



Municipalidad de Santiago de Surco

RESOLUCIÓN N° 876 -2012-RASS
Santiago de Surco,

23 OCT. 2012

EL ALCALDE DE SANTIAGO DE SURCO

VISTO: El Memorando N° 988-2012-GM-MSS de la Gerencia Municipal, el Informe N° 054-2012-GPP-MSS y el Memorando N° 424-2012-GPP-MSS de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el Informe N° 085-2012-SGPRA-GPP-MSS de la Subgerencia de Planeamiento y Racionalización y el Informe N° 751-2012-GAJ-MSS de la Gerencia de Asesoría Jurídica; y

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley N° 28607 - Ley de Reforma de los artículos 91°, 191° y 194° de la Constitución Política del Estado, reconoce a los gobiernos locales autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, el Artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, establece que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el numeral 2) del Artículo 9° de la Ley Orgánica de Municipalidades establece que corresponde al "Concejo Municipal aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos";

Que, el numeral 71.1) del Artículo 71° de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, establece que "Las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDL), según sea el caso";

Que, el numeral 71.2) de la norma citada en el párrafo anterior señala que "El Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico de la Entidad, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales, en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad, conforme a su escala de prioridades";

Que, el numeral 8) del Artículo 20° de la Ley N° 27972, establece que "Es atribución del Alcalde dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal", así como formular y someter a aprobación del Concejo el Plan Estratégico Institucional de conformidad con el literal g) del Artículo 17° del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Santiago de Surco, aprobado por Ordenanza N° 396-MSS;

Que, el literal b) del Artículo 11° del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Santiago de Surco, aprobado mediante Ordenanza N° 396-MSS, establece que el Concejo Municipal tiene como función aprobar y controlar el Plan Estratégico Institucional de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado del distrito y el Presupuesto Participativo;

Que, mediante Informe N° 054-2012-GPP-MSS del 04.09.2012, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, solicita a la Gerencia Municipal autorizar el Plan de Trabajo para la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco 2013 - 2016, al amparo del literal b) del Artículo 68° de la Ordenanza N° 396-MSS; el mismo que es autorizado por la Gerencia Municipal con Memorando N° 988-2012-GM-MSS de fecha 10.09.2012;

Que, con Memorandum N° 424-2012-GPP-MSS del 19.09.2012, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto adjuntando el Informe N° 085-2012-SGPRA-GPP-MSS del 17.09.2012, de la Subgerencia de Planeamiento y Racionalización, solicita la aprobación del Plan de Trabajo para la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco 2013 - 2016;





Municipalidad de Santiago de Surco

PÁGINA N° 02 DE LA RESOLUCIÓN N° 876 -2012-RASS

Que, mediante el Informe N° 751-2012-GAJ-MSS del 04.10.2012, la Gerencia de Asesoría Jurídica, señala que resulta conveniente la aprobación del Plan de Trabajo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco 2013 – 2016, el Cronograma de Trabajo y la conformación del Equipo Técnico, conforme a la propuesta efectuada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; la cual debe ser aprobada por Resolución de Alcaldía;

Estando al Informe N° 751-2012-GAJ-MSS de la Gerencia de Asesoría Jurídica, en uso de las facultades conferidas por el numeral 6) del Artículo 20° de la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley 27972;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR, el Plan de Trabajo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco 2013 – 2016, el Cronograma de Trabajo, el mismo que en Anexo 1, forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- CONFORMAR el Equipo de Técnico encargado del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2013 - 2016 de la Municipalidad de Santiago de Surco, el cual estará integrado por los siguientes funcionarios:

- | | |
|--|-----------------------|
| ▪ El Alcalde | : Quien lo Presidirá. |
| ▪ El Gerente de Planeamiento y Presupuesto | : Secretario Técnico. |
| ▪ El Gerente Municipal | : Miembro. |
| ▪ Secretario General | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Participación Vecinal | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional | : Miembro. |
| ▪ El Jefe del Órgano de Control Institucional | : Miembro. |
| ▪ El Procurador Público Municipal | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Asesoría Jurídica | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Administración y Finanzas | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Tecnologías de la Información | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Desarrollo Urbano | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Administración Tributaria | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Seguridad Ciudadana | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Obras Públicas y Proyectos | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Gestión Ambiental | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Atención al Ciudadano y Defensoría Vecinal | : Miembro. |
| ▪ El Gerente de Desarrollo Humano y Educación | : Miembro. |

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER la participación de los colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco en la formulación del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2016.

ARTÍCULO CUARTO.- ENCARGAR a la Gerencia Municipal y a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto el cumplimiento de la presente Resolución de Alcaldía.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Municipalidad de Santiago de Surco

ROBERTO GOMEZ BACA
ALCALDE

Municipalidad de Santiago de Surco

PEDRO CARLOS MONTOYA ROMERO
SECRETARIO GENERAL

RHGB/PCMR/dvm
ram

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2016 MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

PLAN DE FORMULACIÓN (Documento Técnico)



Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Subgerencia de Planeamiento y Racionalización

Santiago de Surco, Setiembre 2012

I. INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en la administración Pública, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación. Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública.

La descentralización y la desconcentración son medios fundamentales para apoyar estos ajustes estructurales ya que proporciona mayor poder político y administrativo a los gobiernos locales mediante el traspaso de atribuciones y recursos y la modernización y el refuerzo progresivo de su autonomía. Ambas consecuencias de esta modernización, demandan de la organización municipal un categórico y creciente cambio de su gestión interna, orientada a satisfacer estos nuevos desafíos.

Por otra parte, el impacto de la globalización en las organizaciones privadas ha cambiado significativamente las estrategias de competencia, dando una atención preferencial al paradigma del cliente. Este nuevo paradigma enfrenta a las organizaciones municipales con un cliente / ciudadano, más informados de sus derechos y de los deberes de la organización municipal para con la comunidad, que observa y demanda de ellos nuevos roles y nuevos estilos de gestión, que respondan a las demandas de comunicación, transparencia, servicios eficientes y coordinación.

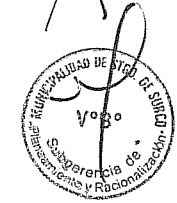
Los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales, requieren el uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles. Estas nuevas herramientas se encuentran en las teorías modernas de gestión (*Gestión de calidad, Cuadro de Mando Integral, Just in Time, Gestión por Procesos, Benchmarking, etc.*). La medición de desempeño ha probado ser una poderosa herramienta que ha utilizado preferentemente el sector privado para medir la satisfacción de sus clientes y su posición competitiva en los mercados.

La necesidad de generar respuestas cada vez más cercanas a los ciudadanos exige a las organizaciones municipales en general poseer un plan de trabajo que requiere necesariamente una estructura para ponerlo en funcionamiento, y así poder fijar las responsabilidades, las relaciones de dependencia y las de autoridad y subordinación al interior de ella.

El uso de la Planificación Estratégica en las organizaciones municipales se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Se define la Planificación Estratégica, como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica adquiere mayor importancia, especialmente porque buena parte del éxito o fracaso de la gestión municipal se encuentra relacionado con la capacidad de administrar eficientemente recursos y atribuciones en el nivel local.



De esto se deriva el impacto que tendrá una adecuada planificación del desarrollo local.

Se propone, entonces, una metodología simple, útil y eficaz donde se detalle el proceso de planificación utilizando herramientas de gestión moderna, con un enfoque participativo, considerando las opiniones e intereses de la Alta Dirección y de los trabajadores municipales, con el fin de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de distrito que se pretende alcanzar en el mediano plazo.

Por otro lado, el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco 2008 – 2012, aprobado mediante Acuerdo de Concejo N° 27-2008-ACSS, tiene un horizonte de planificación de cinco (5) años, estando próximo a concluir en diciembre de 2012, por lo que es necesario elaborar el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Santiago de Surco para el periodo 2013 – 2016, bajo los conceptos del Cuadro de Mando Integral y Gestión por Procesos, como instrumentos orientadores de la gestión institucional en el mediano plazo.

II. OBJETIVOS

Orientar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional para todas las unidades orgánicas de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Objetivo General

Establecer la metodología, procedimientos, responsabilidades para el desarrollo del proceso de formulación e implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), en la Municipalidad de Santiago de Surco, para el período 2013 - 2016.

Objetivos Específicos

- Establecer la metodología general y la estructura de contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Establecer los procedimientos para la coordinación, registro, remisión y consolidación de la información necesaria para los trabajos de las fases de Formulación del (PEI).
- Determinar las responsabilidades funcionales que demanda la Formulación del Plan Estratégico Institucional.

III. MARCO TEÓRICO

La Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen, pero con sentido de priorización y con base en las capacidades y recursos disponibles.

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que incorpora a los actores claves de la organización. En este sentido, se propone desarrollar esta importante tarea a través de todos sus órganos de dirección en los que convergen la Alta Dirección, Funcionarios y Trabajadores.

La formulación y ejecución exitosa de este plan solamente será posible con la participación comprometida de todos los actores de la municipalidad, para hacer realidad los cambios requeridos en función de una mejora continua en la conducción de la Municipalidad hacia una adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito.

Los Planes estratégicos como instrumento orientador de la gestión institucional que enuncia la visión, misión, diagnóstico del entorno e institucional, objetivos estratégicos, estrategias, acciones estratégicas, metas e indicadores para la medición del avance y cumplimiento de los objetivos institucionales alineados con el Plan Desarrollo Local Concertado al 2021 del distrito de Santiago de Surco

Metodología Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral originalmente desarrollado para organizaciones privadas, es un instrumento de control de gestión que suministra información sintética para la acción e introduce cambios profundos en la cultura organizativa y en la forma de comunicarse con la población meta.

El Cuadro de Mando Integral recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Es, por tanto, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de conducción de la organización.

La metodología del Cuadro de Mando Integral es planeada, analizada y evaluada en base a cuatro perspectivas: *Cliente / Ciudadano, Procesos Internos, Finanzas y Aprendizaje y Crecimiento*. La definición y contenido de cada una de ellas deben ser alineadas con la visión, misión y principales objetivos y estrategias definidas por la Institución.

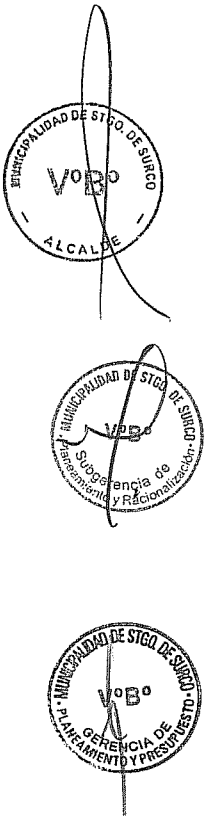
Para cualquier organización municipal el CMI le permitirá a los funcionarios mirar a su organización desde las cuatro importantes perspectivas, proporcionando respuesta a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué esperan nuestros clientes/ciudadanos? (perspectiva del Cliente)
- ¿En qué procesos debemos sobresalir? (perspectiva interna)
- ¿Cómo se puede continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de aprendizaje)
- ¿Qué debemos hacer para satisfacer a nuestros contribuyentes? (Perspectiva financiera).

Perspectiva del Cliente / Ciudadano.- En esta perspectiva se puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población. Esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de la Institución es el servir al ciudadano.

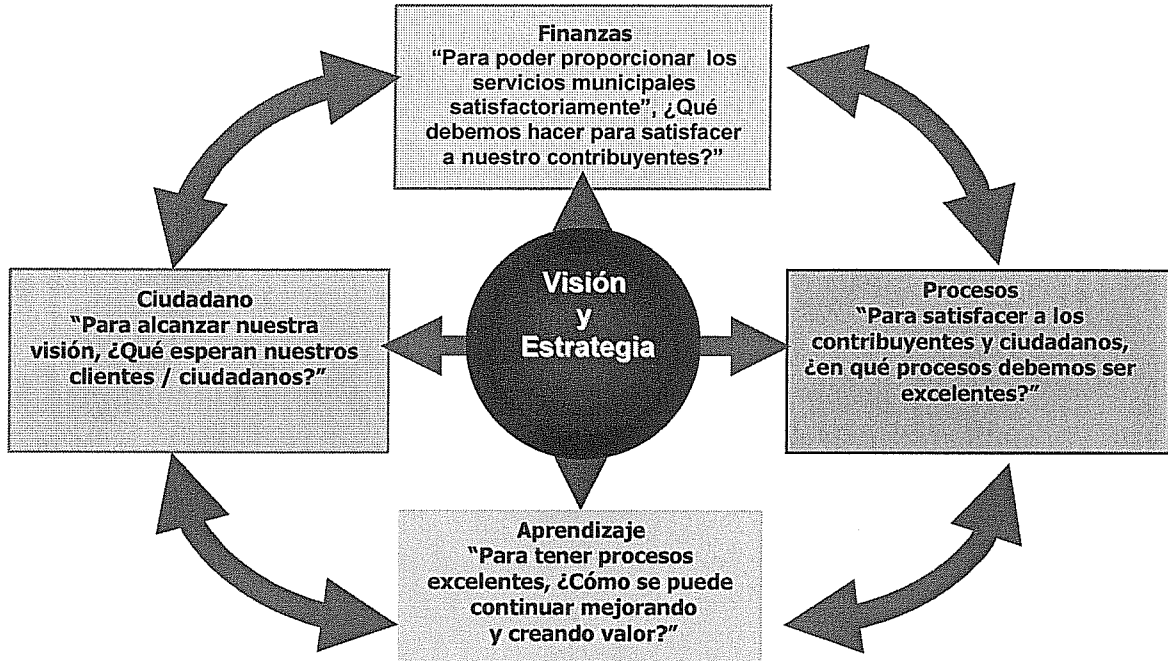
Perspectiva de los Procesos Internos.- Esta perspectiva permite monitorear y tomar de decisiones sobre aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece la Institución a los ciudadanos.

Perspectiva Finanzas.- Esta perspectiva le permite a la Institución monitorear el estado de las finanzas municipal y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la



ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Esta perspectiva, es la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior de la Institución; enfocándose al desarrollo y calidad de los servidores municipales.



Al definirse cada una de las perspectivas se puede apreciar la causa y efecto de cada una de las cuatro perspectivas y el impacto que se tendría al cumplir o no los objetivos de cada una de ellas. Así, el logro de los objetivos e iniciativas definidas en la *perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento* permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros en la *Perspectiva de Finanzas*, y que a su vez, disponer de recursos financieros permitirán realizar los proyectos, obras e iniciativas programadas por la Institución en la perspectiva de *Procesos Internos*, los que finalmente, impactarán directamente en la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos en la *Perspectiva del Ciudadano*.

Este proceso de causa y efecto ayudará a la Alta Dirección y Gerencias a comprender de manera sistémica la gestión de la Corporación y a tener una visión holística al tomar una decisión de impacto directo en algunas de las perspectivas mencionadas.

En resumen el Cuadro de Mando Integral o también llamado Balanced Scorecard (BSC), es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como los *mapas estratégicos*, la *líneas estratégicas* y los *objetivos- indicadores – iniciativas/proyectos*, se traduce la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

Gestión por Procesos

El Decreto Supremo N° 025-2010-PCM, que modifica el numeral 10 del artículo 2° del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional establece que la Simplificación Administrativa es la Política Nacional para organizar un Estado moderno y eficiente, orientado al servicio de sus ciudadanos y que paralelamente coadyuve como estrategia de acercamiento del Estado a su población.

El DS N° 025-2010-PCM, numeral 2 del anexo establece como uno de los principios de la política de simplificación administrativa el siguiente principio: "Gestión basada en procesos".

Para llevar a cabo la Gestión por Procesos se requiere organizar, estructurar y articular las acciones y tareas de cada uno de las unidades orgánicas que integran la organización en secuencias ordenadas que conformen procesos para el logro de los objetivos y fines de la entidad.

En la medida que estos objetivos y fines constituyen resultados importantes y de valor para el cliente de la entidad se constituyen en objetivos y fines estratégicos que a su vez son consecuencia de ejecutar procesos clave en la organización.

La gestión por procesos es pues la administración (acciones y controles) de los recursos de la organización considerando:

- La identificación de los procesos con objeto de determinar aquellos de mayor importancia para el logro de los fines institucionales
- Medir y controlar los resultados de los procesos para alinear los esfuerzos de la organización al logro de las metas y objetivos estratégicos.

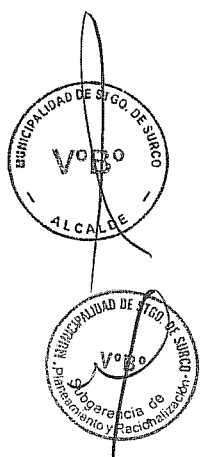
Macro Proceso de Gestión Estratégica

- Proceso de elaboración de normas y regulaciones (legislativo).
- Proceso de gobernación local.
- Comunicación institucional y promoción de la participación vecinal.
- Gestión de alcaldía.

Macro Proceso Principales

Macro Proceso de Gestión Territorial

- Planificación del espacio físico y organización del uso del suelo
- Protección del medio ambiente, proteger y conservar parques y jardines
- Producir y entregar servicios públicos de salud, saneamiento, salubridad (atención médica en el primer nivel y posta sanitaria)
- Proceso de entrega de servicios públicos de limpieza pública incluyendo los subprocesos de gestión de las áreas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de desperdicios (reciclaje)
- Producir y entregar servicios de seguridad ciudadana
- Producir y entregar servicios de administración del tránsito, vialidad y transporte público
- Producción y servicios de matrimonio, divorcio y separación ulterior
- Producir y entregar servicios públicos de agua potable, desagüe y alcantarillado para saneamiento del territorio
- Producir y entregar obras públicas



Macro Proceso de Gestión Económica Productiva

- Promover el desarrollo y la economía local
- Producir y entregar servicios públicos locales de abastecimiento y comercialización de productos y servicios (mercados)

Macro Proceso de Recaudación

- Proceso de Recaudación Tributaria
- Proceso de Recaudación Administrativa
- Cobranza Coactiva

Macro proceso de gestión socio cultural

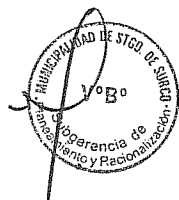
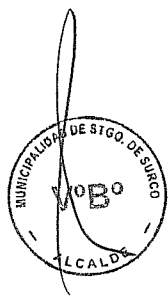
- Producir y entregar servicios de educación, cultura, turismo, deportes y recreación
- Producir y entregar servicios de programas sociales, defensa y promoción de derechos, desarrollo humano (local), prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas

Macro proceso de gestión del riesgo de desastres

- Prospectiva de riesgo de desastres (análisis de vulnerabilidad identificación de peligros y zona de riesgo) y acciones correctivas
- Planificación y prevención de riesgo de desastres (plan de contingencia y plan de gestión del riesgo de desastres)
- Atención de población damnificada y afectada en caso de desastre (atención de emergencia en caso de desastre) y contención del desastre
- Rehabilitación y recuperación de zona de desastre (reconstrucción)

Procesos de soporte

- Gestión de la planificación y presupuesto
- Gestión de recursos tecnológicos
- Gestión de información documental
- Gestión de recursos financieros
- Gestión de recursos (logística y patrimonio)
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de la racionalización



IV. BASE LEGAL

- **Constitución Política del Estado 1993**

La Constitución Política del Estado de 1993, modificada por la Ley N° 28607 - Ley de Reforma de los artículos 91°, 191° y 194°, en su artículo 194°, reconoce que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

- **Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización**

La Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, señala en su artículo 9, numeral 9.1, que los gobiernos locales tienen la facultad de adoptar y concordar las políticas, planes y normas en los asuntos de su competencia, aprobar y expedir sus normas, decidir a través de sus órganos de gobierno y desarrollar las funciones que le son inherentes.

Del artículo 18°, se desprende que el Plan de Desarrollo Institucional o el Plan Estratégico Institucional, debe estar acorde con los planes nacionales y sectoriales. En tal razón, se deben considerar los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales-PESEM, y los lineamientos del CEPLAN.

- **Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

La Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, artículo 1°, numeral 1.1, declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

- **Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades**

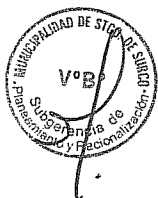
Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, Título Preliminar, Artículo II establece que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Además, el artículo 9° numeral 2, establece que corresponde al Concejo Municipal aprobar, monitorear y controlar el Plan de Desarrollo Institucional o el llamado Plan Estratégico Institucional, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.

Asimismo, el numeral 8, artículo 20, de la Ley N° 27972, señala como atribución del Alcalde dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal;

- **Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto,**

Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, artículo 71, numeral 71.1, señala que para la elaboración de los Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI), que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes Estratégicos Sectoriales



Multianuales (PESEM) y los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC), según sea el caso.

También señala en el numeral 71.2 que el Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico de la Entidad, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales, en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad, conforme a su escala de prioridades.

- **Ordenanza N° 396-MSS que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad de Santiago de Surco**

Ordenanza N° 396-MSS que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad de Santiago de Surco, Capítulo II Alcaldía (01.2.), Artículo 17°, inciso g) indican la responsabilidad de dirigir la formulación y somete a aprobación del Concejo el Plan Estratégico Institucional.

Capítulo II Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (07.2.), Artículo 68°, inciso b) indican la responsabilidad de Organizar, dirigir, evaluar y controlar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el inciso e) indica la responsabilidad de conducir el proceso de elaboración de los instrumentos de gestión en coordinación con las unidades orgánicas de la Municipalidad.

- **Decreto Supremo N° 025-2010-PCM Decreto Supremo que modifica el numeral 10 del artículo 2° del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional**

El Decreto Supremo N° 025-2010-PCM, numeral 2 del Anexo, establece como uno de los principios de la política de simplificación administrativa el siguiente principio: "Gestión basada en procesos".

V. DEFINICIONES BÁSICAS

Se definen los conceptos más frecuentemente usados en los procesos de planeamiento estratégico.

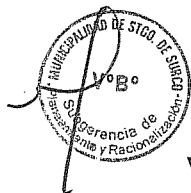
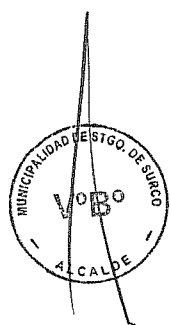
Actividad, conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Cliente, persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización.

Entornos, conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc., que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema

Estrategia, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados



Gestión, gestionar una Entidad es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. La Gestión debe ser modelizable para que se vea visible y medible (auditable).

Información, conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

Líneas o temas estratégicos, definen el plan de actuación del que se dota la institución a través de sus distintas gerencias a fin de cumplir su misión y alcanzar su visión, es el mapa en el que se define el cómo lograr los objetivos. En ese sentido los objetivos son los fines y las líneas o temas estratégicos los medios para alcanzarlos.

Mapa de procesos, representación gráfica de las actividades que se desarrollan en la misma y de las interrelaciones entre estas y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas (input) y salidas/servicios (output) de la organización. Descendiendo en el nivel de análisis, se llega a los diagramas o esquemas de los procesos, que visualizan el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas incluyen las tareas y actividades a realizar, de forma secuencial, con un principio y un final, dependiendo del ámbito de cada proceso.

Para seleccionar sus procesos clave, la organización debe tener en cuenta sus prioridades estratégicas. En general los procesos clave suelen ser los que tienen en un momento dado un mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes y los resultados de la organización. La responsabilidad de su gestión recae en general directamente sobre el equipo directo.

Mapa estratégico, lo constituye el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

Meta, requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

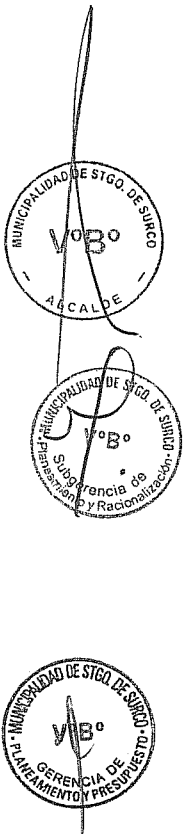
Misión, es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

Necesidades, aquellos servicios que son requeridos, por los usuarios.

Objetivos estratégicos, establecen intenciones más específicas dentro de cada línea estratégica, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

Organización, conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Planificación estratégica, proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.



Plan estratégico, se utiliza para dar la orientación de la organización en un período de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Procedimiento, forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no, aunque en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objetivo y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso, se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. En cualquier organización, existe una red de procesos que precisan gestionarse y mejorarse. Entre los procesos están aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la organización y la obtención de sus resultados. Estos procesos, que deben ser identificados, normalmente traspasan los límites funcionales y departamentales y requieren especial atención. Se suele establecer un propietario del proceso, con responsabilidad sobre el mismo, que se ocupe de su gestión y mejora, coordinando a las partes implicadas. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas de mayor valor añadido.

Proceso estratégico, aquel proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.

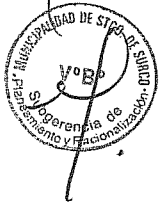
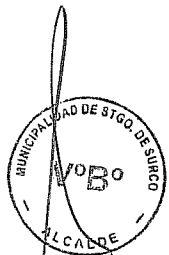
Proceso clave, aquel que va dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

Servicio, toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva

Valores, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda sinceridad innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro.

Cuando hablamos de "visión" nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.



VI. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional tendrá como base la siguiente estructura:

I. Generalidades

- 1.1 Introducción
- 1.2 Marco Legal

II. Marco Conceptual

III. Diagnóstico Estratégico

- 3.1 Institucional
- 3.2 Ambiente externo
- 3.3 Factores Críticos de Éxito
- 3.4 Determinación de Brechas

IV. Direccionamiento Estratégico

- 4.1 Visión
- 4.2 Misión
- 4.3 Valores
- 4.4 Líneas Estratégicas

V. Lineamientos de Política Institucional

VI. Formulación Estratégica

- 6.1 Alineamiento y Despliegue Estratégicos
- 6.2 Objetivos Estratégicos
- 6.3 Indicadores de Desempeño.
- 6.4 Iniciativas Estratégicas
- 6.5 Indicadores de Control.
- 6.6 Programa Multianual de Inversión Pública
- 6.7 Financiamiento

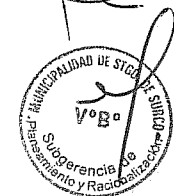
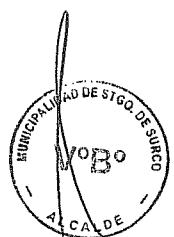
VII. Anexos

VII. METODOLOGÍA GENERAL DE FORMULACIÓN

De conformidad con los lineamientos generales de planeamiento estratégico, el proceso comprende la realización de un conjunto de tareas de análisis y toma de decisiones organizadas en cinco pasos, en los cuales se determina, sucesivamente, el rol estratégico institucional, los problemas centrales y los correspondientes objetivos estratégicos, las iniciativas y proyectos de inversión estratégicos y, finalmente, los indicadores de desempeño.

La formulación del Plan Estratégico Institucional se desarrolla en 5 Fases:

1. Fase Filosófica: Concepción del rol estratégico institucional
2. Fase Analítica: Determinación de las necesidades estratégicas
3. Fase Programática: Determinación de objetivos estratégicos
4. Fase Operativa: Formulación de las actividades estratégicas
5. Fase Cuantitativa: Selección de indicadores de desempeño



Fase Filosófica: Concepción del rol estratégico institucional

Consiste en la determinación del rol institucional, expresado en las declaraciones de visión, misión y valores, así como también en el lema institucional. El elemento más importante, sin embargo, es la misión institucional que debe incorporar los nuevos retos como nuevas funciones a desempeñar por la municipalidad. La visión es, por definición, la descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete la acción.

Fase Analítica: Determinación de las necesidades estratégicas

Consiste en el diagnóstico de la realidad institucional y el entorno, a fin de identificar los problemas centrales que tienen incidencia directa en los resultados de gestión de la Institución. Con la finalidad de organizar adecuadamente la información, el análisis debe ser efectuado tomando en consideración cuatro áreas: desempeño institucional, capacidad institucional, usuarios/ciudadanos y entorno, se seleccionan los problemas centrales y, finalmente, se analizan los factores críticos en cada uno de estos, utilizando para tal efecto el instrumento del árbol de problemas.

Fase Programática: Determinación de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son declaraciones amplias orientadas a resultados, que delimitan las prioridades relativas de la organización y la estrategia general que se espera que ella siga, en un marco de recursos escasos.

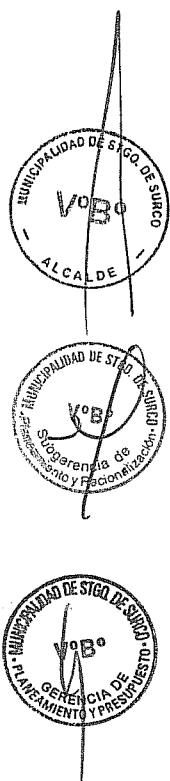
Sobre la base de los problemas centrales se determinan los objetivos estratégicos, mediante la conversión de lo negativo a positivo. A través del uso del instrumento del árbol de objetivos, se analizan los medios y fines de cada objetivo estratégico, y se determinan los medios que por su importancia pueden convertirse en iniciativas estratégicas y proyectos de inversión al interior de cada objetivo. Al llegar a este punto, se realiza un proceso de validación de los objetivos y proyectos de inversión estratégicos mediante el uso de la matriz FODA. Esto se hace, tanto en la forma de una matriz única a nivel institucional y matrices distintas por cada Línea Estratégica.

Lo que se busca es validar las iniciativas y proyectos de inversión estratégicos; esto es, las estrategias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos establecidos, que se determinaron en base al análisis de los factores críticos que inciden en cada uno de los problemas centrales y por ende en cada uno de los objetivos estratégicos.

Fase Operativa: Formulación de las Actividades Estratégicas

Consiste en la determinación de las acciones necesarias para el logro de los objetivos estratégicos a través de las iniciativas y proyectos de inversión propuestos. Por consiguiente, las acciones deben buscar las relaciones entre los medios y fines, es decir, entre los resultados que se buscan y los recursos disponibles. Las acciones deben sustentarse en las fortalezas de la organización que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las acciones constituyen, por otra parte, la base para la formulación del plan operativo anual y la asignación de recursos presupuestales.

Hay que considerar que las iniciativas y proyectos de inversión propuestos de cada unidad orgánica deben corresponder a los procesos identificados para la Municipalidad de acuerdo a sus competencias.



Cabe indicar que las unidades orgánicas pueden intervenir en uno o varios procesos de la municipalidad y la ejecución de los procesos produce resultados de valor para el cliente (vecino, contribuyente o administrado).

Fase Cuantitativa: Selección de indicadores de desempeño

La medición y evaluación del desempeño forma parte de todo sistema de administración pública moderno orientado hacia el logro de resultados. La medición del desempeño implica la determinación de elementos mensurables, cuantitativa y cualitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la Organización. La selección de los indicadores de desempeño, es la última fase del proceso de planeamiento estratégico. En general los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, iniciativas y proyectos de inversión estratégicos y en la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador.

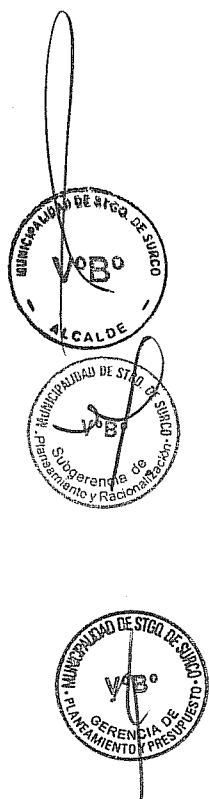
VIII. ORGANIZACIÓN PARA LA FORMULACION DEL PEI

Se conformarán los Equipos Técnicos de Trabajo con roles específicos durante la formulación:

a. Equipo Técnico Alta Dirección

Presidido por el Sr. Alcalde y conformado por los funcionarios/as responsables de las siguientes Gerencias de la municipalidad de Santiago de Surco:

- El Gerente de Planeamiento y Presupuesto, Secretario Técnico.
- El Gerente Municipal (Miembro)
- Secretario General (Miembro)
- El Gerente de Participación Vecinal (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno).
- El Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno)
- El Procurador Público Municipal (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno).
- El Gerente de Asesoría Jurídica (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno)
- El Gerente de Administración y Finanzas (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno)
- El Gerente de Tecnologías de la Información (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno)
- El Gerente de Desarrollo Urbano (Responsable de la Línea Estratégica: Gestión Urbana y Económica).
- El Gerente de Administración Tributaria (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno).
- El Gerente de Seguridad Ciudadana (Responsable de la Línea Estratégica: Distrito Seguro)
- El Gerente de Obras Públicas y Proyectos (Responsable de la Línea Estratégica: Gestión Urbana y Económica).
- El Gerente de Gestión Ambiental (Responsable de la Línea Estratégica: Distrito Ambientalmente Sostenible).
- El Gerente de Atención al Ciudadano y Defensoría Vecinal (Responsable de la Línea Estratégica: Participación y Buen Gobierno).
- El Gerente de Desarrollo Humano y Educación (Responsable de la Línea Estratégica: Educación y Cultura, Distrito Saludable)



El equipo Técnico de Alta Dirección tiene la misión de participar activamente en el proceso y brindar el respaldo a sus representantes que formaran parte del Equipo Técnico Formador.

Funciones del Equipo Técnico de Alta Dirección

- Conducir y supervisar el proceso de formulación del PEI.
- Facilitar la participación de los facilitadores técnicos en las reuniones y talleres de elaboración del PEI.
- Participar en los Talleres y Reuniones de elaboración del PEI.
- Supervisar la formulación del diagnóstico municipal.
- Proveer la logística necesaria oportunamente.
- Participar en la validación de la propuesta de PEI.
- Socializar el documento final del PEI.

b. Equipo Técnico Formador

Conformado por el Subgerente de Planeamiento y Racionalización, en su calidad de coordinador; el personal Técnico de la Subgerencia de Planeamiento y Racionalización y los Facilitadores Técnicos o representantes de las Gerencias y Subgerencias de la Municipalidad.

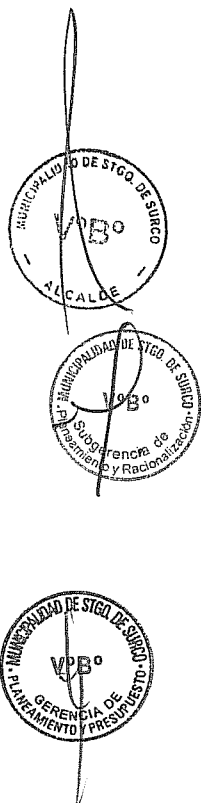
El Equipo Técnico Formador tiene la misión de sistematizar la información técnica necesaria, facilitar las reuniones que se realicen durante todo el proceso de formulación.

Funciones del Equipo Técnico Formador

- Gestionar, programar y conducir el proceso de formulación del PEI.
- Participar en los Talleres y Reuniones de elaboración del PEI
- Capacitar a los facilitadores técnicos
- Participar en la elaboración de guías e instrumentos del PEI
- Aportar en la sistematización de Información para el diagnóstico institucional.
- Proveer la logística necesaria oportunamente
- Aportar en la redacción del PEI
- Participar en la validación de la propuesta de PEI
- Publicar y difundir el Plan Estratégico Institucional.

IX. RESPONSABILIDAD

- La responsabilidad de la formulación del Plan Estratégico Institucional recae en la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, que tiene asignado en el ROF la función de dirigir, evaluar y controlar el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Institución. Asimismo, la responsabilidad de conducir el proceso de elaboración de los instrumentos de gestión en coordinación con las unidades orgánicas de la Municipalidad.
- La responsabilidad de formulación es compartida por la Alta Dirección y las Gerencias y Subgerencias, quienes tienen el componente técnico de la producción de los servicios municipales.
- El Equipo Técnico Formador, es el responsable de participar activamente en el proceso y de hacer participar a los actores institucionales de sus respectivas Gerencias / Subgerencias, generando espacios de opinión, debate y propuestas que coadyuve a contar con un PEI consistente.



- Los Gerentes y Subgerentes brindarán las facilidades y garantizarán la participación plena de los facilitadores técnicos de sus respectivas Gerencias y Subgerencias.

X. FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la formulación del PEI será asumido con recursos de la Municipalidad de Santiago de Surco.

XI. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

Santiago de Surco, setiembre 2012



ANEXO N° 1
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 - 2016
MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO
PLAN DE TRABAJO - 2012



Actividades	Octubre					Noviembre					Diciembre			
	1s (1 - 5)	2s (9-13)	3s (15-19)	4s (22-26)	5s (29-31)	6s (2)	7s (5 - 9)	8s (12-16)	9s (19-23)	10s (26 - 30)	11s (3-7)	12s (10-14)	13s (17-21)	14s (26-30)
1. ORGANIZACIÓN														
. Elaboración Plan de Formulación	■													
. Conformación de Equipo de Trabajo	■													
. Aprobación del Plan de Formulación - Metodología General		■												
2. PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES														
. Reunión con Alcaldía - Equipo Técnico				■										
3. ANALISIS DE SITUACIÓN														
Consolidación de Información Existente			■	■										
. Reunión con Gerencias y Subgerencias - Complementar información			■	■										
. Análisis de Información				■										
. Identificación de Brechas					■									
4. FASE FILOSÓFICA														
. Taller: Visión, Misión, Valores					■									
Definición de Lineamientos de Política Institucional						■								
5. FASE ANALÍTICA														
. Taller: Priorización de Problemas														
Objetivos Estratégicos							■							
6. FASE PROGRAMÁTICA														
Actividades y Estrategias Institucionales								■						
7. FASE OPERATIVA														
. Taller: Actividades Estratégicas														
Elaboración de Matriz Estratégica									■					
Priorización de Inversiones MSS									■					
8. FASE CUANTITATIVA														
. Taller de Indicadores														
9. FINANCIAMIENTO														
Presupuestación del PEI										■				
10. INFORME PRELIMINAR														
11. VALIDACIÓN														
12. INFORME FINAL PEI														

