 Inf. Eval.	01 Infor. Seg. 01 Inf. Eval.	02 Infor. Seg. 01 Inf. Eval.		Informes de seguimiento y evaluación.	Especialista en Descentralización			

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Como se muestra en la tabla anterior, el seguimiento de las tareas para el desarrollo e implementación de los productos debe efectuarse a través de los indicadores y metas establecidas. A partir del cual, el responsable del monitoreo deberá emitir reportes trimestralmente que permitan corregir cualquier retraso o desviación.

6.2. Mecanismos de evaluación

La evaluación se realizará a los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación, analizando de forma sistemática y objetiva el diseño y ejecución de las actividades, así como el logro de metas establecidas en cada período, teniendo como referencia la tabla 26.

Tabla 27

Evaluación de los objetivos propuestos

Objetivos	Productos	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable de la Evaluación
			2018		2019		2020		2021			
			I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
Rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.	Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado (Que incluye la descripción de perfiles de puestos, requerimiento de personal y recursos logísticos)	Producto aprobado e implementado			Producto aprobado	Producto implementado al 25%	Producto implementado al 50%	Producto implementado al 75%	Producto implementado al 100%	Resolución de aprobación. Documentos de gestión. Cuadro de asignación de personal. Inventarios físicos. Resolución de aprobación.	Investigadores Coordinador Zonal Administrador I	
Proponer un plan de desarrollo de personal de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.	Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.	Producto aprobado e implementado			Producto aprobado	Producto implementado al 15%	Producto implementado al 45%	Producto implementado al 75%	Producto implementado al 100%	Resolución de aprobación. Convenios firmados. Registros de asistencia. Certificados de capacitación.	Investigadores Coordinador Zonal Administrador I	
Diseñar un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.	Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard.	Producto aprobado e implementado	Producto aprobado		Producto implementado al 100%	Producto implementado al 100%		Producto implementado al 100%		Documento de aprobación. Sistema de información.	Investigadores Coordinador Zonal	

Objetivos	Productos	Indicadores	Metas								Fuentes de Verificación	Responsable de la Evaluación
			2018		2019		2020		2021			
			I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre		
Diseñar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco.	Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco.	Producto aprobado e implementado		Producto aprobado	Producto implementado al 25%	Producto implementado al 50%	Producto implementado al 100%		Producto implementado al 100%	Documento de aprobación. Registros de asistencia. Informes de comisiones de servicios. Actas de acuerdos y compromisos. Informes de seguimiento y evaluación.	Investigadores Especialistas en Descentralización	

Fuente: Elaboración: propia para el presente trabajo de investigación.

Como se muestra en la tabla anterior, la evaluación de los objetivos de la presente investigación, debe efectuarse a través de los indicadores y metas establecidas. A partir del cual, el responsable de la evaluación deberá emitir informes semestrales y anuales, que permitirán mejorar la implementación de los productos propuestos para la consecución de los resultados esperados.

Capítulo VII

Síntesis

En el presente capítulo, se realiza una síntesis del trabajo de investigación realizado, efectuando un análisis final, para posteriormente formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

7.1. Análisis

Mediante el presente trabajo de investigación se analizaron las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco, determinándose que dichas capacidades son insuficientes, a partir de una limitada estructura orgánica, ausencia de un plan de desarrollo de personal, ausencia de un sistema de control de gestión y la ausencia de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales.

En ese sentido, se planteó el siguiente objetivo general: “Fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco para el período 2019 - 2021”.

Se planteó este objetivo, puesto que en el marco de gestión pública descentralizada, las capacidades institucionales están referidas al conjunto de capacidades, herramientas y recursos o medios que poseen las instituciones públicas en los tres niveles de gobierno para que, en el ejercicio de un rol determinado, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos en sus respectivos territorios, de acuerdo a objetivos, metas e indicadores alineados con las políticas nacionales, desarrollando relaciones intersectoriales e intergubernamentales que permiten una comunicación y coordinación recíproca para la eficiente y eficaz

provisión de servicios públicos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016, p. 18).

Asimismo, considerando que, si una institución posee las capacidades institucionales necesarias y suficientes muy probablemente alcance las metas y objetivos fijados, lo que la hará confiable ante los ojos de la sociedad. Por el contrario, si una institución presenta serios déficits de capacidad en los procesos de gestión más críticos su funcionamiento será deficiente, lo que repercutirá de manera directa en la eficacia y eficiencia de las políticas públicas que decida llevar adelante. (Completa, 2016)

Y finalmente, teniendo en cuenta que, desde un plano valórico-analítico (Repetto, 2003, p. 25), resalta que la capacidad estatal no implica “capacidad para hacer cualquier cosa”, sino un atributo de intervención en las cuestiones públicas que debiese ayudar a satisfacer las demandas y necesidades del conjunto de la población, priorizando a los sectores menos favorecidos en pos de la reducción de las desigualdades y el mayor desarrollo social.

Para lograr el objetivo general, se plantearon objetivos específicos, a partir de los cuales, se desarrollaron productos cuya viabilidad y factibilidad han sido demostradas a través de las metodologías de SADCI y MACTOR.

- a. Respecto al objetivo específico N° 1: “Rediseñar la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco”, resulta necesario mencionar que es de vital importancia para la Unidad Zonal Pasco contar con una óptima estructura organizativa que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

Al respecto (Robbins & Coulter, 2005) definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Sobre el particular, Peter F. Drucker, señala que "una estructura organizativa pobre hace imposible el buen trabajo, no importa lo buenas que son las personas".

En esa misma línea, de acuerdo a lo señalado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, en muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación. (Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, 2013)

Por lo que acorde a la Política de Modernización, el Estado Peruano apuesta a lograr una gestión pública moderna con una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, por lo que necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos orientada a resultados, que muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir, contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

En ese contexto, se desarrolló el producto: "Rediseño de la estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado", cuya implementación dará inicio a la institucionalización de una gestión por procesos orientada a resultados. Para tal efecto, se modificó la estructura orgánica, asimismo, se elaboraron y actualizaron los perfiles de puestos, y finalmente, se estableció el requerimiento de recursos logísticos para la nueva estructura organizativa.

- b. En relación al objetivo específico N° 2: “Proponer un plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco”, cabe señalar que, dado que el personal de la Unidad Zonal Pasco interactúa continuamente con los profesionales de los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica en materia de gestión vial, es imprescindible actualizar y fortalecer permanentemente las competencias de dicho personal.

De acuerdo a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), el proceso de capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 9)

En esa misma línea, de acuerdo las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, aprobado mediante Decreto Legislativo N°1025, la capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2008, pág. 34445).

En esa orientación, se diseñó el producto: “Plan de desarrollo de personas de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado”, en el cual, se han establecido acciones de capacitación para el personal responsable de los procesos estratégicos, misionales y de soporte. Dichas acciones están orientadas a fortalecer las competencias personales, que permitirá sin duda alguna, mejorar la gestión de infraestructura vial descentralizada.

- c. Respecto al objetivo específico N° 3: “Diseñar un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco”, (Serra, Vercher, & Zamorano, 2005), señalan que, el sistema de control de gestión es una técnica de dirección porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir una forma de entender la gestión.

El control busca garantizar que las actividades se realicen con eficiencia y que los objetivos previstos sean alcanzados con eficacia. Esta visión de control se enfoca más hacia el análisis de la gestión de los elementos internos de la organización (recursos), a mejorar los procesos y estructuras para lograr los objetivos previstos en la dimensión estratégica. (Guerrero & Hernández, 2000).

(Da Silva & Rodríguez, 2004), afirman que «la aplicación de esta herramienta podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los procesos internos), con el objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores

déficits (perspectiva financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los clientes)».

En ese sentido, se desarrolló el producto: “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard”, mediante el cual, se establecieron las especificaciones o consideraciones para la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) en los siguientes términos: direccionamiento estratégico, estructura, alineamiento, metodología y terminología. La implementación del cuadro de mando integral (CMI) le permitirá a la Unidad Zonal Pasco, realizar en forma efectiva, el seguimiento y evaluación de la gestión que viene desarrollando, brindándole el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones.

(Kaplan & Norton, 1996), consideran que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Por otro lado (Amo, 2011), define el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Es así que el Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha constituido una herramienta de gran utilidad para la empresa privada y puede adaptarse con algunas modificaciones como sistema de gestión estratégica en la administración del sector público. Una organización del Sector Público puede articular en su planificación una perspectiva

de alto nivel para cumplir con su misión: crear valor público a un costo mínimo, desarrollar un esquema de apoyo continuo a sus programas y una dedicación constante a las autoridades que la financian. (Montano, 2009).

En la investigación realizada por (Sánchez Lanning, Vásquez Zapata, & Villarreal Inca, 2017) según informa la Revista Médica Herediana (2010) se conoce la aplicación del CMI en el caso del Hospital Nacional Cayetano Heredia el cual fue útil como instrumento de seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

- d. En relación al objetivo específico N° 4: “Diseñar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco”, resulta importante su desarrollo puesto que la articulación entre los tres niveles de gobierno y entre los sistemas funcionales, los sistemas administrativos y las entidades públicas, es esencial para que el planeamiento estratégico institucional, el establecimiento del presupuesto y la gestión por procesos a lo largo de la cadena de valor se realice acorde con las políticas nacionales y sectoriales, y de acuerdo a la normativa y requerimientos dictados por los sistemas administrativos. (Contraloría General de la República, 2014)

Por otro lado, en el proceso de descentralización (Correa, 2015), define la articulación como la forma de desarrollar las relaciones intergubernamentales, en base al establecimiento de mecanismos e instrumentos entre las diversas instancias de los niveles de gobierno, para alinear e implementar políticas públicas. Asimismo, define a la relación intergubernamental como la interacción y articulación que existe entre las diferentes instancias y niveles de gobierno, con el fin de diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias para ofrecer un mejor servicio, que comprende la

coordinación, cooperación y colaboración entre los niveles de gobierno y sus diversas instancias.

En ese contexto, se desarrolló el producto: “Programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco”, mediante el cual, se definieron las acciones concretas que debe implementarse en cada uno de los procesos de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales, estableciendo espacios e hitos de articulación en la gestión vial descentralizada.

Conclusiones

1. Se advierte que las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de Provías Descentralizado son insuficientes para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco; a causa de una limitada estructura orgánica, ausencia de un plan de desarrollo de personas, ausencia de un sistema de control de gestión y la ausencia de un programa de articulación con los gobiernos subnacionales. Dicha problemática fue validada mediante la metodología de Kast y Rosenzweig y la de Collerette y Schneider, y asimismo, a través de la Matriz FODA.
2. La implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación permitirá fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad Zonal Pasco de Provías Descentralizado para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco; a partir de la puesta en marcha de los siguientes productos: Estructura Orgánica Rediseñada, Plan de Desarrollo de Personas, Sistema de Control de Gestión (que debe ser implementado con las especificaciones establecidas según la metodología del Balanced Scorecard) y Programa de Articulación con los Gobiernos Subnacionales; productos que fueron desarrollados para el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.
3. Se ha demostrado a través de las metodologías SADCI y MACTOR, que los productos desarrollados para solucionar los problemas identificados son viables y factibles, por lo que la propuesta de solución del presente trabajo de investigación es ejecutable. Además, se advierte que, la posible rotación de funcionarios a nivel de Provías Descentralizado no afectaría la continuidad de su implementación, dado que, uno de los principales ejes de política del Sector Transportes y Comunicaciones es “Contribuir al desarrollo regional, fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones”, el mismo que se encuentra articulado a la Política General

de Gobierno al 2021, particularmente al eje de “Descentralización efectiva para el desarrollo”. Evidentemente, dichos ejes, definen el marco de actuación de Provías Descentralizado, y en esa línea, está enfocada la propuesta del presente trabajo.

4. Por otro lado, teniendo en consideración que, en los últimos años, las Unidades Zonales de Provías Descentralizado vienen asumiendo mayores funciones y responsabilidades, por ser el órgano más próximo a los gobiernos subnacionales, resulta importante y urgente la implementación de la propuesta del presente trabajo de investigación para liderar la consolidación del proceso de descentralización. Así que, el fortalecimiento institucional se presenta como algo imperativo, que lógicamente trasciende la gestión de un director, coordinador y/o gerente en particular.
5. Se advierte que, el cambio de gestión en los gobiernos subnacionales no representa una amenaza para la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación, debido a que, en el marco de la rectoría del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, y convenios de gestión con los gobiernos subnacionales, la Unidad Zonal Pasco de Provías Descentralizado continuaría implementando el programa de articulación para mejorar la gestión del transporte terrestre.
6. La puesta en marcha de la estructura orgánica rediseñada, le permitirá a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, institucionalizar una gestión por procesos para alcanzar sus objetivos estratégicos.
7. La ejecución del plan de desarrollo de personas, le permitirá a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, fortalecer las competencias de su personal para mejorar la gestión de la infraestructura vial descentralizada, dado que dicho personal interactúa permanentemente con los gobiernos subnacionales brindando capacitación y asistencia técnica.

8. La implementación de un sistema de control de gestión –a partir de las especificaciones establecidas según la metodología del Balanced Scorecard– le permitirá a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realizar, en forma efectiva, el seguimiento y evaluación de la gestión que viene desarrollando, brindándole el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones.
9. La ejecución del programa de articulación con los gobiernos subnacionales del departamento de Pasco, le permitirá a la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, fortalecer su presencia en el gobierno regional y gobiernos locales, lograr el alineamiento estratégico y afianzar la articulación para mejorar la gestión vial descentralizada.
10. Se diseñó un plan de acción y estrategias de desarrollo institucional según la metodología SADCI, para superar los déficits de capacidad institucional identificados para la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación.
11. Se han establecido mecanismos de seguimiento y evaluación que garantizarán la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar la propuesta de solución del presente trabajo de investigación (cuya viabilidad y factibilidad ha sido demostrada), dado que le permitirá a la Unidad Zonal Pasco de Provías Descentralizado, fortalecer sus capacidades institucionales para mejorar la gestión vial descentralizada en el departamento de Pasco, es decir; se deberá poner en marcha la estructura organizativa por procesos, ejecutar el plan de desarrollo de personas para fortalecer las competencias del equipo de trabajo, desarrollar el sistema de control de gestión para efectuar, en forma efectiva, el seguimiento y evaluación de gestión, y ejecutar el programa de articulación con los gobiernos subnacionales para fortalecer la coordinación y articulación entre los tres niveles de gobierno.
2. A efectos de superar los déficits de capacidad institucional identificados para la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación, se deberá ejecutar el plan de acción y estrategias de desarrollo institucional que ha sido propuesto.
3. Para garantizar la implementación de la propuesta de solución del presente trabajo de investigación, se deberán activar los mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos.
4. Se recomienda que el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco socialice el presente trabajo de investigación con las otras Unidades Zonales de Provías Descentralizado, a efectos de concertar mesas de trabajo con la Dirección Ejecutiva y Órganos de Línea (de Provías Descentralizado) para sustentar una propuesta realista, factible y viable que garantice su aprobación, respaldo e implementación gradual a nivel del país. De antemano, se cuenta con la Política General de Gobierno al 2021 –que se desarrolla entre otros, sobre el eje de “Descentralización efectiva para el desarrollo” y que constituye el marco

orientador de la actuación de Provías Descentralizado–, como un punto a favor, para la implementación del presente trabajo de investigación.

5. En el marco de las funciones que tiene la Unidad Zonal Pasco, es factible implementar gradualmente algunos o parte de los productos del presente trabajo de investigación, como es el caso del programa de articulación, cuyo financiamiento podría ser compartido con los gobiernos subnacionales. Para tal efecto, es necesario invocar la rectoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, así como los convenios de gestión con los gobiernos subnacionales.

6. Considerar el presente trabajo de investigación como referencia para futuros trabajos que buscan desarrollar instituciones fuertes para asumir la gestión pública descentralizada de forma eficiente y efectiva a favor de la ciudadanía. Puesto que el trabajo desarrollado toma en cuenta el nuevo enfoque planteado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en materia de gestión pública descentralizada: “Un Nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada”, que no sólo se centra en las capacidades de las personas que integran la institución pública; sino en las capacidades como institución.

Referencias Bibliográficas

- Amo, F. (2011). *El Cuadro de mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15-29.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas. *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH*.
- Bastidas, E. L., & Feliu, V. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Revista de Investigación Científica Vol11*, 23-41.
- Bejarano, J. (2016). *Evaluación de capacidades institucionales para la implementación de política pública: casuística en Bogotá (Tesis Doctoral) Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37876/1/T37267.pdf>
- Canazas, K., & Márquez, K. (2015). *Diagnóstico del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa en el Marco de la Descentralización Estudio De Caso de la Municipalidad de Ventanilla (Tesis Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Caparó, B. (2017). *Una mirada de las capacidades estatales en la gestión de transferencias de partidas presupuestarias a gobiernos subnacionales del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, 2012 - 2016 (Tesis de Maestría)* Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Carrillo, S., & Reátegui, L. (2013). Los límites de la articulación intergubernamental. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 25-50.
- Chica Vélez, S. (2011). Una Mirada a los Nuevos Enfoques de la Gestión Pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74.

- Completa, E. (2016). Capacidad Estatal, Brechas De Capacidad Y Fortalecimiento Institucional. Recuperado de. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/60720/60419>.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima.
- Contraloría General de la República. (2015). Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales.
- Cordova, M. (2013). El Municipio Distrital de Zuñiga: Capacidades Institucionales para la Gestión y Cumplimiento de sus Funciones (Tesis Maestría). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima, Perú.
- Correa, C. (2015). El fortalecimiento de los mecanismos de relación intergubernamental como condición de una gestión descentralizada con enfoque territorial. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1-7. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3960D48F679F25930525803C00514AE8/\\$FILE/corraran.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3960D48F679F25930525803C00514AE8/$FILE/corraran.pdf)
- Da Silva, J., & Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 117-148.
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México.
- Figueroa, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Revista Chilena de Administración Pública*, 81-101.
- García, M., & García López, R. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.
- Guerrero, G., & Hernández, C. (2000). The balanceed scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 121-136.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones Estructura y Proceso* (Tercera ed.). Madrid: Dossat, S.A.

- Hernando, M. (2014). *Un Modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar En España: Especial Referencia a los Activos Intangibles. (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid.* Recuperado de. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericanos de Desarrollo y Centro Internacional para el Desarrollo .
- Makón, P. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. República Dominicana.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Montano, S. (2009). *Propuesta Metodológica de Planeación Estratégica para las Instituciones Públicas de El Salvador (Tesis Maestría) Universidad Dr. José Matías Delgado,.* Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/30/MAP/ADMP0000865.pdf>
- Pavez, M. (2016). *Modelo de Sistema de Control de Gestión Tesorería General de la República (Tesis Maestría) Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144185>
- Presidencia de Consejo de Ministros . (2016). *Identificación y Análisis de las Tendencias en Materia de Modernización de la Gestión Pública con una Visión a 2030*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-09856.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). Decreto Legislativo N° 1025. *Decreto Legislativo que Aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público*. Diario Oficial el Peruano.

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). Resolución Ministerial N°006-2016-PCM. *Documento de trabajo: "Capacidades Institucionales: Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada"*.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM*, p. 485765-485785. LIMA.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *Nota de Práctica del PNUD: Diagnóstico de Capacidades*. Nueva York.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y Cambio Organizacional: Elementos Claves*. Lima: Progobernabilidad.
- Ramos, W. (2017). *Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Desarrollo Empresarial de una Empresa de Servicios de Agua y Saneamiento (Tesis Maestría)*. Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Repetto, F. (2003). Capacidad estatal : requisito necesario para una mejor política social en América Latina. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico.
- Sánchez Lanning, C., Vásquez Zapata , M., & Villarreal Inca, C. (2017). Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control Estratégico de la Gestión del PRONABEC (Tesis Maestría). *Universidad del Pacífico*.
- Secretaría de Descentralización. (2016). *Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales*. Lima.
- Secretaria de Gestión Pública. (2013). Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco Del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Serra, V., Vercher, S., & Zamorano, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación* . Barcelona: Gestión 2000.



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Anexos

Anexo N° 1**Producto 1****REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD ZONAL PASCO
DE PROVÍAS DESCENTRALIZADO****Contenido**

- I. Presentación**
- II. Objetivo**
- III. Estructura orgánica**
- IV. Estructura de cargos**
- V. Perfiles de puestos para nuevos cargos**
- VI. Actualización de perfiles de puestos para cargos existentes**
- VII. Requerimiento de recursos logísticos**
- VIII. Presupuesto**

I. Presentación

La Unidad Zonal Pasco, es un Órgano Desconcentrado de PROVÍAS Descentralizado, responsable de la coordinación, ejecución, seguimiento y supervisión de las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas en el ámbito geográfico de su competencia, las que están orientadas a promover entre otros, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión en el gobierno regional y gobiernos locales en materia de infraestructura vial departamental y vecinal o rural.

Según el análisis interno de la Unidad Zonal Pasco, se advierte que su estructura orgánica se mantiene desde el 2008 con una orientación al cumplimiento de funciones a pesar del incremento significativo de actividades y metas por cumplir, es decir, la estructura no ha sido actualizada en mérito a las nuevos requerimientos y desafíos que demanda una gestión descentralizada moderna.

En ese sentido, en concordancia con la política nacional de modernización de la gestión pública, se requiere de una estructura orgánica por procesos, que

fortalezca la capacidad de respuesta de la Unidad Zonal Pasco para mejorar la gestión vial descentralizada.

II. Objetivo

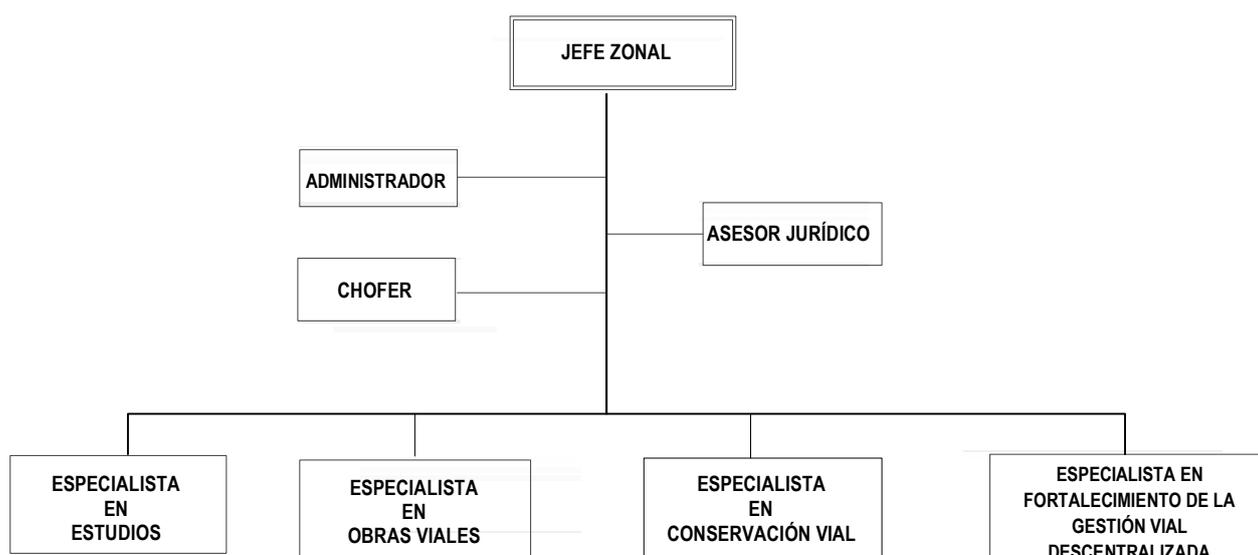
El objetivo de la estructura orgánica propuesta para la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, es mejorar la gestión vial descentralizada a favor de los ciudadanos del departamento de Pasco, puesto que su implementación permitirá institucionalizar una gestión por procesos orientada a resultados.

III. Estructura orgánica

A continuación, se presenta la propuesta de estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco, la misma que se encuentra alineada a la misión, visión y objetivos de PROVÍAS Descentralizado y, que se sustenta en el marco de una gestión por procesos.

Asimismo, se encuentra alineada al Manual de Operaciones de PROVÍAS Descentralizado, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 1182-2017-MTC/01.02.

Gráfico N° 1: Estructura orgánica de la Unidad Zonal Pasco.



Elaboración: Propia.

IV. Estructura de cargos

Para implementar la estructura orgánica propuesta en el numeral III, se requiere de la siguiente estructura de cargos:

Cuadro N° 1: Estructura de cargos de la Unidad Zonal Pasco

N°	Cargo	Cantidad	Régimen Laboral
1	Jefe de Unidad Zonal	1	Decreto Legislativo N° 728
2	Administrador	1	Decreto Legislativo N° 728
3	Asesor Jurídico	1	Decreto Legislativo N° 728
4	Especialista en Estudios.	1	Decreto Legislativo N° 728
5	Especialista en Obras Viales	1	Decreto Legislativo N° 728
6	Especialista en Conservación Vial	1	Decreto Legislativo N° 728
7	Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada	1	Decreto Legislativo N° 728
8	Chofer	2	Decreto Legislativo N° 728
9	Asistente técnico	2	Decreto Legislativo N° 1057
10	Asistente Administrativo	1	Decreto Legislativo N° 1057

Elaboración: Propia.

V. Perfiles de puestos para nuevos cargos

Dado que la estructura orgánica (propuesta) incorpora nuevos cargos, ha sido necesario diseñar los perfiles de puestos correspondientes, los mismos que se presentan a continuación:



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Cuadro N° 2: Perfiles de puestos para nuevos cargos

N°	Cargo
1	Asesor Jurídico
2	Especialista en Estudios.
3	Asistente Técnico
4	Asistente Administrativo
5	Chofer

Elaboración: Propia.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO

Denominación del puesto: ASESOR JURÍDICO

Nombre del puesto: ASESOR JURÍDICO

Dependencia jerárquica lineal: JEFE DE UNIDAD ZONAL

Dependencia funcional: JEFE DE UNIDAD ZONAL

Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar asesoría jurídico - legal confiable y oportuna a la Unidad Zonal, siendo soporte de los procesos de la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Prestar asesoramiento especializado en el ámbito de su competencia.
- 2 Emitir opinión legal respecto a los expedientes de adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo y otros, en el marco de los contratos suscritos por Provias Descentralizado.
- 3 Brindar asistencia a los gobiernos subnacionales en asuntos de su competencia para la correcta implementación de los convenios firmados con Provias Descentralizado.
- 4 Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
- 5 Realizar seguimiento y proponer mejoras oportunas a los convenios, contratos y acuerdos en el ámbito de su competencia.
- 6 Emitir opinión legal sobre el incumplimiento de convenios firmados entre Provias Descentralizado y los Gobiernos Subnacionales.
- 7 Coordinar con la Oficina de Asesoría Jurídica de Provias Descentralizado y Procuraduría Pública del MTC para el ejercicio de la defensa de los derechos e intereses de la entidad.
- 8 Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal y otras áreas de la Unidad Zonal.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Oficina de Asesoría Jurídica de Provias Descentralizado, Órgano de Control Institucional de Provias Descentralizado, Procuraduría Pública del MTC, Procuraduría Pública Anticorrupción y Oficina Regional de Control (ORC) - CGR.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Abogado
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS



A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :

[Empty box for technical knowledge requirements]

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Derecho Laboral, Civil, Gestión Pública y Ley de Contrataciones del Estado

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
(Otros)	X			

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

04 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

02 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

02 años

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

[Empty box for additional experience requirements]

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO

Anote el sustento: [Empty box] Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz y habilidad analítica



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica:	UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto:	ESPECIALISTA EN ESTUDIOS
Nombre del puesto:	ESPECIALISTA EN ESTUDIOS
Dependencia jerárquica lineal:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia funcional:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Puestos a su cargo:	

MISIÓN DEL PUESTO

Intervenir en la gestión y monitoreo de los programas de inversiones y la elaboración de estudios o expedientes técnicos relacionados con la infraestructura vial de acuerdo a los lineamientos establecidos por Provias Descentralizado y la normatividad vigente.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Evaluar y emitir opinión técnica sobre la consistencia de los estudios definitivos de infraestructura vial presentados por los gobiernos subnacionales para el apoyo en la gestión de su financiamiento.
2	Apoyar a los gobiernos subnacionales en la formulación de términos de referencia para la contratación de estudios de preinversión o definitivos en materia de infraestructura vial.
3	Evaluar y otorgar conformidad a los expedientes técnicos elaborados por los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos con Provias Descentralizado.
4	Evaluar y emitir conformidad a las valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de elaboración de estudios o expedientes técnicos de infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado.
5	Revisar, evaluar y tramitar los expedientes de atención de emergencias viales presentados por los gobiernos subnacionales.
6	Emitir opinión técnica en el ámbito de su competencia respecto a la ejecución de actividades y proyectos de infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado y gobiernos subnacionales (en el marco de los convenios suscritos).
7	Brindar asistencia técnica a los gobiernos subnacionales en materia de elaboración de estudios de infraestructura vial y asimismo, en la ejecución de actividades y/o proyectos en el marco de los convenios suscritos con Provias Descentralizado (en el ámbito de su competencia).
8	Evaluar y emitir conformidad a los Inventarios de Condición Vial (ICV) de la infraestructura vial descentralizada.
9	Participar en la formulación de planes viales departamentales y provinciales de los gobiernos subnacionales.
10	Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
11	Mantener una base de datos actualizada de los proyectos de inversión ejecutados por los gobiernos subnacionales, así como de los proyectos programados.
12	Coordinar, verificar y apoyar a los gobiernos subnacionales en el cierre de los proyectos de inversión para gestionar las acciones de mantenimiento vial.
13	Proponer instructivos y/o directivas para mejorar el proceso de seguimiento de estudios y expedientes técnicos a cargo de los gobiernos subnacionales, aplicación de nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas en vías no pavimentadas, mantenimiento de vías departamentales y vecinales pavimentadas, entre otros.
14	Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Especialista en Obras Viales, Especialista en Conservación Vial y Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Gerencia de Estudios de Provias Descentralizado y Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del MTC

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Ingeniero Civil o profesión afín
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):

Documentos técnicos y normativos de gestión de la infraestructura vial.

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Conocimiento del Nuevo Sistema Nacional de Inversiones, Ley de Contrataciones y su Reglamento, dominio de software de la especialidad, Manuales de Carreteras, Diseño Geométrico (DG-2018), Puentes, Seguridad Vial, Suelos y Pavimentos, Ensayo de Materiales, Hidrología, Hidráulica y Drenaje.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		<input checked="" type="checkbox"/>		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		<input checked="" type="checkbox"/>		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		<input checked="" type="checkbox"/>		
ArcGis, Autocad, S10		<input checked="" type="checkbox"/>		

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

05 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:

03 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:

02 años

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista Especialista Supervisor/ Coordinador Jefe de Área o Dpto. Gerente o Director

** Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? Sí No

Anote el sustento:

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidad analítica y sentido del deber con enfoque a resultados.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto: ASISTENTE TÉCNICO
Nombre del puesto: ASISTENTE TÉCNICO
Dependencia jerárquica lineal: ESPECIALISTA EN OBRAS VIALES
Dependencia funcional: ESPECIALISTA EN OBRAS VIALES
Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo en la gestión y monitoreo de obras de infraestructura vial descentralizada.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Apoyar en el monitoreo físico y financiero a la ejecución de obras de infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 2 Apoyar en la evaluación de valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de ejecución de obras de infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado.
- 3 Apoyar en la asistencia técnica a los gobiernos subnacionales en la gestión de obras de infraestructura vial.
- 4 Apoyar en la evaluación de informes técnicos, fichas técnicas y liquidaciones finales de los contratos de ejecución de obras de infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con Provias Descentralizado.
- 5 Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
- 6 Mantener actualizado el estado situacional de los proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- 7 Realizar el seguimiento a los trámites de solicitud de expedientes técnicos, fichas técnicas, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de obras viales ejecutados por los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos con Provias Descentralizado.
- 8 Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Especialista en Proyectos Viales.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Ingeniería Civil
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :

Manual de Carreteras - DG 2018

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Costos y Presupuestos, S10

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)	X			
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)	X			
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)	X			
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

2 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

1 año

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

1 año

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?

SÍ NO

Anote el sustento:

Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidad analítica



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
 Denominación del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
 Nombre del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
 Dependencia jerárquica lineal: ADMINISTRADOR
 Dependencia funcional: ADMINISTRADOR
 Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo administrativo a la Unidad Zonal, siendo soporte de los procesos de la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Recepcionar, distribuir, digitalizar, reproducir y enviar documentación que ingrese o genere la Unidad Zonal.
- 2 Apoyar en la elaboración de informes y documentos que requiera la Unidad Zonal.
- 3 Apoyar en el procedimiento de pago a los proveedores, contratistas y otros de acuerdo a los presupuestos aprobados y en el marco de la normatividad vigente.
- 4 Consolidar los requerimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios para la gestión administrativa o gestión de la Unidad Zonal.
- 5 Apoyar en la elaboración y registro de rendiciones de los gastos de fondos para pagos en efectivo y encargos otorgados.
- 6 Apoyar en la actualización y clasificación del archivo y registro de la información administrativa y financiera de la Unidad Zonal.
- 7 Apoyar en el control patrimonial de la Unidad Zonal.
- 8 Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Administrador y demás áreas de la Unidad Zonal.

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a)	Contabilidad, Administración o carrera afin
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.



Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Trámite documentario y archivos.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

2 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

1 año

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

1 año

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

- Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Area o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO

Anote el sustento: Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Proactivo, con sentido del deber, dinámico y ordenado.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
 Denominación del puesto: ASISTENTE TÉCNICO
 Nombre del puesto: ASISTENTE TÉCNICO
 Dependencia jerárquica lineal: ESPECIALISTA EN CONSERVACIÓN VIAL
 Dependencia funcional: ESPECIALISTA EN CONSERVACIÓN VIAL
 Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo en la gestión y monitoreo del mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Apoyar en el monitoreo físico y financiero de la ejecución de actividades de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 2 Apoyar en las acciones de asistencia técnica a los gobiernos subnacionales en la gestión del mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 3 Apoyar en las acciones de asistencia técnica en coordinación con los gobiernos subnacionales a las empresas contratistas del mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 4 Apoyar en la evaluación de valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de ejecución de actividades de mantenimiento de la infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado.
- 5 Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
- 6 Apoyar en la evaluación de las solicitudes de transferencias programáticas condicionadas de recursos ordinarios para la ejecución de los servicios de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 7 Apoyar en la evaluación de informes técnicos, fichas técnicas y liquidaciones finales de los contratos de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 8 Mantener actualizado el estado situacional de las actividades de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 9 Realizar el seguimiento a los trámites de solicitud de expedientes técnicos, fichas técnicas, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de mantenimiento vial ejecutados por los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios suscritos con Provias Descentralizado.
- 10 Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Especialista en Conservación Vial.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Ingeniería Civil
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No



Universitario
 Doctorado Egresado Titulado

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):
 Manual de Carreteras: Mantenimiento o Conservación Vial

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.
 Costos y Presupuestos, S10

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)	X			
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)	X			
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)	X			
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general
 Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.
 2 años

Experiencia específica
A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:
 1 año

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:
 1 año

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO
 Anote el sustento: Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidad analítica



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
 Denominación del puesto: CHOFER
 Nombre del puesto: CHOFER
 Dependencia jerárquica lineal: JEFE DE UNIDAD ZONAL
 Dependencia funcional: ADMINISTRADOR
 Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Conducir el vehículo asignado a la Unidad Zonal, para el cumplimiento de actividades de monitoreo de la gestión de la infraestructura vial descentralizada.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Movilizar al personal de la Unidad Zonal para la ejecución y cumplimiento de las labores asignadas.
- Mantener el vehículo limpio y en buen estado.
- Mantener en custodia las herramientas y repuestos básicos del vehículo.
- Informar oportunamente sobre cualquier desperfecto que identifique en el vehículo asignado.
- Registrar y llevar el control del consumo de combustible, informando oportunamente al Administrador de la Unidad Zonal.
- Apoyar en las actividades administrativas y en el desarrollo de acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales.
- Otras funciones que le asigne el Jefe de la Unidad Zonal.

Coordinaciones Internas

Jefe de la Unidad Zonal y Administrador.

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):

Conocimientos básicos de mecánica automotriz.



B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

[Empty box for listing courses and programs]

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)				
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)				
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)				
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

02 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

02 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

02 años

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

[Empty box for additional experience details]

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?

SÍ NO

Anote el sustento:

Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, comunicación eficaz, dinámico, trabajo en equipo y ordenado.

VI. Actualización de perfiles de puestos para cargos existentes

Considerando la propuesta de una estructura orgánica por procesos, ha sido necesario actualizar los perfiles de los cargos existentes, incluyendo la denominación de los mismos.

Cuadro N° 3: Perfiles de puestos para cargos existentes.

N°	Cargo
1	Jefe de Unidad Zonal
2	Administrador
3	Especialista en Obras Viales
4	Especialista en Conservación Vial
5	Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada

Elaboración: Propia



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica:	UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Nombre del puesto:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia jerárquica lineal:	DIRECCIÓN EJECUTIVA
Dependencia funcional:	DIRECCIÓN EJECUTIVA
Puestos a su cargo:	7

MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir, coordinar, ejecutar, controlar, supervisar y evaluar las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas en el departamento de Pasco, conforme a los lineamientos establecidos por Provias Descentralizado para el logro de los objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades, acciones e intervenciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de Provias Descentralizado.
2	Diseñar e implementar el Plan Operativo Anual de la Unidad Zonal de acuerdo a los lineamientos de la Dirección Ejecutiva de Provias Descentralizado.
3	Aprobar valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de ejecución de proyectos y/o actividades infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado.
4	Dirigir y coordinar el proceso de monitoreo y evaluación de proyectos y/o actividades de infraestructura vial descentralizada.
5	Liderar el proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales a fin de consolidar una gestión vial descentralizada para resultados.
6	Promover la articulación con otros sectores, gobiernos subnacionales y la sociedad civil organizada, para fortalecer la gestión vial descentralizada.
7	Participar, apoyar y velar la implementación de mecanismos institucionales y financieros que permitan asegurar la sostenibilidad de las inversiones en infraestructura vial descentralizada, así como promover la participación de los gobiernos subnacionales, en las inversiones de infraestructura vial.
8	Participar activamente en la formulación e implementación de los planes viales, promoviendo su complementariedad en coordinación con los gobiernos subnacionales y sectores vinculados.
9	Coordinar con los gobiernos subnacionales la atención de emergencias viales que se registren en la infraestructura vial departamental y/o vecinal.
10	Formular y proponer manuales, sistemas, guías, instructivos y/o directivas para mejorar la gestión de la infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales.
11	Impulsar acuerdos y alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas para el fortalecimiento de competencias del personal de la Unidad Zonal.
12	Representar a Provias Descentralizado en eventos oficiales y reuniones de articulación.
13	Otras funciones que le asigne el Director Ejecutivo.

Coordinaciones Internas

Asesor Jurídico, Administrador, Especialistas, Asistentes y Choferes.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Sociedad Civil Organizada, Dirección Ejecutiva, Secretaría Técnica, Gerencias de Línea, Órganos de Apoyo de Provias Descentralizado y otros sectores.

FORMACIÓN ACADÉMICA



A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

Egresado(a)

Bachiller

Título/ Licenciatura

Maestría

Egresado Titulado

Doctorado

Egresado Titulado

Profesional en ingeniería, Administración, Economía, Ciencias Sociales o profesión afin.

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :
 Documentos técnicos y normativos de gestión de la infraestructura vial.

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
 Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.
 Gestión Pública, Planificación y Presupuesto, Gestión de Proyectos y Descentralización.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general
 Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.
 06 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:
 05 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:
 04 años

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista Especialista Supervisor/ Coordinador Jefe de Área o Dpto. Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO
 Anote el sustento: Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Liderazgo, sentido del deber con enfoque a resultados, inciativa, comunicación eficaz, dinámico, trabajo en equipo, analítico y ordenado.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto: ADMINISTRADOR
Nombre del puesto: ADMINISTRADOR
Dependencia jerárquica lineal: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia funcional: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Puestos a su cargo: 1

MISIÓN DEL PUESTO

Conducir la gestión administrativa y financiera de la Unidad Zonal, siendo soporte de los procesos de la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Dirigir, supervisar y controlar los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería, así como de personal, informática, patrimonio, gestión documental y atención al ciudadano en el marco de las competencias de la Unidad Zonal.
- 2 Programar el requerimiento de recursos financieros para los gastos administrativos o de gestión de la Unidad Zonal.
- 3 Programar y realizar la adquisición de bienes y contratación de servicios para la gestión de la Unidad Zonal.
- 4 Efectuar el pago a los proveedores, contratistas y otros de acuerdo a los presupuestos aprobados y en el marco de la normatividad vigente.
- 5 Administrar los fondos para pagos en efectivo (Caja chica) en el marco de la normativa vigente.
- 6 Elaborar y registrar las rendiciones de los gastos de fondos para pagos en efectivo y encargos otorgados dentro del plazo previsto y normatividad vigente.
- 7 Mantener actualizado el almacén y activos de la Unidad Zonal de acuerdo a la normas vigentes.
- 8 Canalizar los requerimientos de capacitación de personal, incremento de personal y recursos logísticos para la Unidad Zonal.
- 9 Consolidar información y elaborar el requerimiento de pago del personal de la Unidad Zonal, independientemente del régimen laboral y modalidad de contratación.
- 10 Llevar el control de asistencia, vacaciones, licencias y permisos del personal de la Unidad Zonal.
- 11 Mantener actualizado y clasificado el archivo y registro de la información administrativa y financiera de la Unidad Zonal.
- 12 Apoyar en el desarrollo de los talleres de fortalecimiento institucional de los gobiernos subnacionales.
- 13 Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal y demás áreas de la Unidad Zonal

Coordinaciones Externas

Oficina de Administración, Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Provias Descentralizado

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

Incompleta Completa

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

Egresado(a)

Administración, Economista, Contador

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller	Administración, Economista, Contador o profesión afín	¿Requiere habilitación profesional? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :

Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Gestión Pública, Sistema de Abastecimiento, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
(Otros)	X			

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

05 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:

03 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:

02 años

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Area o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos **complementarios** sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?

SÍ NO

Anote el sustento:

Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Trabajo en equipo, proactivo, sentido del deber con enfoque a resultados, dinámico, analítico y ordenado.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto: ESPECIALISTA EN OBRAS VIALES
Nombre del puesto: ESPECIALISTA EN OBRAS VIALES
Dependencia jerárquica lineal: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia funcional: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Puestos a su cargo: 1

MISIÓN DEL PUESTO

Intervenir en la gestión y monitoreo de obras de infraestructura vial descentralizada para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Realizar el monitoreo físico y financiero a la ejecución de obras de infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 2 Brindar asistencia técnica a los gobiernos subnacionales en la gestión de obras de infraestructura vial.
- 3 Evaluar y emitir conformidad a las valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de ejecución de obras de infraestructura vial a cargo de Provías Descentralizado.
- 4 Evaluar y emitir conformidad a los informes técnicos, fichas técnicas y liquidaciones finales de los contratos de ejecución de obras de infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con Provías Descentralizado.
- 5 Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
- 6 Participar en la formulación de planes viales departamentales y provinciales de los gobiernos subnacionales.
- 7 Proponer acciones administrativas y legales que correspondan como resultado del monitoreo de la ejecución de obras en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 8 Proponer instructivos y/o directivas para mejorar el proceso de gestión y monitoreo de proyectos de la infraestructura vial descentralizada.
- 9 Participar de las transferencias de obras viales ejecutados por Provías Descentralizado a favor de los gobiernos subnacionales.
- 10 Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Especialista en Estudios, Especialista en Conservación Vial y Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Gerencia de Obras y Gerencia de Monitoreo y Seguimiento de Provías Descentralizado.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Ingeniería Civil
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
			<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):
Documentos técnicos y normativos de la gestión de infraestructura vial.

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.
Cursos o diplomados en Sistema Nacional de Progamación Multianual, Gestión Pública, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Diseño Geométrico (DG-2018), Puentes, Seguridad Vial, Suelos y Pavimentos.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
ArcGis, Autocad, S10		X		

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.
05 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:
03 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:
02 años

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

** Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO
Anote el sustento: Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidad analítica y sentido del deber con enfoque a resultados.



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica:	UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto:	ESPECIALISTA EN CONSERVACIÓN VIAL
Nombre del puesto:	ESPECIALISTA EN CONSERVACIÓN VIAL
Dependencia jerárquica lineal:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia funcional:	JEFE DE UNIDAD ZONAL
Puestos a su cargo:	1

MISIÓN DEL PUESTO

Intervenir en la gestión y monitoreo de las actividades de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Realizar el monitoreo físico y financiero a la ejecución de actividades de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 2 Brindar asistencia técnica a los gobiernos subnacionales en la gestión del mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 3 Brindar asistencia técnica en coordinación con los gobiernos subnacionales a las empresas contratistas del mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 4 Evaluar y emitir conformidad a las valorizaciones, adicionales, deductivos, paralizaciones, ampliaciones de plazo, liquidaciones y otros relacionados a los contratos de ejecución de actividades de mantenimiento de la infraestructura vial a cargo de Provias Descentralizado.
- 5 Participar de las acciones de fortalecimiento a los gobiernos subnacionales para consolidar la gestión descentralizada de transporte departamental y vecinal o rural.
- 6 Evaluar y otorgar conformidad a las solicitudes de transferencias programáticas condicionadas de recursos ordinarios para la ejecución de los servicios de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada.
- 7 Evaluar y emitir conformidad a los informes técnicos, fichas técnicas y liquidaciones finales de los contratos de mantenimiento de la infraestructura vial descentralizada en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 8 Proponer acciones administrativas y legales que correspondan como resultado del monitoreo de la ejecución de actividades de mantenimiento vial en el marco de los convenios suscritos con los gobiernos subnacionales.
- 9 Participar en la formulación de planes viales departamentales y provinciales de los gobiernos subnacionales.
- 10 Proponer instructivos y/o directivas para mejorar el proceso de gestión y monitoreo de proyectos de la infraestructura vial descentralizada.
- 11 Participar de las transferencias de actividades de mantenimiento vial ejecutadas por Provias Descentralizado a favor de los gobiernos subnacionales.
- 12 Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal, Especialista en Estudios, Especialista en Obras Viales y Especialista en Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada.

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Gerencia de Obras y Gerencia de Monitoreo y Seguimiento de Provias Descentralizado.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

Incompleta Completa

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

Egresado(a)

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller	Ingeniería Civil	¿Requiere habilitación profesional? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doctorado		
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :

Documentos técnicos y normativos de la gestión de infraestructura vial.

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Cursos o diplomados en Sistema Nacional de Programación Multianual, Gestión Pública, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Manual de Carreteras: Mantenimiento o Conservación Vial

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
ArcGis, Autocad, S10, MSProject		X		

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

05 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

03 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

02 años

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?

SÍ NO

Anote el sustento:

Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidad analítica y sentido del deber con énfasis a resultados



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: UNIDAD ZONAL PASCO
Denominación del puesto: ESPECIALISTA EN FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN VIAL DESCENTRALIZADA
Nombre del puesto: ESPECIALISTA EN FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN VIAL DESCENTRALIZADA
Dependencia jerárquica lineal: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Dependencia funcional: JEFE DE UNIDAD ZONAL
Puestos a su cargo:

MISIÓN DEL PUESTO

Intervenir en el proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales para mejorar y consolidar la gestión vial descentralizada.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Promover y orientar la implementación de los planes viales departamentales y provinciales en los gobiernos subnacionales.
- 2 Diseñar e implementar acciones de capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales en materia de gestión vial.
- 3 Implementar en coordinación con la Gerencia de Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada, el Plan de Trabajo de Articulación Territorial de los Programas Presupuestales del Sector Transportes.
- 4 Implementar en coordinación con los gobiernos subnacionales, acciones y mecanismos para el involucramiento y participación activa de la sociedad civil organizada en la gestión de la infraestructura vial descentralizada.
- 5 Realizar el monitoreo de los recursos transferidos a los gobiernos subnacionales para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- 6 Evaluar y dar conformidad a las rendiciones de gastos presentadas por los gobiernos subnacionales en el marco de los convenios firmados para la ejecución de actividades de mantenimiento vial.
- 7 Sistematizar experiencias exitosas en materia de gestión vial descentralizada.
- 8 Apoyar en la gestión de firma de convenios con los gobiernos subnacionales para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
- 9 Coordinar con los gobiernos subnacionales la promoción de iniciativas económico-productivas en el ámbito de la red vial intervenida.
- 10 Proponer instructivos y/o directivas para mejorar la gestión de la infraestructura vial a cargo de los gobiernos subnacionales.
- 11 Mantener actualizado el directorio de los actores involucrados en la gestión vial descentralizada.
- 12 Otras funciones que le asigne el Jefe Zonal.

Coordinaciones Internas

Jefe Zonal y demás áreas de la Unidad Zonal

Coordinaciones Externas

Gobiernos Subnacionales, Gerencia de Fortalecimiento de la Gestión Vial Descentralizada y Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Provias Descentralizado, Conectamef Pasco.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Nivel Educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Profesional en ingeniería, Administración, Economía, Ciencias Sociales o profesión afín.
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):

Documentos técnicos y normativos de gestión de la infraestructura vial.

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Gestión Pública, Planificación y Presupuesto y Descentralización.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.)		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		X		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, etc.)		X		
(Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

04 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

02 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

02 años

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?

SÍ NO

Anote el sustento: Naturaleza del puesto

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Sentido del deber con enfoque a resultados, iniciativa, comunicación eficaz, dinámico, trabajo en equipo, analítico y ordenado

VII. Requerimiento de recursos logísticos

Para implementar la estructura orgánica propuesta se requiere de la dotación de mayores recursos logísticos, que se detallan a continuación:

Cuadro N° 4: Requerimiento adicional de recursos logísticos

Ítem	Cantidad	Detalle del bien
1	2	Wincha láser
2	2	Wincha metálica de 50 m
3	4	Equipo de cómputo I7
4	2	GPS
5	1	Camioneta doble cabina modelo pick up
6	1	Cámara filmadora

Elaboración: Propia.

VIII. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto requerido para la implementación de la estructura orgánica propuesta.

Cuadro N° 5: Presupuesto para contratación de personal

Cantidad	Personal	Precio Unitario S/	Total Mensual S/	Total Anual S/
1	Asesor Jurídico	4,000.00	4,000.00	48,000.00
1	Especialista en Estudios	5,000.00	5,000.00	60,000.00
2	Asistentes Técnicos	3,000.00	6,000.00	72,000.00
1	Asistente Administrativo	2,000.00	2,000.00	24,000.00
1	Chofer	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Total			19,000.00	228,000.00

Elaboración: Propia.

**PERÚ**Ministerio
de Transportes
y ComunicacionesViceministerio
de TransportesProvias
Descentralizado**Cuadro N° 6: Presupuesto para dotación de recursos logísticos**

Cantidad	Detalle del bien	Precio Unitario S/	Total S/
2	Wincha láser	450.00	900.00
2	Wincha metálica de 50 m	67.00	134.00
4	Equipo de cómputo I7	3,000.00	12,000.00
2	GPS	1,300.00	2,600.00
1	Camioneta doble cabina modelo pick up	112,000.00	112,000.00
1	Cámara filmadora	2,000.00	2,000.00
Total			129,634.00

Elaboración: Propia



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Anexo N° 2

Producto 2

PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS

UNIDAD ZONAL PASCO

ÍNDICE

- I. Presentación**
- II. Aspectos generales**
 - 2.1 Objetivos estratégicos**
 - 2.2 Misión y visión**
 - 2.3 Objetivo del plan de desarrollo de personas**
 - 2.3.1 Objetivo general**
 - 2.3.2 Objetivos específicos**
 - 2.4 Beneficiarios del Plan de Desarrollo de Personas**
- III. Plan de Desarrollo de Personas**
 - 3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación**
 - 3.2 Estrategias para la capacitación**
 - 3.3 Alianzas estratégicas con proveedores de capacitación**
- IV. Ejecución del Plan de Desarrollo de Personas**
- V. Mecanismos de seguimiento y evaluación**
- VI. Financiamiento**
- VII. Anexos**

I. Presentación

El presente Plan de Desarrollo de Personas (PDP) ha sido elaborado teniendo en consideración los lineamientos establecidos en la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, su Reglamento y la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”, cuyo objetivo es elevar las competencias y capacidades de los servidores públicos, a través del cierre de brechas identificadas en el análisis interno de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.

La implementación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) contribuirá a mejorar la gestión de la infraestructura vial descentralizada (principal objetivo estratégico de la Unidad Zonal Pasco), a partir de un equipo de personas con competencias fortalecidas que interactúa permanentemente con los gobiernos subnacionales, brindando capacitación y asistencia técnica, la cual redundará en mejores servicios a favor de los ciudadanos.

II. Aspectos generales

El presente Plan de Desarrollo de Personas (PDP) ha sido elaborado en concordancia con los objetivos institucionales de PROVÍAS Descentralizado. Asimismo, teniendo en cuenta las funciones que desarrollan cada uno de los especialistas de la Unidad Zonal Pasco.

2.1. Objetivos estratégicos de PROVÍAS Descentralizado:

i) Viales:

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

ii) Institucionales:

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte

departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

iii) De políticas:

Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con gobiernos regionales y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y rural.

iv) De Desarrollo:

Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y rural con la promoción de iniciativas económico-productivas y con otro tipo de infraestructura económica.

2.2. Misión y Visión:

Misión:

“Contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales”

Visión:

“País integrado con redes viales departamentales y rurales adecuadas, transitables, bajo gestión de los gobiernos regionales y locales respectivamente y que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la población”.

2.3. Objetivo del Plan de Desarrollo de Personas

a. Objetivo general:

El objetivo del presente plan es mejorar el desempeño de los servidores de la Unidad Zonal Pasco, a través del fortalecimiento de sus competencias, que permitirá mejorar la gestión vial de los gobiernos subnacionales.

b. Objetivos específicos:

- Contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de PROVÍAS Descentralizado, a través del fortalecimiento de competencias del personal de la Unidad Zonal Pasco.
- Actualizar y ampliar los conocimientos y habilidades del personal de la Unidad Zonal Pasco en aspectos técnicos y administrativos orientados a la optimización de su desempeño para el mejor ejercicio de sus funciones.

2.1 Beneficiarios del Plan de Desarrollo de Personas (PDP):

Cuadro N° 1: Beneficiarios del Plan de Desarrollo de Personas

N°	Cargo	Cantidad	Régimen Laboral
1	Coordinador Zonal	1	CAP
2	Administrador I	1	CAP
3	Especialista Regional II	1	CAP
4	Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial	1	CAS
5	Especialista en Descentralización	1	CAS
6	Chofer I	1	CAP
Total		6	

Elaboración: Propia.

Los beneficiarios del presente plan, serán los servidores mencionados en el cuadro anterior, quienes actualmente laboran en la Unidad Zonal Pasco.

Para los servidores que se incorporen, producto de la implementación de una estructura orgánica por procesos, se ha diseñado un plan de inducción, que forma parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP).

III. Plan de Desarrollo de Personas:

3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

La Matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), la misma que contiene la descripción detallada de las acciones de capacitación priorizadas (que se muestra en el Anexo N° 1), fue elaborada en coordinación con el Administrador de la Unidad Zonal Pasco y, con la participación activa de todo el personal. Siendo validada finalmente por el Coordinador Zonal.

3.2. Estrategias para la capacitación

- a. Programar e implementar acciones de capacitación para el personal de la Unidad Zonal Pasco, con la finalidad de reducir las brechas existentes.
- b. Establecer alianzas estratégicas interinstitucionales para ejecutar las acciones de capacitación.
- c. Implementar un programa de inducción, para facilitar la adaptación de los servidores que se incorporan a la Unidad Zonal Pasco.

3.3. Alianzas estratégicas con proveedores de capacitación:

Resulta necesario establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y/o privadas (Ministerio de Economía y Finanzas - Conectamef Pasco, Escuela Nacional de Administración Pública, Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del MTC, Procuraduría Pública, Contraloría General de la República, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, entre otras), a través de convenios y/o acuerdos, para impulsar el desarrollo del talento humano mediante programas de capacitación, que permitan ampliar la cobertura del presente plan y asimismo, reducir los costos de inversión.

IV. Ejecución del plan de desarrollo de personas:

El presente plan se ejecutará gradualmente hasta el 2020, bajo el liderazgo del Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, quién debe gestionar su aprobación ante el Director Ejecutivo de PROVÍAS Descentralizado. Asimismo, deberá formalizar alianzas estratégicas con entidades públicas y/o privadas para garantizar el cumplimiento del 100% de las acciones de capacitación programadas.

V. Mecanismos de seguimiento y evaluación de la capacitación

La Unidad Zonal Pasco, a través del Administrador I, efectuará el seguimiento de las acciones de capacitación, de los logros y limitaciones advertidas, para cuyo efecto llevará un registro interno de las capacitaciones recibidas por cada uno de los servidores, constatando su participación a través de la verificación de las constancias y/o certificados respectivos, los cuales formaran parte de sus legajos personales.

La capacitación impartida deberá ser aplicada por los servidores de la Unidad Zonal Pasco en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, es responsabilidad de los servidores capacitados en temas de interés institucional o de área, efectuar una réplica hacia todo el personal, siendo responsabilidad del Coordinador Zonal la supervisión y evaluación de dicha actividad.

Por otro lado, las acciones de capacitación serán monitoreadas y evaluadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación de las entidades públicas”, en la cual, se señalan los niveles de evaluación de las acciones de capacitación:

- **Nivel I (Reacción):** En este nivel se medirá la satisfacción de los servidores que recibieron la capacitación. La evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes en la metodología empleada por el profesor/facilitador, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros.

- **Nivel II (Aprendizaje):** En el segundo nivel se registrarán los conocimientos adquiridos por los participantes, en relación con las competencias que se requerían reforzar para cada posición. La evaluación permitirá medir el nivel de conocimiento recibido al final de cada acción de capacitación. El diseño de la prueba será ejecutado por el instructor a cargo de la capacitación.
- **Nivel III (Aplicación):** Esta evaluación permite medir el grado en el cual las competencias o conocimientos adquiridos se trasladan al desempeño de los servidores, por lo que concluida la Acción de Capacitación, el beneficiario de la capacitación elaborará la propuesta de Aplicación que será entregada a la Oficina de Recursos Humanos en un plazo máximo de hasta treinta (30) días calendarios posteriores a la culminación de la Acción de Capacitación, esta propuesta debe ser validada por el Jefe Inmediato o Directivo.

No todas las acciones de capacitación serán medidas de acuerdo a los tres niveles descritos, el nivel de evaluación dependerá de la naturaleza y objetivo de la capacitación.

Los participantes que desaprobren y/o no retroalimenten la capacitación, serán excluidos para poder ser capacitados dentro del año fiscal, asimismo de aquellos que se les haya aplicado penalidades.

VI. **Financiamiento**

Las acciones de capacitación del presente plan serán financiadas con recursos asignados por la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado y asimismo, a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas.

VII. **Anexos**



Anexo N° 1: Matriz de Requerimiento de Capacitación.

N°	Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del beneficiario de la capacitación	Describa la función del perfil de puesto u objetivo del órgano o unidad orgánica al que aporta la capacitación	Nombre de la acción de la capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad del requerimiento de capacitación	Rango de pertinencia	Objetivo de la capacitación		Modalidad	Oportunidad		Monto individual
									De aprendizaje	De desempeño		2019	2020	
1	Unidad Zonal Pasco	Coordinador Zonal	William José Luis Portugal Ollague	Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Habilidades gerenciales	Taller	D	7	X		Presencial	II Trimestre		900.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Liderazgo y manejo de personal	Taller	D	7	X		Presencial	II Trimestre		800.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión de proyectos viales, residencia y supervisión de carreteras	Diplomado	D	8		X	Presencial	III Trimestre		1,400.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión en ingeniería de carreteras y pavimentos	Diplomado	D	8		X	Semipresencial/Virtual		II Trimestre	900.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión pública y estrategias anticorrupción	Curso	C2	7	X		Presencial		IV Trimestre	700.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Enfoque y gestión de procesos en la administración pública	Curso	C1	7	X		Presencial		IV Trimestre	1,000.00
2	Unidad Zonal Pasco	Especialista Regional II	Lupita Mayela Rosales Navarro	Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Ley de contrataciones aplicado a obras públicas (Ley 30225 y su modificación D. L. 1341, Reglamento D.S 350-2015-EF y su modificación D.S 056-2017-EF)	Curso	D	9		X	Virtual	I Trimestre		500.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Asfaltos modificados, evaluación y gestión Vial	Curso Taller	D	9		X	Presencial	II Trimestre		950.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Ingeniería en pavimentos y carreteras	Diplomado	D	9		X	Virtual/Semipresencial	III Trimestre		2,500.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Análisis y diseño geométrico de carreteras con la Norma DG-2018	Curso Taller	D	9		X	Semipresencial		II Trimestre	500.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones (Nuevo Sistema de Inversión Pública INVIERTE.PE)	Curso taller	D	9		X	Presencial		III Trimestre	1,100.00



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

N°	Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del beneficiario de la capacitación	Describa la función del perfil de puesto u objetivo del órgano o unidad orgánica al que aporta la capacitación	Nombre de la acción de la capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad del requerimiento de capacitación	Rango de pertinencia	Objetivo de la capacitación		Modalidad	Oportunidad		Monto individual
									De aprendizaje	De desempeño		2019	2020	
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Sistema de control interno en las entidades del Estado	Curso	C1	8	X		Presencial		IV Trimestre	1,200.00
3	Unidad Zonal Pasco	Ingenieros de Proyectos y Conservación Vial Pasco	Carli Guillermo Raymundez Primo	Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones (Nuevo Sistema de Inversión Pública INVIERTE.PE)	Curso Taller	D	9		X	Presencial	I Trimestre		1,100.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Dirección de proyectos de inversión con enfoque PMBOK	Diplomado	D	8		X	Presencial	II Trimestre		3,400.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Hidrología, hidráulica y drenaje de carreteras	Curso	D	8		X	Presencial	IV Trimestre		950.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Ingeniería geotécnica	Diplomado	D	8		X	Semipresencial	I Trimestre		1,400.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Estudio del impacto ambiental	Curso	D	7		X	Semipresencial	II Trimestre		840.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión y supervisión de obras públicas en el marco de la ley de contrataciones del Estado	Curso	D	8	X		Semipresencial	II Trimestre		1,800.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Metrados y presupuestos	Curso	D	7		X	Presencial	IV Trimestre		1,400.00
4	Unidad Zonal Pasco	Administrador I	Simón Arcángel Deudor Condezo	Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Sistema integrado de administración financiera - SIAF - SP - Modulo Administrativo	Curso Taller	D	9		X	Presencial	II Trimestre		2,000.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión de las contrataciones del estado	Curso	D	8	X		Presencial	III Trimestre		3,000.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas	Curso - Taller	D	7	X		Presencial	IV Trimestre		1,200.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Sistemas administrativos del Estado	Curso	D	8	X		Presencial	II Trimestre		1,000.00
5	Unidad Zonal Pasco	Especialista en	Cancio Efraín Machuca Centeno	Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Nuevo sistema de inversión pública INVIERTE.PE	Curso Taller	D	9		X	Presencial	II Trimestre	1,100.00	



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

N°	Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del beneficiario de la capacitación	Describa la función del perfil de puesto u objetivo del órgano o unidad orgánica al que aporta la capacitación	Nombre de la acción de la capacitación	Tipo de acción de capacitación	Prioridad del requerimiento de capacitación	Rango de pertinencia	Objetivo de la capacitación		Modalidad	Oportunidad		Monto individual
									De aprendizaje	De desempeño		2019	2020	
		Descentralización		Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Planeamiento vial	Curso Taller	D	9		X	Presencial	II Trimestre		2,000.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	SIAF - Modulo Presupuesto	Curso taller	D	9		X	Presencial	III Trimestre		1,000.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión de presupuesto público	Diplomado	D	9		X	Presencial		II Trimestre	1,050.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Control interno y la gestión para resultados	Curso Taller	C1	7	X		Presencial		IV Trimestre	2,000.00
				Aporta en el desempeño de funciones encomendadas para el cumplimiento de objetivo institucional.	Gestión por procesos orientados a la mejora continua	Curso	C1	8	X		Presencial		IV Trimestre	5,000.00
6	Unidad Zonal Pasco	Chofer I	Daniel Eduardo Carrión Bernardo	Función del perfil de puesto.	Seguridad y salud en el trabajo	Diplomado	D	6	X		Virtual	II Trimestre		1,000.00
				Función del perfil de puesto.	Manejo a la defensiva	Curso Taller	D	6	X		Presencial	IV Trimestre		900.00
				Función del perfil de puesto.	Mecánica, reglamento de tránsito y conducción	Curso Taller	D	6	X		Presencial		II Trimestre	1,000.00
				Función del perfil de puesto.	Derechos y deberes del conductor	Curso	D	6	X		Virtual		III Trimestre	850.00
TOTAL														46,440.00

Elaboración: Propia.



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Anexo N° 2

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- 1. Introducción**
- 2. Alcance**
- 3. Responsable**
- 4. Objetivos:**
 - a. Objetivo general**
 - b. Objetivos específicos**
- 5. Obligaciones de la entidad**
- 6. Obligaciones del servidor**
- 7. Desarrollo del programa de inducción**
- 8. Tiempo y plazos de ejecución**
- 9. Evaluación del programa.**

1. Introducción

El programa de inducción es el medio por el cual se proporciona a los servidores públicos que se incorporan a la entidad, la información sustancial relacionada al funcionamiento general del Estado, de la institución, y al de su puesto para el cumplimiento de sus funciones.

En ese sentido, a través del programa de inducción se establecen las disposiciones y lineamientos que facilitarán la incorporación del personal indistintamente del régimen laboral por el cual hayan sido contratados, facilitando su integración a la cultura organizacional, el cual conlleva a conocer las políticas y objetivos institucionales, así como las funciones que ha de cumplir en su puesto.

2. Alcance:

El presente programa está dirigido a los servidores que se incorporan o reincorporan a la Unidad Zonal Pasco, indistintamente de la modalidad de contrato, con el fin de asegurar su rápida adaptación, de manera que se garantice el cumplimiento de las metas y objetivos del área al que fueron asignados.

3. Responsable:

El responsable de la implementación del presente programa es el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco, quién debe garantizar la participación activa de todo el personal (que labora actualmente) en el marco de sus funciones y competencias.

4. Objetivos:

a. Objetivo general:

Dotar al personal que se incorpora o reincorpora a la entidad, de una efectiva orientación sobre el funcionamiento de la Unidad Zonal Pasco, documentos de gestión, así como de las funciones que desempeñará, a fin de contribuir de forma eficiente y eficaz al logro de los objetivos estratégicos.

b. Objetivos específicos:

- Promover un efectivo proceso de inducción al personal que se incorpore o reincorpore a la Unidad Zonal Pasco.
- Dar a conocer al personal las políticas y funciones que desarrolla la Unidad Zonal Pasco.
- Promover y difundir el Código de Ética de la Función Pública.
- Proporcionar información sobre la organización de la Unidad Zonal Pasco, así como de PROVÍAS Descentralizado. Asimismo, proporcionar información respecto a las normas y políticas internas de la entidad.
- Brindar conocimientos en temas relacionados a los documentos técnicos y normativos que regulan la gestión de la infraestructura vial.
- Informar al personal sus derechos y obligaciones de acuerdo al régimen laboral por las que fueron contratados.

5. Obligaciones de la entidad:

- La Unidad Zonal Pasco desarrollará el programa de inducción en dos fases:

Inducción general: Comprende en brindar información respecto a la estructura organizacional, objetivos institucionales, misión y visión de la Entidad, así como los principios y valores que sustentan el ejercicio de la función pública.

Inducción específica: Comprende en brindar información respecto a las labores que se desarrollará dentro del puesto asignado, adiestrando al trabajador en la ejecución de su labor. Asimismo, se le brindara información al servidor civil sobre el área (estructura y funcionamiento), espacio físico, así como aspectos relacionados al contenido del perfil del puesto (ubicación, misión del puesto, principales coordinaciones, funciones y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos del área y de la entidad).

- La Unidad Zonal Pasco asignará un facilitador para el desarrollo del programa de inducción.

- El programa de inducción se ejecutará durante la jornada laboral.

6. Obligaciones del servidor que se incorpora o reincorpora:

- Asistir a los programas de inducción impartidos por la Entidad, dentro de las fechas establecidas.
- Someterse a las actividades y acciones de inducción desarrolladas por la Entidad.
- Someterse a las evaluaciones correspondientes de acuerdo a lo establecido por la Entidad.

7. Del personal programa de inducción:

El programa de inducción se activará cuando exista personal que se incorpora o reincorpora a la Unidad Zonal Pasco.

El proceso de inducción se desarrollará en dos fases:

Primera fase: Inducción general: Se abordará los siguientes temas:

Introducción al Estado:

- Organización y estructura básica del Estado.
- Sistemas Administrativos del Estado (nombre del sistema, descripción, importancia, alcance y ente rector)
- Política de modernización del Estado, de la gestión pública y del servicio civil.
- Ética de la función pública.

Introducción a la Entidad:

- Organización y estructura de la entidad y sector al que pertenece la Unidad Zonal Pasco.
- Visión, misión y objetivos estratégicos del sector al que pertenece la Unidad Zonal Pasco.
- Funciones generales de la entidad.
- Contexto político institucional y principales normas de la entidad.
- Usos comunes en la entidad (principales autoridades, nombres y siglas de las áreas, etc.).

- Reglas básicas que deben conocer y tomar en cuenta de la gestión interna de la entidad (reglas de redacción de documentos oficiales, uso del lenguaje inclusivo, etc.).
- Procedimiento de comunicación interna para permisos, licencias, pautas de capacitación y rendimiento.

Segunda fase: Inducción específica: Para la ejecución de esta fase se desarrollará lo siguiente:

- Presentación del servidor civil al equipo de trabajo.
- Reconocimiento de las instalaciones del área, asignación del espacio físico y entrega de equipos, materiales y herramientas de trabajo (computadora, manuales, etc.).
- Explicación de los objetivos del área, metas y las principales relaciones de coordinación con la Sede Central de PROVÍAS Descentralizado.
- Presentación de la estructura funcional interna del área y de las principales funciones de los servidores de la Unidad Zonal Pasco.
- Explicación de las funciones, responsabilidades y el desempeño esperado del puesto.
- Explicación de la ruta de comunicación a seguir para la presentación de informes y productos.

8. Tiempos y plazo de ejecución:

La inducción se ejecutará la primera semana que ingresa el servidor. Dicha actividad se realizará dentro de la jornada de trabajo.

9. Evaluación del programa:

La evaluación estará a cargo del Coordinador de la Unidad Zonal Pasco. Para la evaluación se utilizará encuestas de satisfacción y/o evaluaciones escritas sobre los temas abordados.

La información obtenida de la evaluación permitirá identificar oportunidades de mejora en el proceso de inducción.



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Anexo N° 3

Producto 3

ESPECIFICACIONES PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA UNIDAD ZONAL PASCO DE PROVÍAS DESCENTRALIZADO, BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

Contenido

- IX. Presentación**
- X. Objetivo**
- XI. Planeamiento estratégico**
- XII. Diseño del cuadro de mando integral**
- XIII. Implementación**

I. Presentación

De acuerdo al Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial, aprobado con el Decreto Supremo N° 034-2008-MTC, los Gobiernos Regionales, tienen a su cargo la gestión de la infraestructura de la Red Vial Departamental o Regional, mientras que los Gobiernos Locales, a través de las municipalidades provinciales y distritales, la gestión de la infraestructura de la Red Vial Vecinal o Rural.

En ese contexto, PROVÍAS Descentralizado, Unidad Ejecutora del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, está encargada de las actividades de preparación, gestión, administración y de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural en sus distintos modos; así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y vecinal o rural.

La Unidad Zonal Pasco, es un Órgano Desconcentrado de PROVÍAS Descentralizado, responsable de la coordinación, ejecución, seguimiento y supervisión de las actividades, acciones e intervenciones desarrolladas en el ámbito geográfico de su competencia, las que están orientadas a promover entre otros, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión en el gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco, para la institucionalización de la política sectorial de transportes y la gestión por resultados.

Según el análisis interno de la Unidad Zonal Pasco, se advirtió la falta de alineamiento de la organización a sus objetivos estratégicos y asimismo, la falta de sistematización de información de la gestión vial descentralizada. Estos problemas, no le permiten realizar en forma efectiva, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de su gestión estratégica.

En ese sentido, teniendo en consideración los atributos de una visión de un Estado Moderno al servicio de los ciudadanos, definida en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, resulta necesario diseñar “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard”, cuya implementación le permitirá realizar en forma efectiva, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de su gestión estratégica, brindándole el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones; además de lograr el alineamiento estratégico.

II. Objetivo

El objetivo de las “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard” es mejorar la gestión vial descentralizada a favor de los ciudadanos del departamento de Pasco, puesto que su implementación le permitirá a la Unidad Zonal, realizar en forma efectiva, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de su gestión estratégica, brindándole el soporte adecuado y oportuno para la toma de decisiones; además de lograr el alineamiento estratégico.

III. Planeamiento estratégico de PROVÍAS Descentralizado

a. Alineamiento de los objetivos estratégicos de PROVÍAS Descentralizado

Cuadro N° 1: Alineamiento del POI 2018.

Ámbito	Instrumentos de gestión	Objetivos estratégicos
Nacional	Acuerdo Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad del País • Estado eficiente, transparente y descentralizado
	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad • Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada
Sectorial	Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2017 - 2021	<ul style="list-style-type: none"> • En proceso de elaboración
	Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017 - 2019	<ul style="list-style-type: none"> • En proceso de elaboración
	Programa Multianual de Inversiones (PMI) del Sector Transportes y Comunicaciones para el período 2019-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la infraestructura de las redes viales del país
	Plan Operativo Institucional (POI) 2018 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con infraestructura de transporte de calidad que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejora del nivel de competitividad de la economía • Contar con estructura organizativas modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados que, mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados, que mejoren los niveles de gestión de los organismos del Sector
Institucional	Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PROVÍAS Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> • Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país

Elaboración: Propia.

Como se muestra en el cuadro anterior, los objetivos de PROVÍAS Descentralizado se encuentran alineados a los objetivos establecidos en el Acuerdo Nacional, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y desde luego, al Programa Multianual de Inversiones (PMI) del Sector Transportes y Comunicaciones para el período 2019-2021 y Plan Operativo Institucional (POI) 2018 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Se está llevando a cabo el alineamiento con estos dos últimos instrumentos a nivel del ámbito sectorial, dado que Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Transportes y Comunicaciones 2017 – 2021 y Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017 – 2019 se encuentran en proceso de elaboración.

Las “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard”, tendrá en consideración el alineamiento de objetivos antes indicados.

A continuación, se analiza los elementos contenidos en el Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PROVÍAS Descentralizado, en cuyo marco se diseña las “Especificaciones para el desarrollo de un sistema de control de gestión de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado, basado en la metodología del Balanced Scorecard”

b. Misión

“Contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales”

Fuente: PROVÍAS Descentralizado

La declaración de la misión de PROVÍAS Descentralizado ha sido establecida en su Plan Operativo Institucional (POI) 2018 y responde a los

atributos de una visión de un Estado Moderno al servicio de las personas, definida en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

c. Valores

- ✓ **Responsabilidad:** Cumplimos las competencias y funciones encomendadas con disposición y diligencia.
- ✓ **Compromiso:** Estamos identificados plenamente con nuestra organización, por lo que participamos activamente en ella para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.
- ✓ **Vocación de Servicio:** Estamos abocados en atender con calidad y oportunidad los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Compartimos conocimientos, experiencias y esfuerzos para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.
- ✓ **Mejora Continua:** Buscamos mejorar constantemente la gestión de nuestros procesos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Elaboración: Propia

Se hace la propuesta de valores institucionales, dado que no se han establecido en el Plan Operativo Institucional (POI) 2018. Estos valores orientarán la actuación de PROVÍAS Descentralizado para el cumplimiento de su misión.

d. Visión

“El País integrado con redes viales departamentales y rurales adecuadas, transitables, bajo gestión de los gobiernos regionales y locales respectivamente y que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la población”

Fuente: PROVÍAS Descentralizado

La declaración de la visión de PROVÍAS Descentralizado ha sido establecida en su Plan Operativo Institucional (POI) 2018 y responde a los atributos de una visión de un Estado Moderno al servicio de las personas, definida en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, además, su redacción es concisa y guarda coherencia con la misión y valores precitados.

e. Objetivos estratégicos

Objetivo general:

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

Fuente: PROVÍAS Descentralizado

Objetivos específicos:

Viales:

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

Institucionales:

Desarrollar capacidades institucionales especializadas en gestión de infraestructura vial departamental y rural en los gobiernos regionales y locales.

De políticas:

Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con gobiernos regionales y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y rural

De desarrollo:

Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y rural con la promoción de iniciativas económico-productivas y con otro tipo de infraestructura económica.

Fuente: PROVÍAS Descentralizado

Se considera que los objetivos estratégicos propuestos por PROVÍAS Descentralizado han sido adecuadamente definidos, puesto que guardan relación con su misión institucional.

Se prosigue con el desarrollo de especificaciones para la implementación de un sistema de control de gestión de la **Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado**, en el marco de la gestión que viene ejecutando en el ámbito de su competencia.

f. Matriz EFE
Cuadro N° 2: Matriz EFE de la Unidad Zonal Pasco.

Factores Externos Claves		Valor	Cal if.	Valor Pond.
OPORTUNIDADES				
1	Nuevo impulso al proceso de descentralización.	0.10	3	0.30
2	Gobiernos subnacionales más conscientes de sus competencias y funciones en materia de gestión vial.	0.10	3	0.30
3	Incremento significativo de presupuestos destinados para la ejecución de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada.	0.10	3	0.30
4	Mayor involucramiento de la población en la gestión de infraestructura vial descentralizada.	0.10	1	0.10
5	Nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas para mejorar la infraestructura vial descentralizada.	0.10	1	0.10
AMENAZAS				
1	Débil institucionalidad de la gestión vial en los gobiernos subnacionales.	0.10	2	0.20
2	Débil coordinación y articulación entre los gobiernos subnacionales para la gestión de infraestructura vial descentralizada.	0.10	1	0.10
3	Débil cultura de mantenimiento vial a nivel de los gobiernos subnacionales.	0.10	2	0.20
4	Deficiente gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal a cargo de los gobiernos subnacionales.	0.10	2	0.20
5	Decisiones motivadas por conflictos sociales y presiones políticas que repercuten en la priorización y calidad del gasto.	0.10	1	0.10
TOTAL		1.00		1.90

Elaboración: Propia.

El promedio ponderado de 1.90 advierte que las estrategias de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

g. Matriz EFI
Cuadro N° 3: Matriz EFI de la Unidad Zonal Pasco.

Factores Internos Claves		Valor	Cal if.	Valor Pond.
FORTALEZAS				
1	Personal calificado con amplia experiencia profesional para implementar un modelo de gestión vial descentralizada.	0.10	4	0.40
2	Personal comprometido para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	0.10	4	0.40
3	Ser la instancia más cercana a los gobiernos subnacionales en el marco de la gestión de la infraestructura vial descentralizada.	0.10	3	0.30
4	Pleno conocimiento de las capacidades técnicas y de gestión en materia de infraestructura vial de los gobiernos subnacionales.	0.10	3	0.30
5	Participación en la implementación de un programa estratégico que evalúa la gestión vial por resultados.	0.09	3	0.27
DEBILIDADES				
1	Limitada estructura organizativa para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	0.11	1	0.11
2	Insuficientes recursos humanos y logísticos para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	0.11	1	0.11
3	Débil articulación con los gobiernos subnacionales en materia de gestión vial descentralizada.	0.10	1	0.10
4	Falta de capacitación y desarrollo del personal.	0.09	1	0.09
5	Falta de alineamiento estratégico.	0.10	1	0.10
TOTAL		1.00		2.18

Fuente: Elaboración Propia.

El promedio ponderado de 2.18 indica que la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado no está aprovechando sus fortalezas ni tratando de superar sus debilidades. En suma, es débil en el factor interno en su conjunto.

h. Análisis FODA

Cuadro N° 4: Matriz FODA de la Unidad Zonal Pasco.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Personal calificado con amplia experiencia profesional para implementar un modelo de gestión vial descentralizada.	1	Limitada estructura organizativa para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	
	2	Personal comprometido para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	2	Insuficientes recursos humanos y logísticos para mejorar y fortalecer la gestión vial descentralizada.	
	3	Ser la instancia más cercana a los gobiernos subnacionales en el marco de la gestión de la infraestructura vial descentralizada.	3	Débil articulación con los gobiernos subnacionales en materia de gestión vial descentralizada.	
	4	Pleno conocimiento de las capacidades técnicas y de gestión en materia de infraestructura vial de los gobiernos subnacionales.	4	Falta de capacitación y desarrollo del personal.	
	5	Participación en la implementación de un programa estratégico que evalúa la gestión vial por resultados.	5	Falta de alineamiento estratégico.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Nuevo impulso al proceso de descentralización.	1	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3)	1	Implementar una estructura orgánica por procesos orientada a resultados (D1, D2, O1, O2, O3, O4, O5)
2	Gobiernos subnacionales más conscientes de sus competencias y funciones en materia de gestión vial.			2	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (D3, O1, O2, O3, O4)
3	Incremento significativo de presupuestos destinados para la ejecución de actividades y proyectos de infraestructura vial descentralizada.				
4	Mayor involucramiento de la población en la gestión de infraestructura vial descentralizada.	3	Implementar en coordinación con los gobiernos subnacionales, intervenciones piloto con nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas (F1, F2, F3, O2, O3, O5)	3	Implementar un plan de desarrollo de personas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)
5	Nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas para mejorar la infraestructura vial descentralizada.			4	Implementar un cuadro de mando integral (D5, O1, O2, O3)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Débil institucionalidad de la gestión vial en los gobiernos subnacionales.	1	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	1	Implementar una estructura orgánica por procesos orientada a resultados (D1, D2, A1, A2, A3, A4)
2	Débil coordinación y articulación entre los gobiernos subnacionales para la gestión de infraestructura vial descentralizada.			2	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para institucionalizar una gestión vial para resultados (D3, A1, A2, A3, A4, A5)
3	Débil cultura de mantenimiento vial a nivel de los gobiernos subnacionales.			3	Implementar un plan de desarrollo de personas (D4, A1, A4)
4	Deficiente gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal a cargo de los gobiernos subnacionales.			4	Implementar un cuadro de mando integral (D5, A3, A4)
5	Decisiones motivadas por conflictos sociales y presiones políticas que repercuten en la priorización y calidad del gasto.				

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de la revisión y análisis de la misión, valores, visión, objetivos y estrategia, teniendo en consideración la bibliografía especializada, se

advierte que todos estos elementos han sido adecuadamente formulados, puesto que están alineados a los objetivos estratégicos establecidos en el plan nacional y sectorial, por lo que debe ser considerado en el diseño e implementación del sistema de control de gestión.

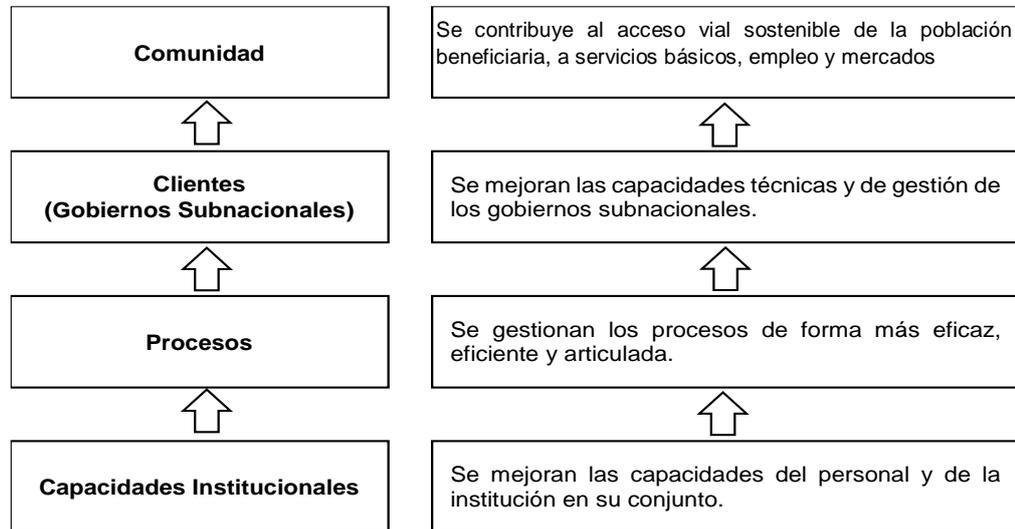
IV. Diseño del cuadro de mando integral

A continuación, se describe el proceso de diseño del sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, a través de la construcción de perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Para cuyo efecto, se tomará en consideración los instrumentos analizados en el capítulo III y asimismo, el marco lógico de Programa Presupuestal 0138 “Reducción de costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte”

a. Construcción de perspectivas

Las perspectivas clásicas del Balanced Scorecard, son la financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento, las mismas que son utilizadas por instituciones del sector privado, sin embargo, considerando que se está diseñando un sistema de control para una institución pública en particular, resulta necesario adaptar las perspectivas a utilizar en el marco de su actuación, las mismas que se presentan a continuación:

Gráfico N° 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Unidad Zonal Pasco



Fuente: Elaboración Propia

b. Selección de objetivos estratégicos

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos seleccionados para cada perspectiva del cuadro de mando integral, los mismos que han sido validados por el Coordinador de la Unidad Zonal Pasco.

**Cuadro N° 5: Objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI)
de la Unidad Zonal Pasco.**

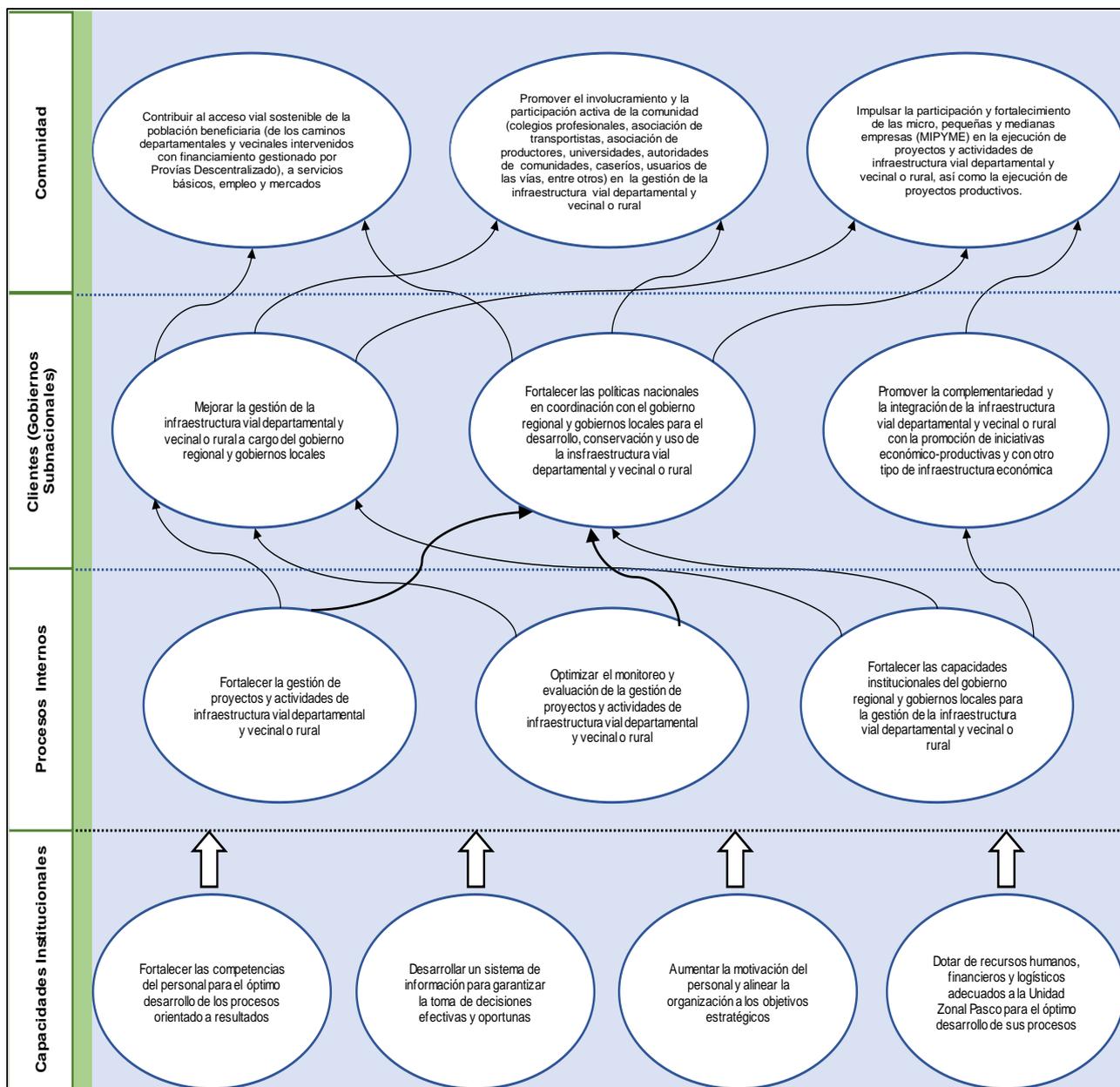
Perspectivas	Objetivos estratégicos
Comunidad	Contribuir al acceso vial sostenible de la población beneficiaria (de los caminos departamentales y vecinales intervenidos con financiamiento gestionado por Provias Descentralizado), a servicios básicos, empleo y mercados
	Promover el involucramiento y la participación activa de la comunidad (colegios profesionales, asociación de transportistas, asociación de productores, universidades, autoridades de comunidades, caseríos, usuarios de las vías, entre otros) en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural
	Impulsar la participación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en la ejecución de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural, así como la ejecución de proyectos productivos
Clientes (Gobiernos Subnacionales)	Mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural a cargo del gobierno regional y gobiernos locales
	Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con el gobierno regional y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural
	Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural con la promoción de iniciativas económico-productivas y con otro tipo de infraestructura económica
Procesos Internos	Fortalecer la gestión de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural
	Optimizar el monitoreo y evaluación de la gestión de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural
	Fortalecer las capacidades institucionales del gobierno regional y gobiernos locales para la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural
Capacidades Institucionales	Fortalecer las competencias del personal para el óptimo desarrollo de los procesos orientado a resultados
	Dotar de recursos humanos, financieros y logísticos adecuados a la Unidad Zonal Pasco para el óptimo desarrollo de sus procesos orientado a resultados
	Desarrollar un sistema de información para garantizar la toma de decisiones efectivas y oportunas
	Aumentar la motivación del personal y alinear la organización a los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración Propia.

c. Mapa estratégico

La relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos son representadas gráficamente en el siguiente mapa estratégico:

Gráfico N° 2: Mapa estratégico de la Unidad Zonal Pasco.



Fuente: Elaboración Propia.

d. Tabla balanceada de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas

A continuación, se muestra la tabla balanceada de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, que constituye el resultado del trabajo de diseño del cuadro de mando integral para la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado.

Cuadro N° 6: Tabla balanceada de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Línea de base	2019	2020	2021	2022	Iniciativas estratégicas (responsable)
Comunidad	Contribuir al acceso vial sostenible de la población beneficiaria (de los caminos departamentales y vecinales intervenidos con financiamiento gestionado por Provias Descentralizado), a servicios básicos, empleo y mercados	Proporción de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos) que percibe mejor acceso a servicios básicos.	El reporte está supeditado a la identificación del número de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos)					Establecer relaciones de coordinación y articulación con los representantes de la sociedad civil organizada beneficiaria de los caminos intervenidos (Unidad Zonal Pasco)
		Proporción de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos) que percibe caminos intervenidos con regular y buen estado de transitabilidad.	El reporte está supeditado a la identificación del número de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos)					
		Proporción de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos) que manifiesta la reducción de tiempos de viaje en los caminos intervenidos.	El reporte está supeditado a la identificación del número de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos)					
		Proporción de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos) que manifiesta el incremento vehicular en los caminos intervenidos.	El reporte está supeditado a la identificación del número de representantes de la sociedad civil organizada (beneficiaria de los caminos intervenidos)					
	Promover el involucramiento y la participación activa de la comunidad (colegios profesionales, asociación de transportistas, asociación de productores, universidades, autoridades de comunidades, caseríos, usuarios de la vías, entre otros) en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	Número de ciudadanos que han recibido información sobre los mecanismos de participación ciudadana en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	0	20	30	40	50	Implementar talleres de difusión para la comunidad (Gobiernos Subnacionales - Unidad Zonal Pasco)
		Número de talleres sobre participación de la comunidad en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	0	1	2	3	4	
		Impulsar la participación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas	Número de Mipymes capacitadas en la ejecución de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural, así como en ejecución de proyectos productivos	0	135	150	180	



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Línea de base	2019	2020	2021	2022	Iniciativas estratégicas (responsable)
	(MIPYME) en la ejecución de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural, así como la ejecución de proyectos productivos.	Número de Mipymes contratadas para la ejecución de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	126	130	142	150	160	(Gobiernos Subnacionales - Unidad Zonal Pasco)
Clientes (Gobiernos Subnacionales)	Mejorar la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural a cargo del gobierno regional y gobiernos locales	Número de planes viales actualizados	0	1	3	4	4	Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión de la infraestructura vial descentralizada (Unidad Zonal Pasco)
		Porcentaje de implementación de planes viales	0%	25%	50%	75%	100%	
		Porcentaje de la red vial departamental con inventario de condición vial	0%	75%	100%	100%	100%	
		Porcentaje de la red vial vecinal con inventario de condición vial	30%	50%	75%	85%	100%	
		Porcentaje de una adecuada formulación de productos y proyectos de infraestructura vial en el marco del programa presupuestal 0138	35%	50%	75%	100%	100%	
		Porcentaje de ejecución presupuestal de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	40%	45%	65%	95%	96%	
		Porcentaje de ejecución física de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	40%	45%	65%	95%	96%	
		Nivel de cumplimiento de informes técnicos, informes financieros y liquidaciones finales de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	40%	50%	85%	100%	100%	
	Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con el gobierno regional y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	Número de talleres de difusión y capacitación a gobiernos subnacionales para la articulación de políticas nacionales en la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	0	1	2	4	6	Implementar talleres de capacitación y asistencia técnica a los gobiernos subnacionales (Unidad Zonal Pasco)
		Número de talleres de capacitación a gobiernos subnacionales en el uso de nuevas tecnologías de pavimentos para la red vial departamental y vecinal o rural	0	2	4	6	6	
Número de kilómetros intervenidos con nuevas soluciones e innovaciones tecnológicas de pavimentos.		0	30	60	100	142	Implementar intervenciones piloto (Gobiernos Subnacionales - Unidad Zonal Pasco)	
Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural con la promoción de iniciativas económico-productivas.	Número de talleres de capacitación y asistencia técnica a los gobiernos subnacionales para la promoción de políticas públicas que faciliten la implementación de iniciativas económico-productivas.	0	4	6	12	12	Implementar talleres de capacitación y asistencia técnica a los gobiernos subnacionales (Unidad Zonal Pasco)	



PERÚ

Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Viceministerio de Transportes

Provias Descentralizado

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Línea de base	2019	2020	2021	2022	Iniciativas estratégicas (responsable)
	productivas y con otro tipo de infraestructura económica							
	Fortalecer la gestión de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	N° de inventarios de condición vial aprobados.	128	138	150	162	180	
		N° de expedientes técnicos de mantenimiento vial aprobados.	El reporte de expedientes técnicos está supeditado a las transferencias de partidas a favor de los gobiernos subnacionales y la ocurrencia de emergencias viales.					
		N° de valorizaciones de proyectos y actividades de infraestructura vial aprobadas.	El reporte de valorizaciones está supeditado al número de contratos que administra la Unidad Zonal, el cual varía anualmente.					
		N° de informes técnicos, informes financieros y liquidaciones finales de proyectos y actividades de infraestructura vial aprobados.	El reporte está sujeto al número de convenios firmados con los gobiernos subnacionales, que varía por año.					
	Optimizar el monitoreo y evaluación de la gestión de proyectos y actividades de infraestructura vial departamental y vecinal o rural	Número de visitas inopinadas por mes a la ejecución de proyectos y actividades de infraestructura vial descentralizada	50	100	150	180	200	Implementar un plan de monitoreo y evaluación de la gestión de la infraestructura vial descentralizada (Unidad Zonal Pasco)
		Número de informes de monitoreo físico y financiero	50	80	120	160	180	
		Número de informes de evaluación de la gestión vial descentralizada	0	1	2	2	2	
	Fortalecer las capacidades institucionales del gobierno regional y gobiernos locales para la gestión de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural	Número de usuarios capacitados de los gobiernos subnacionales en materia de gestión de la infraestructura vial descentralizada	40	80	100	120	140	Implementar un programa de articulación con los gobiernos subnacionales para fortalecer la gestión de la infraestructura vial descentralizada (Unidad Zonal Pasco)
		Número de usuarios capacitados de los gobiernos subnacionales en materia del programa presupuestal 0138	30	60	80	100	120	
		Número de eventos de capacitación realizados en materia de gestión de la infraestructura vial descentralizada	4	6	12	12	12	
		Número de asistencias técnicas realizadas en materia de gestión de la infraestructura vial descentralizada	6	12	30	50	80	
		Número de reuniones de trabajo con los gobiernos subnacionales	2	4	6	6	12	
		Número de acciones implementadas del plan de trabajo del programa presupuestal 0138	3	5	10	10	10	
Capacidades Institucionales	Fortalecer las competencias del personal para el óptimo desarrollo de los procesos orientado a resultados	Porcentaje de personal capacitado	50%	100%	100%	100%	100%	Implementar un plan de desarrollo de personas (Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Descentralizado - Unidad Zonal Pasco)
		Porcentaje de necesidades de capacitación atendidas	0%	25%	50%	75%	100%	
		Porcentaje de personal que aprueba la evaluación de competencias	N.D.	100%	100%	100%	100%	



Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Línea de base	2019	2020	2021	2022	Iniciativas estratégicas (responsable)
								personal (Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Descentralizado - Unidad Zonal Pasco)
	Dotar de recursos humanos, financieros y logísticos adecuados a la Unidad Zonal Pasco para el óptimo desarrollo de sus procesos orientado a resultados	Nivel de implementación de recursos humanos, financieros y logísticos adecuados en la Unidad Zonal Pasco	50%	75%	85%	95%	100%	Implementar una estructura orgánica por procesos orientado a resultados (Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Descentralizado - Unidad Zonal Pasco)
	Desarrollar un sistema de información para garantizar la toma de decisiones efectivas y oportunas	Nivel de implementación de un sistema de información	0%	75%	100%	100%	100%	Desarrollar un sistema de información (Oficina de Tecnologías de información de PROVÍAS Descentralizado - Unidad Zonal Pasco)
	Aumentar la motivación del personal y alinear la organización a los objetivos estratégicos	Grado de satisfacción del personal	50%	67%	83%	100%	100%	Implementar talleres de coaching para el personal de la Unidad Zonal Pasco (Oficina de Recursos Humanos de PROVÍAS Descentralizado - Unidad Zonal Pasco)
		N° de sugerencias/propuestas de mejora sugeridas por el personal	2	6	12	18	24	
		N° de talleres de coaching para la alineación de la organización a los objetivos estratégicos	0	2	4	4	6	
		Porcentaje de personal que comparten objetivos e incentivos comunes	50%	67%	83%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

V. Implementación

La implementación del cuadro de mando integral (CMI) para el control de la gestión estratégica de la Unidad Zonal Pasco, estará liderada por el Coordinador Zonal, quién deberá garantizar la participación activa de todo el personal y asimismo, impulsar un cambio en la cultura organizacional, lo que implica, practicar la gestión por procesos orientada a resultados.



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Por otro lado, se tiene que aprovechar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para la automatización del cuadro de mando integral (CMI), que permitirá incrementar la eficiencia, eficacia y oportunidad del sistema de control. La implementación demandará un costo estimado de S/ 8,000.00.



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Viceministerio
de Transportes

Provias
Descentralizado

Anexo N° 4

Producto 4

PROGRAMA DE ARTICULACIÓN CON LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DESCENTRALIZADA

Contenido

- I. Presentación**
- II. Marco legal**
- III. Definiciones**
- IV. Objetivo**
- V. Acciones de articulación**
- VI. Cronograma**
- VII. Evaluación**
- VIII. Presupuesto**

I. Presentación

De acuerdo al Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial, aprobado con el Decreto Supremo N° 034-2008-MTC, los Gobiernos Regionales, tienen a su cargo la gestión de la infraestructura de la Red Vial Departamental o Regional, mientras que los Gobiernos Locales, a través de las municipalidades provinciales y distritales, la gestión de la infraestructura de la Red Vial Vecinal o Rural.

En ese contexto, PROVÍAS Descentralizado, Unidad Ejecutora del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, está encargada de las actividades de preparación, gestión, administración y de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural en sus distintos modos; así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y vecinal o rural.

Teniendo como objetivo promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural, y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

En esa orientación, la Unidad Zonal Pasco, Órgano Desconcentrado de PROVÍAS Descentralizado, desarrolla sus funciones entre otras para promover el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión en el gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco para la institucionalización de la política sectorial de transportes y la gestión por resultados.

Sin embargo, teniendo en cuenta que existe una débil articulación con el gobierno regional y gobiernos locales del departamento de Pasco en materia de gestión de infraestructura vial, se ha considerado necesario y oportuno elaborar un programa de articulación para fortalecer la presencia de la Unidad

Zonal Pasco en dichos niveles de gobierno, lograr el alineamiento estratégico y mejorar la gestión vial descentralizada.

II. Marco legal

La elaboración e implementación del presente programa de articulación se sustenta en las siguientes normas:

- a. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- b. Ley N° 27791, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- c. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos regionales.
- d. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- e. Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.
- f. Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- g. Decreto Supremo N° 088-2003-PCM, que aprueba la transferencia de fondos, proyectos y programas sociales a favor de los gobiernos locales.
- h. Decreto Supremo N° 029-2006-MTC, Fusionan a PROVÍAS Departamental y a PROVÍAS Rural, resultando PROVÍAS Descentralizado.
- i. Decreto Supremo N° 017-2007-MTC, que aprueba el Reglamento de Jerarquización vial.
- j. Decreto Supremo N° 034-2008-MTC, que aprueba el Reglamento Nacional de Gestión Infraestructura Vial.
- k. Decreto Supremo N° 019-2011-MTC, que aprueba la Matriz de delimitaciones de competencias y distribución de funciones de los sectores transportes y comunicaciones en los niveles de gobierno nacional, regional y local.
- l. Decreto Supremo N° 011-2016-MTC, que aprueba la actualización del Clasificador de Rutas del SINAC.
- m. D.S. N° 021-2016-MTC, que modifica los artículos 10,12,13,14,15 y 16 del Reglamento Nacional de Gestión Infraestructura Vial.
- n. Resolución Directoral N° 018-2013-MTC/14, que aprueba el “Glosario de Términos de Uso Frecuente en los Proyectos de Infraestructura Vial”.

III. Definiciones

Para efectos de la comprensión e implementación del presente programa de articulación se consideran las siguientes definiciones:

- a. **Vía:** Camino, arteria o calle, que comprende la plataforma y sus obras complementarias.
- b. **Camino:** Vía terrestre para el tránsito de vehículos motorizados y no motorizados, peatones y animales, con excepción de las vías férreas.
- c. **Carretera:** Camino para el tránsito de vehículos motorizados de por lo menos dos ejes, cuyas características geométricas, tales como: pendiente longitudinal, pendiente transversal, sección transversal, superficie de rodadura y demás elementos de la misma, deben cumplir las normas técnicas vigentes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- d. **Red vial:** Conjunto de carreteras que pertenecen a la misma clasificación funcional (Nacional, Departamental o Regional y Vecinal o Rural).
- e. **Red vial departamental o regional:** Conformada por las carreteras que constituyen la red vial circunscrita al ámbito de un Gobierno Regional. Articula básicamente a la Red Vial Nacional con la Red Vial Vecinal o Rural.
- f. **Red vial vecinal o rural:** Conformada por las carreteras que constituyen la red vial circunscrita al ámbito local, cuya función es articular las capitales de provincia con capitales de distrito, éstas entre sí, con centros poblados o zonas de influencia local y con las redes viales nacional y departamental o regional
- g. **Gestión de la infraestructura vial de carreteras:** Es la acción de administrar la infraestructura vial del Sistema Nacional de Carreteras, a través de funciones de planeamiento, ejecución, mantenimiento y operación, incluyendo aquellas relacionadas con la preservación de la integridad física del derecho de vía. (Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial).
- h. **Gestión de infraestructura vial descentralizada:** Se refiere a la acción de administrar la infraestructura de la red vial departamental y vecinal o rural por parte de los gobiernos regionales y gobiernos locales (provincial y distrital), respectivamente.

- i. **Inventario vial:** Registro ordenado, sistemático y actualizado de una carretera o de un sistema vial existente, especificando su ubicación, características físicas y estado operativo.
- j. **Actividades de infraestructura vial:** Constituye un gasto corriente para la ejecución de acciones destinadas a garantizar el mantenimiento de la infraestructura vial. Que comprende el mantenimiento rutinario, mantenimiento periódico y atención de emergencias viales.
- k. **Mantenimiento vial:** Conjunto de actividades técnicas destinadas a preservar en forma continua y sostenida el buen estado de la infraestructura vial, de modo que se garantice un servicio óptimo al usuario; puede ser de naturaleza rutinaria o periódica.
- l. **Mantenimiento o conservación rutinaria:** Es el conjunto de actividades que se realizan en las vías con carácter permanente para conservar sus niveles de servicio. Estas actividades pueden ser manuales o mecánicas y están referidas, principalmente, a labores de limpieza, bacheo y perfilado de la plataforma, roce y limpieza del derecho de vía, limpieza general del sistema de drenaje, mantenimiento de la señalización y elementos de seguridad vial, eliminación de derrumbes de pequeña magnitud; así como, limpieza de juntas de dilatación, elementos de apoyo, pintura y drenaje en la superestructura y subestructura de los puentes. Este tipo de actividades se realizan por la modalidad de ejecución presupuestaria directa o indirecta; siendo que, en este último caso, se sustentarán en términos de referencia formulados en base a los “Estudios de Mantenimiento o Conservación Vial por Niveles de Servicio” o en “Criterios Básicos de Ingeniería”, previamente aprobados.
- m. **Mantenimiento o conservación periódica:** Es el conjunto de actividades, programables cada cierto período, que se realizan en las vías para recuperar sus condiciones de servicio. Estas actividades pueden ser manuales o mecánicas y están referidas, principalmente, a: i) reposición de capas de rodadura, reciclado de pavimento, recapeo, colocación de capas nivelantes, tratamientos superficiales y sellos, ii) aplicación de soluciones básicas, técnicamente evaluadas y ambientalmente sostenibles, en las capas de rodadura, iii) reparación puntual de capas

inferiores del pavimento, iv) reparación puntual de: túneles, muros, sistema de drenaje, elementos de seguridad y señalización, v) reparación puntual de la plataforma de la carretera, que puede incluir elementos de drenaje y actividades que contribuyan a la estabilidad de la misma, y vi) reparación puntual de los componentes de los puentes, tanto de la superestructura, como de la subestructura. Este tipo de actividades se realizan por la modalidad de ejecución presupuestaria directa o indirecta; siendo que, en este último caso, se sustentarán en términos de referencia formulados en base a los “Estudios de Mantenimiento o Conservación Vial por Niveles de Servicio” o en “Criterios Básicos de Ingeniería”, previamente aprobados.

- n. **Emergencia vial:** Suceso imprevisto que experimenta la vía por causa de las fuerzas de la naturaleza o de la intervención humana que obstaculiza o impide la circulación de los usuarios de la vía.
- o. **Proyectos de infraestructura vial:** Constituye un gasto de inversión para la construcción, mejoramiento, reconstrucción o rehabilitación de infraestructura vial. Que comprende la elaboración de fichas técnicas, estudios de preinversión, expediente técnico y la ejecución del proyecto (obra y supervisión).
- p. **Construcción:** Ejecución de obras de una vía nueva con características geométricas acorde a las normas de diseño y construcción vigentes.
- q. **Mejoramiento:** Ejecución de las obras necesarias para elevar el estándar de la vía mediante actividades que implican la modificación sustancial de la geometría y de la estructura del pavimento; así como la construcción y/o adecuación de los puentes, túneles, obras de drenaje, muros, y señalizaciones necesarias.
- r. **Reconstrucción:** Renovación completa de una obra de infraestructura vial, previa demolición parcial o completa de la existente, pudiendo modificarse sus características originales.
- s. **Rehabilitación:** Ejecución de las obras necesarias para devolver a la infraestructura vial sus características originales y adecuarla a su nuevo periodo de servicio; las cuales están referidas principalmente a reparación y/o ejecución de pavimentos, puentes, túneles, obras de drenaje, de ser el caso movimiento de tierras en zonas puntuales y otros.

- t. **Transitabilidad:** Nivel de servicio de la infraestructura vial que asegura un estado tal de la misma que permite un flujo vehicular regular durante un determinado periodo.

IV. Objetivo

El objetivo del presente programa de articulación es fortalecer la presencia de la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado en el gobierno regional y gobiernos locales, lograr el alineamiento estratégico y mejorar la gestión vial descentralizada, a través de la implementación de acciones de articulación en las distintas fases de la gestión de infraestructura vial.

V. Acciones de articulación

A continuación, se detallan las acciones que serán implementadas por la Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado con la finalidad de mejorar la articulación con los gobiernos subnacionales. Es pertinente señalar que puede tomar más de un ejercicio fiscal, culminar con la ejecución de todas las acciones de articulación.

Cuadro N° 1: Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 1	Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realiza talleres de difusión de los lineamientos estratégicos del sector transportes así como la normatividad vigente para la gestión de la infraestructura de transporte departamental y vecinal o rural a cargo del gobierno regional y gobiernos locales, respectivamente.
Objetivo general:	Difundir los lineamientos estratégicos del sector transportes y la normativa vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none">• Socializar los lineamientos estratégicos del sector transportes con los profesionales del gobierno regional y gobiernos locales.• Promover el conocimiento y aplicación de las normas vigentes para la gestión de infraestructura vial en los profesionales del gobierno regional y gobiernos locales.• Entregar materiales conteniendo lineamientos estratégicos del sector transportes, planes, normas, instrumentos y directivas para la gestión de infraestructura vial tanto al gobierno regional como gobiernos locales.

Acción N° 1	Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales, conocen suficientemente los lineamientos estratégicos del sector transportes. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales, conocen adecuadamente las normas vigentes para la gestión de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales cuentan con información suficiente (respecaitulivcto a lineamientos estratégicos del sector transportes y normas vigentes) para la gestión de infraestructura vial.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que manifiesta haber recibido la difusión sobre lineamientos estratégicos del sector transportes y normas vigentes para la gestión de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que considera que la difusión sobre lineamientos estratégicos del sector transportes y normas vigentes para la gestión de infraestructura vial ha sido suficiente, oportuna y adecuada. • Porcentaje de participantes que manifiesta conocer suficientemente los lineamientos estratégicos del sector transportes. • Porcentaje de participantes que manifiesta conocer adecuadamente las normas vigentes para la gestión de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que recibió los materiales conteniendo lineamientos estratégicos del sector transportes, planes, normas, instrumentos y directivas para la gestión de infraestructura vial.
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe del taller.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Gobernador Regional, Vicegobernador, Gerente Regional y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Dirección de Caminos. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. <p>Gobiernos Locales: Alcalde, Gerente Municipal y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP)

Acción N° 1	Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.
Metodología:	Taller de difusión de un día, con una metodología participativa, que combina momentos expositivos - informativos y espacios para preguntas y respuestas. De ser necesario, debe programarse talleres descentralizados.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Materiales de difusión. • Material conteniendo lineamientos y normas vigentes. • Materiales y útiles de enseñanza. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffe break. • Servicios de mensajería.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 2: Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 2	Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realiza acciones de capacitación dirigidas al gobierno regional y gobiernos locales para la elaboración del inventario de condición vial (ICV) de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural.
Objetivo general:	Capacitar al gobierno regional y gobiernos locales en la elaboración del inventario de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la importancia de la planificación en el desarrollo de la gestión vial descentralizada. • Capacitar en la metodología sobre el inventario vial básico, de condición, el nivel de intervención y el historial de intervenciones en infraestructura vial descentralizada.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos reconoce la importancia de la planificación en el desarrollo de la gestión vial descentralizada. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales cuentan con información suficiente para la elaboración de inventarios de condición vial (ICV). • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales, conocen adecuadamente la metodología para la elaboración de inventarios de condición vial (ICV).

Acción N° 2	Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que reconoce la importancia de la planificación en el desarrollo de la gestión vial descentralizada. • Porcentaje de participantes que considera que la capacitación ha sido suficiente, oportuna y adecuada. • Porcentaje de participantes que recibió información suficiente para la elaboración de inventarios de condición vial (ICV). • Porcentaje de participantes que conoce adecuadamente la metodología para la elaboración del inventario de condición vial (ICV).
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe del taller.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones • Dirección de Caminos. • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. <p>Gobiernos Locales: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP)
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de capacitación de un día. Con una metodología participativa, que combina momentos expositivos, desarrollo de casuísticas, trabajos de grupo y rueda de preguntas y respuestas. • Trabajo de campo de medio día. Implica el recorrido de una carretera para afianzar y aplicar los conocimientos adquiridos en el taller de capacitación.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Materiales de capacitación. • Normas técnicas. • Mapas y planos viales. • Materiales y útiles de enseñanza. • Papelería y útiles de escritorio. • Unidad vehicular. • Equipos de ingeniería. • Servicios de coffe break. • Servicios de mensajería.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 3: Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 3	Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realiza acciones de asistencia y acompañamiento técnico al gobierno regional y gobiernos locales para la elaboración de los inventarios de condición vial (ICV) de la infraestructura vial departamental y vecinal o rural.
Objetivo general:	Desarrollar acciones de asistencia y acompañamiento técnico al gobierno regional y gobiernos locales en la elaboración del inventario de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia y acompañamiento técnico en el proceso de elaboración del inventario de condición vial (ICV). • Afianzar las capacidades técnicas de los gobiernos subnacionales en la elaboración del inventario de condición vial (ICV), poniendo especial énfasis en la metodología de inventarios viales.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen y aplican adecuadamente la metodología para la elaboración del inventario de condición vial (ICV). • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales culminan y presentan los inventarios de condición vial (ICV) dentro de los plazos establecidos.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que conoce y aplica adecuadamente la metodología de inventarios viales. • Porcentaje de caminos departamentales y vecinales que cuentan con inventario de condición vial (ICV).
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informes de los especialistas.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones • Dirección de Caminos. <p>Gobiernos Locales: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP).

Acción N° 3	Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de campo de cuatro (4) días a nivel del gobierno regional y gobiernos locales (por cada provincia): Recorrido de caminos vecinales y/o departamentales para verificación del levantamiento de información, reforzar el trabajo de campo y absolver dudas y consultas in situ. • Trabajo de gabinete de un (1) día a nivel del gobierno regional y gobiernos locales (por cada provincia): Implica la asistencia técnica personalizada en el procesamiento de información para la entrega de los inventarios de condición vial (ICV).
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones debidamente equipada. • Papelería y útiles de escritorio. • Fichas y formatos de inventario de condición vial. • Unidades vehiculares. • Equipos de ingeniería. • Asignación de viáticos para los especialistas de la Unidad Zonal.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 4: Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 4	Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realiza acciones de capacitación para revisar los términos y condiciones de los convenios suscritos con el gobierno regional y gobiernos locales y asimismo con la finalidad de orientar la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los citados convenios.
Objetivo general:	Desarrollar talleres de capacitación para la revisión de los términos y condiciones de los convenios suscritos con el gobierno regional y gobiernos locales, así como orientar la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los lineamientos, condiciones, obligaciones y responsabilidades del gobierno regional y gobiernos locales en el marco de los convenios suscritos con PROVÍAS Descentralizado para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Orientar al gobierno regional y gobiernos locales en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Reforzar las capacidades técnicas de los gobiernos subnacionales en materia de formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial.

Acción N° 4	Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen suficientemente los lineamientos, condiciones, obligaciones y responsabilidades del gobierno regional y gobiernos locales en el marco de los convenios suscritos con PROVÍAS Descentralizado para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen suficientemente las normas, manuales, directivas e instructivos vigentes que se debe considerar en la formulación de los términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales elaboran modelos de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial teniendo en consideración las normas vigentes.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes del gobierno regional y gobiernos locales que conoce suficientemente los lineamientos, condiciones, obligaciones y responsabilidades del gobierno regional y gobiernos locales en el marco de los convenios suscritos con PROVÍAS Descentralizado para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que conoce suficientemente las normas, manuales, directivas e instructivos vigentes que se debe considerar en la formulación de los términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Número de modelos de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial (teniendo en consideración las normas vigentes).
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe del taller.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización. • Representante de la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción. (Invitado) • Representante de la Contraloría General de la República. (Invitado)
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones • Dirección de Caminos. <p>Gobiernos Locales: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial.

Acción N° 4	Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> Taller de capacitación y asistencia técnica de un día: Con una metodología participativa, que combina momentos expositivos, desarrollo de casuísticas, trabajos de grupo y rueda de preguntas y respuestas.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> Auditorio debidamente equipado. Material conteniendo la información para la elaboración de términos de referencia. Materiales y útiles de enseñanza. Servicios de coffe break. Servicios de mensajería.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 5: Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 5	Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado realiza acciones de asistencia y acompañamiento técnico al gobierno regional y gobiernos locales, para fortalecer la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural en el marco de los convenios suscritos.
Objetivo general:	Desarrollar acciones de asistencia y acompañamiento técnico al gobierno regional y gobiernos locales para fortalecer la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los convenios suscritos.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asistencia y acompañamiento técnico en el proceso de administración de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. Afianzar las capacidades técnicas de los gobiernos subnacionales en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. Reforzar el registro y elaboración de informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de las microempresas del servicio de mantenimiento vial.

Acción N° 5	Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen y aplican adecuadamente los documentos normativos y técnicos en la administración de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales elaboran adecuadamente los informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Microempresas del mantenimiento vial conocen los documentos normativos y técnicos para la ejecución del servicio de mantenimiento vial.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que conoce y aplica adecuadamente los documentos normativos y técnicos en la administración de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que elaboran adecuadamente los informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Proporción de microempresas que manifiesta conocer los documentos normativos y técnicos para la ejecución del servicio de mantenimiento vial.
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Encuestas aplicadas a los participantes. • Informes de los especialistas.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización.
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones • Dirección de Caminos. <p>Gobiernos Locales: Profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP) <p>Microempresas a cargo del servicio de mantenimiento vial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representante legal. • Jefe de mantenimiento. • Personal de campo.

Acción N° 5	Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de campo de tres (3) días a nivel del gobierno regional y gobiernos locales (por cada provincia): Seguimiento y verificación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal, para reforzar entre otros, las acciones de supervisión y evaluación, aprobación de metrados, entre otros, poniendo especial énfasis en la aplicación de los documentos normativos y técnicos vigentes. • Trabajo de gabinete de un (1) día a nivel del gobierno regional y gobiernos locales (por cada provincia): Implica la asistencia técnica personalizada en materia de aprobación de valorizaciones, elaboración de informes técnicos y financieros, revisión y aprobación de liquidaciones y transferencia de obras. • Taller de capacitación de un (1) día con las microempresas del servicio de mantenimiento vial a nivel del gobierno regional y gobiernos locales (por cada provincia): Con una metodología participativa, que combina momentos expositivos, desarrollo de casuísticas, trabajos de grupo y rueda de preguntas y respuestas.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones debidamente equipada. • Auditorio debidamente equipado. • Papelería y útiles de escritorio. • Unidades vehiculares. • Equipos de ingeniería. • Asignación de viáticos para los especialistas de la Unidad Zonal. • Servicios de coffe break.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 6: Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 6	Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado desarrolla reuniones de trabajo para revisar y analizar el avance de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural en el marco de los convenios suscritos entre los gobiernos subnacionales y PROVÍAS Descentralizado.
Objetivo general:	Desarrollar reuniones de trabajo para revisar y analizar el avance de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural en el marco de los convenios suscritos entre los gobiernos subnacionales y PROVÍAS Descentralizado.

Acción N° 6	Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el avance de la ejecución física y financiera de las actividades y/o proyectos de infraestructura vial, alcanzada al II y III trimestre del ejercicio fiscal. • Analizar la ejecución física y financiera alcanzada al II y III trimestre del ejercicio fiscal, identificando los problemas presentados en la gestión vial y proponiendo las acciones correctivas. • Revisar el cumplimiento del registro y presentación de informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los convenios suscritos.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen el avance de ejecución física y financiera alcanzada al II y III trimestre del ejercicio fiscal. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales identifican los problemas presentados en la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales proponen acciones para superar los problemas advertidos en la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen su nivel de cumplimiento respecto al registro y presentación de informes técnicos y financieros de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los convenios suscritos.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al II y III trimestre del ejercicio fiscal. • Número de problemas de gestión identificados. • Número de acciones correctivas propuestas. • Nivel de cumplimiento respecto al registro y presentación de informes técnicos y financieros de actividades y/o proyectos de infraestructura vial.
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Base de datos. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informe del taller.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización • Especialista en Presupuesto del Conectamef (Invitado)

Acción N° 6	Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Gobernador Regional, Vicegobernador, Gerente Regional y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Dirección de Caminos. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. <p>Gobiernos Locales: Alcalde, Gerente Municipal y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP).
Metodología:	Reuniones de trabajo de medio día, a nivel del Gobierno Regional y Gobiernos Locales (por cada provincia). Metodología participativa, que demanda momentos expositivos e informativos.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffee break. • Servicios de mensajería.

Elaboración: Propia.

Cuadro N° 7: Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.

Acción N° 7	Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Descripción:	La Unidad Zonal Pasco de PROVÍAS Descentralizado desarrolla reuniones de trabajo para evaluar la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural en el marco de los convenios suscritos entre los gobiernos subnacionales y PROVÍAS Descentralizado.
Objetivo general:	Desarrollar reuniones de trabajo para evaluar la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial departamental y vecinal o rural en el marco de los convenios suscritos entre los gobiernos subnacionales y PROVÍAS Descentralizado.

Acción N° 7	Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al cierre del ejercicio fiscal. • Analizar la ejecución física y financiera alcanzada al cierre del ejercicio fiscal, identificando las fortalezas, así como los principales problemas que no permitieron cumplir con las metas programadas. • Identificar y sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas que permitan mejoras sustanciales en la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Verificar el cumplimiento de la presentación de informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los convenios suscritos.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen la ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al cierre del ejercicio fiscal. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales identifican sus principales fortalezas, así como los principales problemas que no permitieron cumplir con las metas programadas. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales identifican buenas prácticas y lecciones aprendidas que permitan mejoras sustanciales en la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Participantes del gobierno regional y gobiernos locales conocen su nivel de cumplimiento respecto a la presentación de informes técnicos y financieros de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial en el marco de los convenios suscritos.
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al cierre del ejercicio fiscal. • Número de buenas prácticas generadas. • Número de lecciones aprendidas generadas. • Nivel de cumplimiento respecto a la presentación de informes técnicos y financieros de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial.
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Base de datos. • Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informe del taller.
Equipo de fortalecimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Zonal • Especialista Regional II • Ingeniero de Proyectos y Conservación Vial • Especialista en Descentralización • Especialista en Presupuesto del Conectamef (Invitado)

Acción N° 7	Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.
Público objetivo:	<p>Gobierno Regional: Gobernador Regional, Vicegobernador, Gerente Regional y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Regional de Infraestructura. • Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. • Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Dirección de Caminos. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. <p>Gobiernos Locales: Alcalde, Gerente Municipal y profesionales de las siguientes gerencias, áreas o unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura. (Municipalidades provinciales y distritales). • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (Municipalidades provinciales y distritales). • Instituto Vial Provincial (IVP)
Metodología:	Reuniones de trabajo de medio día, a nivel del Gobierno Regional y Gobiernos Locales (por cada provincia). Metodología participativa, que demanda momentos expositivos e informativos.
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffee break. • Servicios de mensajería.

Elaboración: Propia.

VI. Cronograma

Las acciones de articulación deben implementarse en las siguientes fechas:

Cuadro N° 8: Cronograma del programa de articulación.

Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1. Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.	X								X			
2. Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.									X			
3. Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.	X									X	X	X
4. Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.		X	X	X								
5. Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.					X	X	X					
6. Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.								X			X	
7. Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.		X	X									

Elaboración: Propia.

VII. Evaluación:

La evaluación de la implementación del presente programa de articulación se realizará teniendo en consideración los siguientes indicadores y sus respectivos medios de verificación.

Cuadro N° 9: Evaluación del programa de articulación.

Acciones	Indicadores	Medios de verificación
<p>1. Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que manifiesta haber recibido la difusión sobre lineamientos estratégicos del sector transportes y normas vigentes para la gestión de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que considera que la difusión sobre lineamientos estratégicos del sector transportes y normas vigentes para la gestión de infraestructura vial ha sido suficiente, oportuna y adecuada. • Porcentaje de participantes que manifiesta conocer suficientemente los lineamientos estratégicos del sector transportes. • Porcentaje de participantes que manifiesta conocer adecuadamente las normas vigentes para la gestión de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que recibió los materiales conteniendo lineamientos estratégicos del sector transportes, planes, normas, instrumentos y directivas para la gestión de infraestructura vial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe de taller.
<p>2. Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que reconoce la importancia de la planificación en el desarrollo de la gestión vial descentralizada. • Porcentaje de participantes que considera que la capacitación ha sido suficiente, oportuna y adecuada. • Porcentaje de participantes que recibió información suficiente para la elaboración de inventarios de condición vial (ICV). • Porcentaje de participantes que conoce adecuadamente la metodología para la elaboración del inventario de condición vial (ICV). 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe de taller.
<p>3. Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que conoce y aplica adecuadamente la metodología de inventarios viales. • Porcentaje de caminos departamentales y vecinales que cuentan con inventario de condición vial (ICV). 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informes de los especialistas.

Acciones	Indicadores	Medios de verificación
<p>4. Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes del gobierno regional y gobiernos locales que conoce suficientemente los lineamientos, condiciones, obligaciones y responsabilidades del gobierno regional y gobiernos locales en el marco de los convenios suscritos con PROVÍAS Descentralizado para la ejecución de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que conoce suficientemente las normas, manuales, directivas e instructivos vigentes que se debe considerar en la formulación de los términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Número de modelos de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial (teniendo en consideración las normas vigentes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informe del taller.
<p>5. Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes que conoce y aplica adecuadamente los documentos normativos y técnicos en la administración de contratos de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Porcentaje de participantes que elaboran adecuadamente los informes técnicos y financieros relacionados a la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. • Proporción de microempresas que manifiesta conocer los documentos normativos y técnicos para la ejecución del servicio de mantenimiento vial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Evaluación de conocimiento y prácticas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Encuesta aplicada a los participantes. • Informes de los especialistas.
<p>6. Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al II y III trimestre del ejercicio fiscal. • Número de problemas de gestión identificados. • Número de acciones correctivas propuestas. • Nivel de cumplimiento respecto al registro y presentación de informes técnicos y financieros de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Base de datos. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informe del taller.
<p>7. Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución física y financiera de actividades y/o proyectos de infraestructura vial al cierre del ejercicio fiscal. • Número de buenas prácticas generadas. • Número de lecciones aprendidas generadas. • Nivel de cumplimiento respecto a la presentación de informes técnicos y financieros de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Base de datos. • Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. • Actas de acuerdos y compromisos. • Informe del taller.

Elaboración: Propia.

VIII. Presupuesto:

A continuación, se muestra el presupuesto para la implementación del presente programa de articulación.

Cuadro N° 10: Presupuesto del programa de articulación.

Acciones	Recursos	Costo S/
1. Difusión de lineamientos estratégicos del sector transportes y normatividad vigente para la gestión de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Materiales de difusión. • Material conteniendo lineamientos y normas vigentes. • Materiales y útiles de enseñanza. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffe break • Servicios de mensajería. 	800.00 500.00 500.00 50.00 50.00 1,000.00 300.00 3,200.00
2. Capacitación en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Materiales de capacitación. • Mapas y planos viales. • Materiales y útiles de enseñanza. • Papelería y útiles de escritorio. • Adquisición de combustible para la unidad móvil • Alquiler de equipos de ingeniería. • Servicios de coffe break. • Servicios de mensajería. 	800.00 500.00 100.00 50.00 50.00 100.00 500.00 500.00 300.00 2,900.00
3. Asistencia y acompañamiento técnico en la elaboración de inventarios de condición vial (ICV) de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones debidamente equipada. (Del GR o GL) • Papelería y útiles de escritorio. • Fichas y formatos de inventario de condición vial. • Adquisición de combustible para la unidad móvil. • Alquiler de equipos de ingeniería. • Asignación de viáticos para los especialistas. 	00.00 100.00 100.00 2,080.00 500.00 8,000.00 10,780.00
4. Revisión de convenios suscritos y orientación en la formulación de términos de referencia para la contratación de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Material de capacitación. • Materiales y útiles de enseñanza. • Servicios de coffe break. • Servicios de mensajería. 	800.00 1,000.00 100.00 500.00 300.00 2,700.00
5. Asistencia y acompañamiento técnico en la gestión de contratos de actividades y/o	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones debidamente equipada. (Del GR o GL) • Auditorio debidamente equipado. (Del GR o GL) • Papelería y útiles de escritorio. 	00.00 00.00 100.00 2,080.00

Acciones	Recursos	Costo S/
proyectos de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de combustible para la unidad móvil. • Alquiler de equipos de ingeniería. • Asignación de viáticos para los especialistas. • Servicios de coffe break. 	500.00 15,000.00 1,000.00 18,680.00
6. Seguimiento de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffee break. • Servicios de mensajería. 	800.00 300.00 1,500.00 300.00 2,900.00
7. Evaluación de la gestión de actividades y/o proyectos de infraestructura vial descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorio debidamente equipado. • Papelería y útiles de escritorio. • Servicios de coffee break. • Servicios de mensajería. 	800.00 300.00 1,500.00 300.00 2,900.00
Costo Total		44,060.00

Elaboración: Propia.