



**GOBIERNO REGIONAL DE
HUANCAVELICA
CONSEJO REGIONAL**

ORDENANZA REGIONAL N° 170-GOB.REG-HVCA/CR

Huancavelica, 23 de Marzo de 2011.

POR CUANTO:

EL CONSEJO REGIONAL DE HUANCAVELICA:

Ha dado la Ordenanza Regional siguiente:

ORDENANZA REGIONAL QUE APRUEBA EL PLAN REGIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL DE LA REGIÓN HUANCAVELICA

Que, los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular, son personas jurídicas de Derecho Público con autonomía política, económica y administrativa teniendo por misión organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, comparativas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para la contribución al desarrollo integral y sostenible de la región, sus normas y disposiciones se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa.

Que, el artículo 29 A, numeral 3 de la Ley No. 27902, modificatoria de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, precisa que a la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones, presupuesto, tributación, ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado;

Que, el Artículo 15, Inciso q) de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, prescribe como atribución del Consejo Regional, aprobar el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades Humanas y el Programa de Desarrollo Institucional de la Entidad. El presente Plan Regional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública 2010 - 2012, ha sido sujeto de revisión por parte del Consejo Regional, aprobando las modificaciones e inclusiones, propuestas para constituirse en un instrumento de gestión, orientador de las acciones y actividades estratégicas que favorezcan el dinamismo económico y social, sobre la base de un manejo adecuado de prioridades, teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de los diversos agentes del ámbito regional; documento que previa conformidad, se hace necesario aprobar, mediante el acto administrativo correspondiente;





GOBIERNO REGIONAL DE
HUANCAVELICA
CONSEJO REGIONAL

ORDENANZA REGIONAL Nº 170-GOB.REG-HVCA/CR

Huancavelica, 23 de Marzo de 2011.

Que, el Artículo 38º de la Ley Nº 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que las Ordenanzas Regionales norman asuntos de carácter general, la organización y administración del Gobierno Regional y reglamentan materias de su competencia;

Por lo que, en uso de las atribuciones conferidas en la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, sus modificatorias y al Reglamento Interno del Consejo Regional; con el voto unánime de sus miembros;

ORDENA:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Plan Regional de Desarrollo de las Capacidades Institucionales 2010 - 2012 del Gobierno Regional Huancavelica, el mismo que forma parte de la presente Ordenanza Regional y se constituye en el instrumento técnico de orientación de las acciones de los actores del desarrollo de las capacidades en sus diferentes niveles organizacionales de la región.

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR a la Oficina de Recursos Humanos la distribución de ejemplares necesarios a las dependencias y órganos desconcentrados del Gobierno Regional, Instituciones Públicas y Privadas, organizaciones de la sociedad civil y de cooperaciones representativas que están involucrados con el quehacer del desarrollo de capacidades, de la región Huancavelica.

ARTÍCULO TERCERO.- DELEGAR a los actores de la Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades implemente el Plan Regional de Desarrollo de las Capacidades 2010 - 2012, realice el monitoreo y evaluación permanente del Plan, en base a sus indicadores de impacto.

ARTÍCULO CUARTO.- REALIZAR una difusión estratégica del "Plan Regional de Desarrollo de las Capacidades" a nivel del Gobierno Regional Huancavelica, con el concurso de los Actores de la Plataforma Regional de Desarrollo de las Capacidades, Gerencia Regional de PPAT, Dirección Regional de Relaciones Públicas y Comunicaciones y del Consejo Regional de Desarrollo Humano.

Comuníquese al señor Presidente del Gobierno Regional de Huancavelica para su promulgación.

En Huancavelica a los veintitrés días del mes de marzo del dos mil once.





GOBIERNO REGIONAL DE
HUANCAVELICA
CONSEJO REGIONAL

ORDENANZA REGIONAL N° 170-GOB.REG-HVCA/CR

Huancavelica, 23 de Marzo de 2011.

JORGE DIÓGENES CHÁVEZ BENITES.
Consejero Delegado.

POR TANTO:

Mando se Publique y cumpla.

Dado en la Sede del Gobierno Regional de Huancavelica, a los veinticinco días del mes de Marzo del año Dos Mil Once.

GOBIERNO REGIONAL
HUANCAVELICA

Maciste A. Diaz Abad
PRESIDENTE REGIONAL





Plan Regional de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional de Huancavelica 2010 - 2012



Setiembre 2010

PLAN REGIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA 2010 – 2012

I.	ANTECEDENTES	4
II.	PRESENTACIÓN	5
III.	RESUMEN EJECUTIVO	7
IV.	ASPECTOS GENERALES	8
1.	DIAGNÓSTICO REGIONAL	8
2.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	19
3.	ANÁLISIS DE ACTORES PARA EL PRDC	23
V.	MARCO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES REGIONAL.....	27
1.	ENFOQUE DEL PLAN REGIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	27
1.1	<i>Lineamientos de Desarrollo Territorial</i>	28
1.2	<i>Lineamientos de la Estrategia Competitiva Regional</i>	29
1.3	<i>Lineamientos de la Gestión por Resultados</i>	33
1.4	<i>Lineamientos de equidad e inclusión social</i>	39
1.5	<i>Modelo de Gestión por Competencias</i>	42
2.	MARCO LEGAL.....	47
VI.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	51
	DEFINICIÓN DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES, ESTRUCTURALES Y DE SOPORTE TECNOLÓGICO	53
VII.	ALCANCE	54
VIII.	COMPETENCIAS EDUCATIVAS.....	54
1.	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DEL PERFIL DESEABLE	54
2.	DEFINICIONES DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS IDENTIFICADAS COMO DESEABLES	56
3.	PERFILES Y COMPETENCIAS.....	58
IX.	DIAGNÓSTICO SOBRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA REGIÓN	60
1.	ANÁLISIS DE CAPACIDADES DESARROLLADAS EN EL GOBIERNO	60
2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS IDENTIFICADOS EN EL GOBIERNO REGIONAL	62
	BRECHAS IDENTIFICADAS	67
	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	80
X.	ESTRATEGIA PARA EL CIERRE DE BRECHAS EXISTENTES	82
1.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTIVIDADES	83
1.	<i>En relación a la política pública de desarrollo de capacidades</i>	83
2.	<i>En relación a la Gestión del Desarrollo de Capacidades</i>	83
3.	<i>En relación al análisis de actores</i>	83
4.	<i>En relación a la Evaluación del Desempeño: Eficiencia, Eficacia económica, Calidad y Equidad</i>	83
5.	<i>En relación a Potencial/Promoción/Carrera Profesional</i>	83
6.	<i>En relación a los Niveles de responsabilidad</i>	83
7.	<i>En relación a la Administración del cambio</i>	83
8.	<i>En relación a la Política Retributiva</i>	83
9.	<i>En relación a la prospección de la política regional de desarrollo de capacidades</i>	83
2.	CIERRE DE BRECHAS.....	85

XI.	MARCO LÓGICO.....	106
XII.	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES.....	108
XIII.	LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	109
XIV.	PRESUPUESTO	112
XV.	INSTRUMENTOS DE SOSTENIBILIDAD	114

XVI. APÉNDICES

Apéndice 1:

**Proyecto de Ordenanza de Aprobación del PRDC
Proyecto de Ordenanza de Constitución de la Plataforma Regional
Proyecto de Ordenanza de Institucionalización del Sistema**

Apéndice 2: Exposición de Motivos, Sustento Técnico y Base Legal

Apéndice 3: Perfiles

Apéndice 4: Tipos de competencias

Apéndice 5: Cuadros de cierre de brechas

XVII. ANEXOS

1. Documentos que muestren el trabajo concertado.

I. ANTECEDENTES

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, estableció los principios y la base legal necesaria para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias. Asimismo, la aprobación de la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades han hecho lo propio para iniciar el proceso de descentralización en el país.

El artículo 1 del Decreto Supremo N° 007-2007-PCM y el artículo 22 de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), la dirección y conducción del proceso de descentralización están a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], a través de la Secretaría de Descentralización [SD-PCM]. El inciso b) del artículo 23.1 de la Ley Nro. 27783 Ley de Bases de la Descentralización, dispone que es función del Consejo Nacional de Descentralización (hoy Secretaría de Descentralización): “Capacitar y preparar en gestión y gerencia pública a nivel regional y municipal”

El Decreto Supremo N° 027-2007-PCM dispone que la supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales en materia de descentralización de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades del Gobierno Nacional, le corresponda a la PCM, a través de la SD-PCM.

El denominado “Shock Descentralizador” que contiene las 20 medidas en materia de descentralización priorizadas por el Presidente de la República, en las que destaca: Conclusión del proceso de transferencia de funciones en diciembre de 2007; Reformulación del Plan Nacional de Regionalización con la puesta en marcha de por lo menos una Región Piloto a la cual se le dotará de los recursos, incentivos y asistencia técnica necesarios; y, Plan Nacional de Fortalecimiento de Capacidades y Evaluación de Resultados.

En Agosto del 2007, se constituyó la Plataforma Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales, con el objeto de fortalecer y desarrollar las capacidades para la gestión del buen gobierno regional y municipal en el marco del proceso de descentralización, articulando las ofertas y demandas de desarrollo de capacidades y con el objeto de monitorear el diseño, formulación e implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades, institucionalizándose en enero del 2008.

En el marco del proceso de Transferencia de Funciones Sectoriales a los Gobiernos Regionales, se elaboró el diagnóstico situacional del proceso de transferencia del Gobierno Regional de Huancavelica, donde la Secretaría de Descentralización de la PCM, como resultado de la etapa de acreditación constata que el Plan Básico de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional de Huancavelica presenta ciertas debilidades, en este sentido, la Presidencia del Consejo de Ministros inicia la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales, aprobado con Decreto Supremo N° 004-2010-PCM el 12 de enero de 2010; brindando la Asistencia Técnica y Acompañamiento para la Actualización y Articulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional de Huancavelica.

El 17 de Marzo mediante Resolución Gerencial General Regional N° 119-2010/GOB.REG.HVCA/GGR se formaliza la designación del equipo técnico propuesto en la reunión del 28 de enero, indicando son los encargados de realizar la actualización del Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de Gestión, además que actuarán como contraparte del Programa de Asistencia Técnica y señala sus integrantes.

II. PRESENTACIÓN

El Plan Regional de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional de Huancavelica 2010-2012, ha sido elaborado de conformidad con la normatividad pertinente y asociada, teniendo como marco de referencia el “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales” 2010-2012, aprobado con Decreto Supremo N° 004-2010-PCM; el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades, al igual que el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades constituye una propuesta de política regional cuyo propósito es contar con un marco de referencia a través del cual, pueda generarse y desarrollarse una serie de iniciativas que estén orientadas al desarrollo y/o fortalecimiento de las competencias en gestión, de las autoridades y funcionarios públicos de las instancias de gobierno sub-nacionales, en el marco del proceso de descentralización.

Dando cumplimiento al anuncio 18 del Shock Descentralizador (Octubre de 2006 que el Presidente Dr. Alan García Pérez anuncia un paquete de 20 medidas descentralizadoras), en Setiembre de 2008 se dio inicio a la elaboración del Plan, el mismo que se realizó a través de la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales (Plataforma) creado mediante D.S. N° 002-2008-PCM y modificado con el numeral 8.4 del artículo 8 del Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, en su artículo 1°, sustituye las funciones de conducción y diseño respecto al Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno por la de concertación y aportes técnicos a efectos de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno, en su artículo 3°, suprime los numerales 3.1 y 3.2 y en su artículo 4°, incorpora a la Autoridad Nacional de Servicio Civil como miembro de la “Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública”; desarrollando un proceso basado en una metodología eminentemente participativa y concertada, que convoca e involucra, en distintos momentos, a diversas entidades e instancias gubernamentales, a entidades representantes de la cooperación internacional y de la sociedad civil, fortaleciéndose de esta manera una descentralización democrática, promoviéndose la relación Estado y Sociedad en base a la participación y concertación en la gestión de gobierno. Luego de culminado el proceso de Actualización, Articulación y Formulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades y promover la institucionalización del Sistema Regional del Desarrollo de Capacidades.

Para la realización de este proceso, se tuvo como marco de referencia, además de la normatividad pertinente y asociada que se detallan en el numeral 2: “Marco Legal”, otros insumos como El Marco Macroeconómico Multianual 2010-2012 (Aprobado por el Consejo de Ministros del 28/08/2009), Ley de Régimen Transitorio de las DRS – Ley 28926, la Ley N° 28927 – que dispone la Gestión por Resultados, el DS 029-2007-PCM (Reforma de los Programas Sociales), DS. 027-2007-PCM que establece como política nacional de obligatorio cumplimiento en materia de descentralización, DS. 063-2007-PCM (que dispone capacitar sectorialmente a los Gobiernos Regionales y Locales, a fin de generar y consolidar una conveniente capacidad de gestión, otorgando como función a la Secretaría de Descentralización conducir y articular el desarrollo de capacidades de gestión y el fortalecimiento institucional en los gobiernos regionales y locales) y los acuerdos internacionales y nacionales (los 8 Objetivos de Desarrollo interconectados en una agenda global, los que en el 2001 –ODM y el Acuerdo Nacional - AN, que estableció, el 22/07/2002, los 4 objetivos de Estado, siendo el último de ellos “*Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado*”) que orientaron el desarrollo de la propuesta del Plan, de igual modo hemos considerado a los sistemas administrativos referidos en la LOPE – Ley 29158, por ser éstos el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que regulan la utilización de recursos en las entidades de la administración pública y que a la vez promueven la eficiencia en su uso. Entre los principales sistemas de la administración pública peruana figuran los de adquisiciones y contrataciones, personal, inversión pública, presupuesto, contabilidad, tesorería, entre otros.

En los capítulos II y III se hace la presentación y el Resumen Ejecutivo; como Capítulo IV: “Aspectos Generales” se presenta un diagnóstico territorial del departamento de Huancavelica, diagnóstico institucional del Gobierno Regional y el análisis de actores para el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades.

El Capítulo V: “Marco para el Desarrollo de Capacidades Regionales” en el que se presenta el enfoque del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades y se detalla la descripción del marco centrado en los lineamientos de: Desarrollo Territorial, de la Estrategia Competitiva Regional, de la Gestión por Resultados, de la Equidad e Inclusión Social y del Modelo de Gestión por Competencias y el Marco Legal de manera detallada.

En los Capítulos VI y VII, se presenta el Objetivo General y Objetivos Específicos y el Alineamiento de Objetivos del Gobierno Regional de Huancavelica con el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades; mostrándose en el Capítulo VII el Alcance del presente Producto.

El Capítulo VIII presenta la metodología de análisis para determinar el diseño deseado de los perfiles, las Definiciones de Capacidades y Competencias Identificadas y los Perfiles y Competencias.

En el Capítulo IX, se realiza el análisis de capacidades desarrolladas por el Gobierno Regional, el análisis de la demanda, las Brechas identificadas y Análisis de la Oferta.

En el Capítulo X, se presenta la estrategia para el cierre de Brechas existentes; los Capítulos XI, XII, XIII, XIV y XV, el Marco Lógico, la Programación de Actividades, los Lineamientos para el Monitoreo y Evaluación, el Presupuesto y los Instrumentos de Sostenibilidad respectivamente. Finalmente los Capítulos XVI y XVII presentan los Apéndices correspondientes a los temas involucrados y Anexos que corroboren la lista de actores participantes debidamente identificados y los Documentos que evidencien el trabajo concertado.

III. RESUMEN EJECUTIVO

La región Huancavelica, aún no ha logrado consolidar el nivel de institucionalidad requerido para sustentar el desarrollo regional, sin embargo el Estado, a través de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, viene dando Asistencia Técnica a los Gobiernos Regionales y Locales que realizan esfuerzos en la adecuación de sus estructuras, funciones y en la formulación, actualización y Articulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades a los trabajadores del Gobierno Regional y Local a fin de constituirse en soportes de la descentralización y el desarrollo económico y social.

A diciembre del 2009, en mérito al Proceso de Transferencia de Funciones y Competencias se transfirieron 177 funciones, de las 185 Funciones Sectoriales correspondientes a las 18 materias contenidas en la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales - Ley 27867, estando a la fecha pendientes de transferir 08 funciones.

Cabe recordar que de conformidad a la Ley de Régimen Transitorio de las Direcciones Sectoriales (Ley 28926) que dispone que: "jerárquica y funcionalmente las DRS dependen de su respectivo sector", por lo que se infirió que cada sector debe haber previsto, en su respectivo documento de gestión, las materias correspondientes para cada Gobierno Regional. No obstante, actualmente dado el proceso de reestructuración del Gobierno Regional de Huancavelica dependen administrativamente de él.

En el marco de la Ley de Modernización Administrativa, se aprueba en noviembre del año 2008, la modificación de la Estructura Organizativa del Gobierno Regional de Huancavelica y el Reglamento de Organización y Funciones - ROF mediante Ordenanza Regional N° 122-GOB.REG.HVCA/CR. La misma que se implementa a partir de enero del 2009, como una reforma democrática para facilitar a nivel de las provincias tomar decisiones para la ejecución de las obras que contribuyan en el desarrollo de sus localidades.

Es así que Gobierno Regional de Huancavelica a nivel de Pliego Presupuestal cuenta con 08 Unidades Ejecutoras o instancias de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Las 08 Unidades Ejecutoras son las siguientes:

- Ejecutora 001 - Sede Central
- Ejecutora 401 - Hospital Departamental de Huancavelica
- Ejecutora 002 - Gerencia Sub Regional de Tayacaja
- Ejecutora 005 - Gerencia Sub Regional de Churcampa
- Ejecutora 006 - Gerencia Sub Regional de Castrovirreyna
- Ejecutora 007 - Gerencia Sub Regional de Huaytará
- Ejecutora 008 - Gerencia Sub Regional de Acobamba
- Ejecutora 009 - Gerencia Sub Regional de Angaraes

La Ejecutoras desconcentradas a nivel de provincias- Gerencias Sub Regionales cuentan con su propia estructura orgánica que está en pleno proceso de implementación, en cada una de ellas se han establecido Unidades Operativas: Educación, Agraria, Salud, Infraestructura, Servicios Múltiples y Comunidades Campesinas.

En la actualidad el Gobierno Regional de Huancavelica no cuenta con un Plan Regional de Desarrollo de Capacidades articulado al Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública, sin embargo, previo al proceso de transferencia y para cumplir con los requisitos de transferencia se formula en marzo del 2006 el Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales documento que fuera observado por la Secretaria de Descentralización de la PCM.

El proceso de formulación del presente Plan Regional de Desarrollo de Capacidades del Gobierno Regional de Huancavelica se articuló a partir del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades, propuesto por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, para lo cual con el propósito de identificar y evaluar las brechas, se diseñó los perfiles deseados para cada órgano y unidad orgánica respaldados por todo el marco legal pertinente y asociado.

El objetivo de este documento será el de contar con un instrumento que permita al Gobierno Regional mejorar sus capacidades de gestión institucional mediante la mejora de las capacidades de sus servidores basado en un enfoque de gestión por competencias, con la finalidad de promover el desarrollo regional.

IV. ASPECTOS GENERALES

1. Diagnóstico Regional

Localización.- El departamento de Huancavelica, se encuentra ubicada en la sierra central del Perú. Entre las coordenadas: paralelos 11°16'10" y 14°07'43" de latitud sur y los meridianos de 74°16' y 75°47' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich.

Superficie Territorial.- La superficie departamental cubre una extensión de 22,131.47 Km², representando el 1.7% de la superficie total del país.

Limites.- Limita por el norte con el departamento de Junín, por el oeste con los departamentos de Ica y Lima, por el este con el departamento de Ayacucho y por el sur con los departamentos de Ica y Ayacucho;

Altitud.- Su altitud oscila entre los 1,950 y los 4,500 m.s.n.m.

División Política.- Esta Dividido en 07 provincias y 95 distritos (Cosme, constituye el distrito de más reciente creación). Cuenta además con 852 Centros.

Figura N° 01



Cuadro N° 01
DEPARTAMENTO DE HUANCAMELICA, SUPERFICIE TERRITORIAL,
PROVINCIAS Y DISTRITOS

PROVINCIA	Sup. (Km²)	DISTRITOS
Huancavelica	4,215.56	Huancavelica, Acobambilla, Acoria, Conayca, Cuenca, Huachocolpa, Huayllahuara, Izcuchaca, Laria, Manta, Mariscal Caceres, Moya, Nuevo Occoro, Palca, Pilchaca, Vilca, Yauli, Ascension y Huando
Acobamba	910.92	Acobamba, Andabamba, Anta, Caja, Marcas, Paucara, Pomacocha y Rosario
Angaraes	1,959.03	Lircay, Anchonga, Callanmarca, Ccochaccasa, Chincho, Congalla, Huanca-Huanca, Huayllay Grande, Julcamarca, San Antonio De Antaparco, Santo Tomas De Pata y Seclla
Castrovirreyna	3,9084.62	Castrovirreyna, Arma, Aurahua, Capillas, Chupamarca, Cocas, Huachos, Huamatambo, Mollepampa, San Juan, Santa Ana, Tantara y Ticrapo
Churcampa	1,232.45	Churcampa, Anco, Chinchihuasi, El Carmen, La Merced, Locroja, Paucarbamba, San Miguel De Mayocc, San Pedro De Coris, Pachamarca y Cosme
Huaytará	6,459.39	Huaytara, Ayavi, Cordova, Huayacundo Arma, Laramarca, Ocoyo, Pilpichaca, Querco, Quito-Arma, San Antonio De Cusicancha, San Francisco De Sangayaico, San Isidro, Santiago De Chocorvos, Santiago De Quirahuara, Santo Domingo De Capillas y Tambo
Tayacaja	3,370.6	Pampas, Acostambo, Acraquia, Ahuaycha, Colcabamba, Daniel Hernandez, Huachocolpa, Huaribamba, Ñahuimpuquio, Pazos, Quishuar, Salcabamba, Salcahuasi, San Marcos De Rocchac, Surcubamba y Tintay Puncu

Dinámica Poblacional

La población Huancavelicana, entre 1993 y el 2007, ha experimentado una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2%. Esta tasa es mayor a la registrada en los períodos anteriores: 1940-1961, 1961-1972, 1972-1981 y 1981-1993, tal como se aprecia en el siguiente cuadro siguiente:

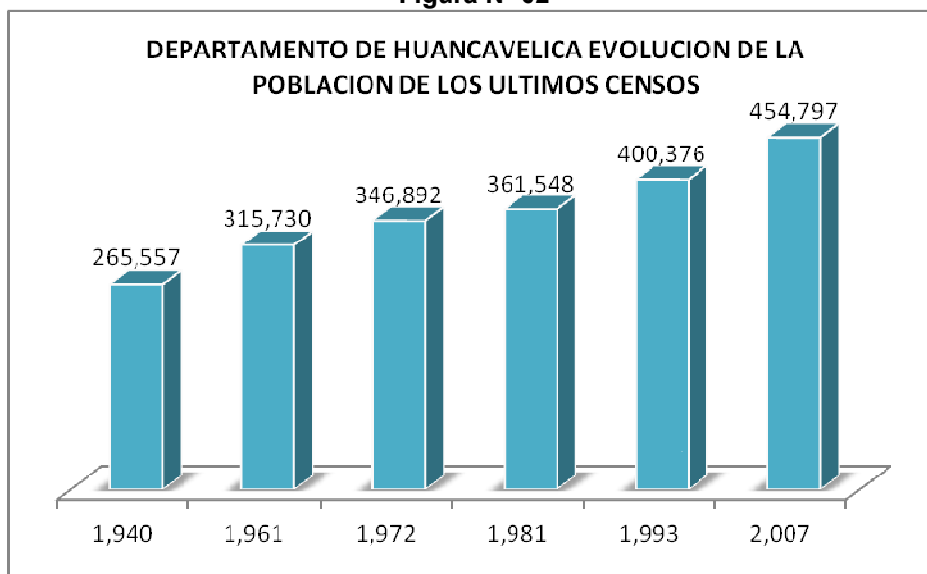
Cuadro N° 02
EVOLUCION DE LA POBLACION TOTAL Y TASA DE
CRECIMIENTO DEPARTAMENTO HUANCVELICA

AÑO	Población Total	Incremento		Tasa de Crecimiento Intercensal (Promedio Anual)
		Intercensal	Anual	
1,940	265,557			
1,961	315,730	50,173	2,389	0.8
1,972	346,892	31,162	2,833	0.9
1,981	361,548	14,656	1,628	0.5
1,993	400,376	38,828	3,236	0.9
2,007	454,797	54,421	3,887	1.2

Fuente: INEI: Censo Nacionales: 1940,1961,1972,1993 y 2007

En los últimos 65 años el incremento poblacional no ha sido significativo. La población total del departamento en el 2007 es 1.7 veces la población de 1940, 1.5 de la existente en 1961, 1.3 veces de la 1972, 1.3 veces de la de 1981 y 1.2 veces de la población de 1993. En el cuadro 02 y figura 02 se muestra esta evaluación.

Figura N° 02



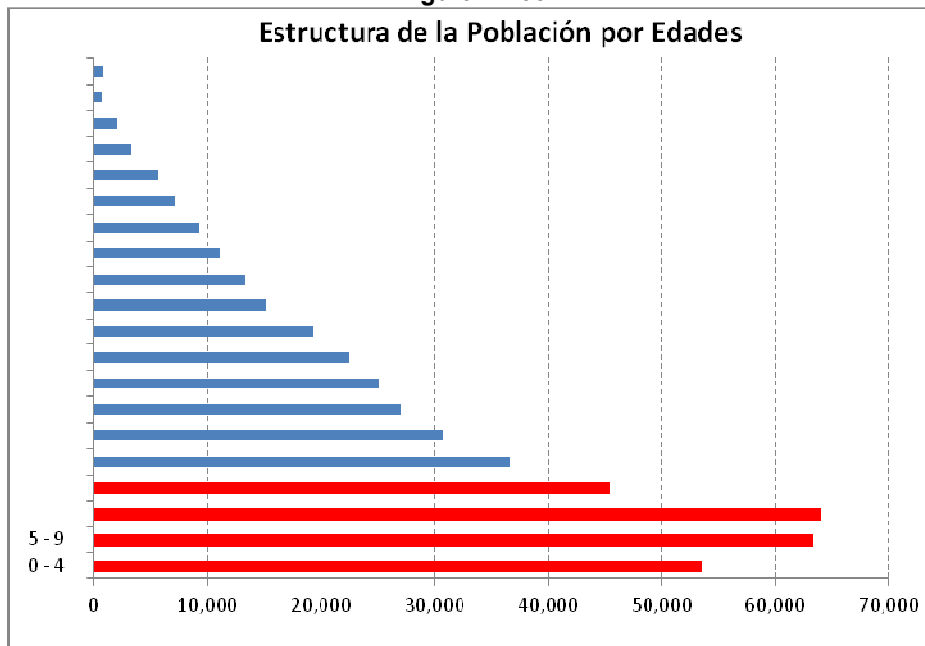
La población de Huancavelica es bastante joven, como se muestra en el cuadro N° 3 y en el gráfico N° 3; el 51.01 de la población tiene entre 0 y 19 años, esto representa un potencial a futuro.

Cuadro N° 03

Población por Edad en Grupos Quinquenales			
Años	Total	%	Acum. %
0 - 4	53,480	11.76 %	11.76 %
5 - 9	63,217	13.90 %	25.66 %
10 - 14	63,881	14.05 %	39.71 %
15 - 19	45,340	9.97 %	49.67 %
20 - 24	36,553	8.04 %	57.71 %
25 - 29	30,678	6.75 %	64.46 %
30 - 34	26,904	5.92 %	70.37 %
35 - 39	25,060	5.51 %	75.88 %
40 - 44	22,474	4.94 %	80.82 %
45 - 49	19,275	4.24 %	85.06 %
50 - 54	15,101	3.32 %	88.38 %
55 - 59	13,263	2.92 %	91.30 %
60 - 64	10,949	2.41 %	93.71 %
65 - 69	9,292	2.04 %	95.75 %
70 - 74	7,073	1.56 %	97.30 %
75 - 79	5,592	1.23 %	98.53 %
80 - 84	3,161	0.70 %	99.23 %
85 - 89	1,971	0.43 %	99.66 %
90 - 94	717	0.16 %	99.82 %
95 - 99	816	0.18 %	100.00 %
Total	454,797	100.00 %	100.00 %

Fuente: INEI - CPV2007

Figura N° 03



Ejes y Corredores Económicos

Mercados

El autoconsumo es el principal destino de la producción agropecuaria en Huancavelica; hasta en los valles interandinos más integrados a los circuitos mercantiles, el 75% de las unidades reservan para su consumo la mayor parte de su producción, Huancavelica es una de las regiones menos integrada económicamente al mercado porque más del 90% de sus unidades agropecuarias otorgan prioridad al autoconsumo.

Corredores Económicos

- Huancayo - Huancavelica – Castrovirreyña – Pisco
- Huancayo - Pampas – Colcabamba – Churcampa - Huanta – Ayacucho:
- Pisco – Huaytará – Rumichaca – Ayacucho:
- Eje vial Ayacucho – Huaytará - Ica

Sub Corredores Económicos

- Izcuchaca – Acobamba - Marcas – Huanta.
- Izcuchaca – Anco – Huanta.
- Huancavelica – Lircay – Ayacucho.
- Tintay Punco - Huancayo

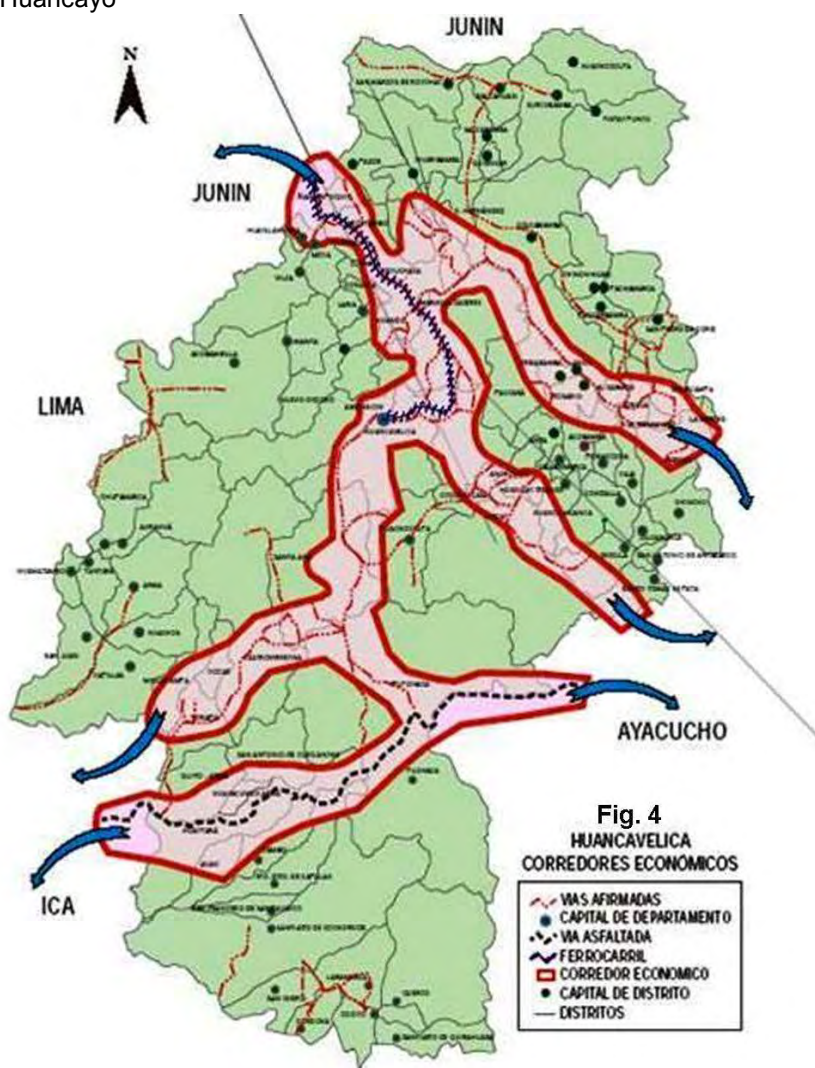


Fig. 4
HUANCVELICA
CORREDORES ECONOMICOS

Producto Bruto Interno

El PBI en Huancavelica para el 2009, alcanzo una tasa de crecimiento anual departamental de 3,6% mayor al promedio nacional; la participación porcentual de Huancavelica en el PBI nacional es de 0,9% cifra superior al registrado en el 2,008 que fue de 0,7 por ciento. No obstante, su importancia relativa es mayor en el caso del sector de electricidad y agua que contribuye con el 13,7 por ciento.

Estructura Productiva

En la estructura productiva departamental, el sector de electricidad y agua es el que mayor peso tiene con 38,4 por ciento del total. Los servicios gubernamentales y la minería siguen en orden de importancia con 11,7 y 11,5 por ciento, respectivamente.

Cuadro N° 04
HUANCAVELICA: VALOR AGREGADO BRUTO 2008

ACTIVIDAD	2008	ESTIMACIÓN
Agricultura, caza y silvicultura	153,122	11.1
Pesca	191	0
Minería	159208	11.5
Manufactura	45220	3.3
Electricidad y agua	531497	38.4
Construcción	19833	1.4
Comercio	95775	6.9
Transportes y comunicaciones	26867	1.9
Restaurantes y hoteles	18734	1.4
Servicios no Gubernamentales	161362	11.7
Otros Servicios	172170	12.4
Valor Agregado Bruto	1,383,979	100

Fuente: INEI

Sector Agropecuario

La actividad agropecuaria representó el 1,0 por ciento del VAB agropecuario nacional del 2008. La superficie con aptitud agrícola asciende a 220 mil hectáreas, de las cuales sólo el 8 por ciento se encuentra bajo riego y el 92 por ciento restante es de secano. En cuanto a la forma de explotación, predomina la tecnología tradicional con arados de tracción animal tanto de hierro como de palo, y el arado de pie o chaquitaqlla, mientras que en una muy ínfima proporción se utiliza el tractor. Una de las principales barreras para la adopción de mejores tecnologías es la atomización de las unidades agropecuarias.

Los principales cultivos son la papa representando el 42,2 % del VBP y la arveja grano verde con el 6,6% de participación en el VBP agrícola. En el subsector pecuario, destaca la producción de lana de ovino que cuenta con una población de 900,000 ovinos, equivalente al 8 por ciento del total nacional.

Sector Electricidad y Agua

Este sector tiene una significativa importancia en el VAB departamental, con una contribución del 38,4 por ciento, debido a la generación energética de la Central Hidroeléctrica del Mantaro. Obra, conformada por las centrales hidroeléctricas, Antúnez de Mayolo y Restitución, que en conjunto aportan el 21,9 por ciento al total de energía producida en el país, garantizando energía a los departamentos de la costa central, así como a otros de la sierra central y sur.

Sector Minería

En este sector destaca la producción de minerales como cobre (19,688 TMF), oro (38,847 Onzas finas), plata (5,331.6 Miles de Onzas), zinc (14,295 TMF) y plomo (14,872 TMF), volúmenes de producción del 2009.

En plata y cobre, el complejo minero más importante es Cobriza; en oro, Castrovirreyna y Minsur; en plata, Castrovirreyna y Buenaventura; en zinc, Caudalosa y Buenaventura; y en plomo, Castrovirreyna y Buenaventura.

Intermediación financiera

Aún cuando el sector es incipiente, en los últimos años ha registrado una notable expansión por la mayor presencia de instituciones de micro finanzas, cuyo número de oficinas se cuadruplicó entre el 2005 y el 2008.

Cuadro N° 05
Indicadores del sector financiero en Huancavelica
Indicador 2005 2008

INDICADOR	2005	2008
Depósitos Huancavelica / Depósitos Perú (%)	0.05	0.04
Colocaciones Huancavelica / Colocaciones Perú (%)	0.04	0.06
Colocaciones / PBI (%)	0.94	1.91
Número de oficinas	4	13
Empresas Bancarias	1	1
Instituciones de micro finanzas	3	12

Fuente: BCRP – Sucursal Huancayo

Principales Características Socio económicas:

Características Educativas

Nivel de educación alcanzado

El nivel de educación de la población de 15 años de a más años de edad a mejorado respecto al Censo de 1993, en el 2007 el 12.2% de la población de 15 y más años de edad ha logrado estudiar algún año de educación superior (superior no universitaria 5.9% y universitaria 6.3%), lo equivel en cifras absolutas a 33,509 personas.. Al comparar con los resultados obtenidos con el Censo de 1993 la población con educación superior se incrementó en 143.0% (19,720 personas).

Cuadro N° 06

Huancavelica: Población Censada de 15 y Más Años de Edad, Según Nivel de Educación Alcanzado 1993 y 2007						
Nivel de Educación Alcanzado	Censo 1993		Censo 2007		Variación intercensal	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	205,080	100.00	274,219	100.00	69,139	33.71
Sin Nivel	68,184	33.2	51,841	18.9	-16,343	-23.97
Inicial	733	0.4	386	0.1	-347	-47.34
Primaria	83,124	40.5	97,022	35.4	13,898	16.72
Secundaria	39,250	19.1	91,457	33.4	52,207	133.01

Superior	13,789	6.7	33,509	12.2	19,720	143.01
No universitaria	8,238	4.0	16,131	5.9	7,893	95.81
Universitaria	5,551	2.7	17,378	6.3	11,827	213.06

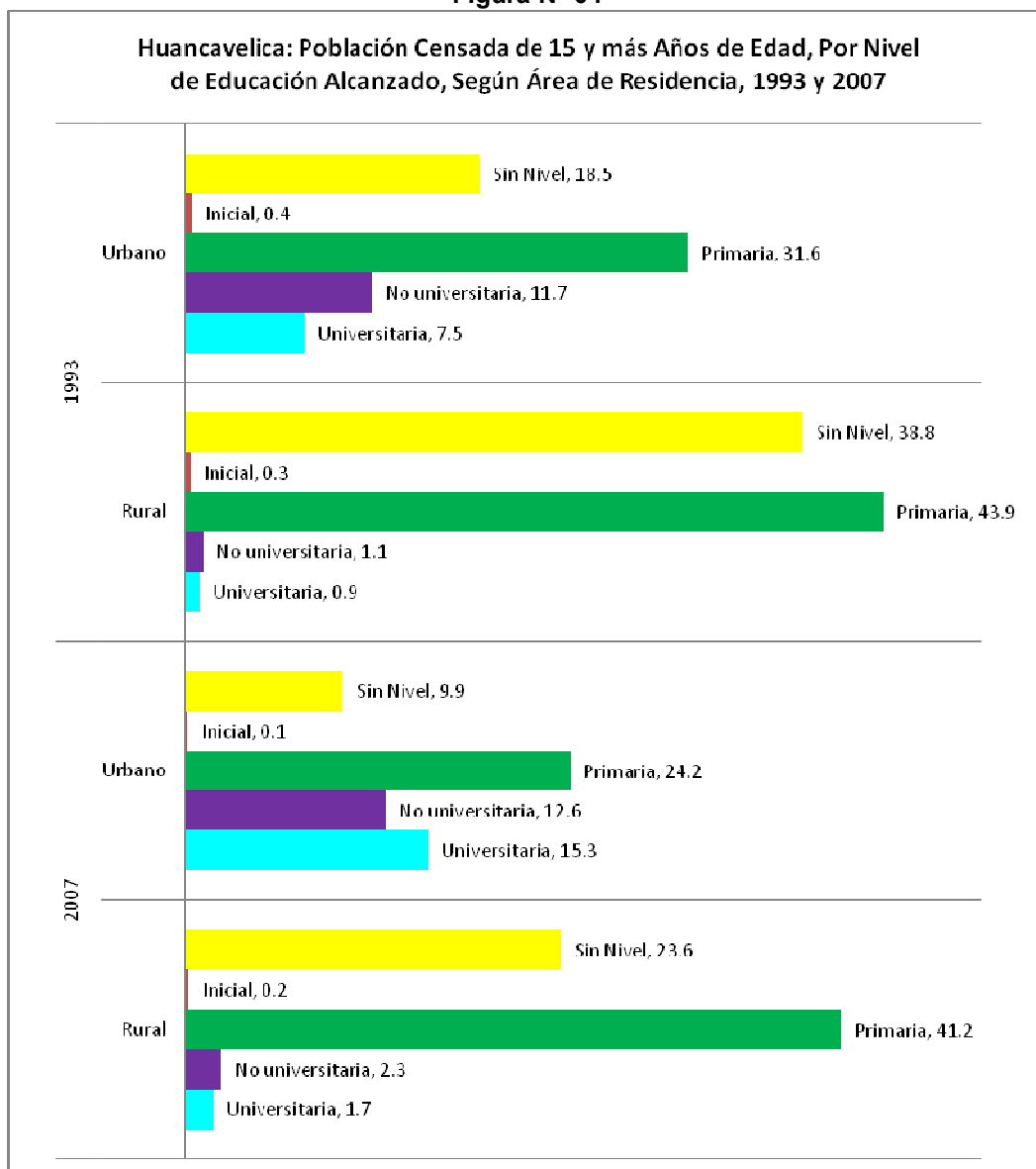
Según área de residencia, en el área urbana se alcanzó mejores niveles educativos, así el 27.9% de la población alcanzó a estudiar educación superior; mientras que en el área rural sólo el 4%. El 37.9% de la población del área urbana tiene algún año de educación secundaria y en el área rural el 31%. El 9.9% de la población de la población urbana no tiene nivel de educación, mientras que en el área rural es el 23.6%.

Cuadro N° 07

Huancavelica; Población Censada de 15 y Más Años de Edad, Según Área de Residencia y Nivel de educación Alcanzado, 1993 y 2007						
Área de residencia/Nivel de educación	Censo 1993		Censo 2007		Variación intercensal	
	Total	%	Total	%	Total	%
Urbana	56,039	100.0	94,260	100.0	38,221	68.2
Sin Nivel	10,368	18.5	9,335	9.9	-1,033	-10.0
Inicial	225	0.4	112	0.1	-113	-50.2
Primaria	17,694	31.6	22,823	24.2	5,129	29.0
Secundaria	17,003	30.3	35,705	37.9	18,702	110.0
Superior	10,749	19.2	26,285	27.9	15,536	144.5
No universitaria	6,531	11.7	11,907	12.6	5,376	82.3
Universitaria	4,218	7.5	14,378	15.3	10,160	240.9
Rural	149,041	100.0	179,959	100.0	30,918	20.7
Sin Nivel	57,816	38.8	42510	23.6	-15,306	-26.5
Inicial	508	0.3	274	0.2	-234	-46.1
Primaria	65,430	43.9	74199	41.2	8,769	13.4
Secundaria	22,247	14.9	55752	31.0	33,505	150.6
Superior	3,040	2.0	7224	4.0	4,184	137.6
No universitaria	1,707	1.1	4224	2.3	2,517	147.5
Universitaria	1,333	0.9	3000	1.7	1,667	125.1

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1993 y 2007

Figura N° 04



Analfabetismo

El analfabetismo es una condición de exclusión que no sólo limita el acceso al conocimiento sino que dificulta el ejercicio pleno de la ciudadanía. Conocer la magnitud de la población analfabeta en una sociedad es muy importante, pues permite detectar las desigualdades en la expansión del sistema educativo, es especial en el caso de los grupos más vulnerables de la población.

Cuadro N° 08

Huancavelica: Población Censada de 15 y Más Años de Edad que no Sabe Leer ni Escribir, Según Sexo y Área de Residencia, 1993 y 2007						
Sexo/ Área de Referencia	1993		2007		Variación Intercensal	
	Población analfabetismo	Tasa de analfabetismo	Población analfabetismo	Tasa de analfabetismo	Personas	Porcentaje
Total	71,162	34.1	55,146	20.1	-16,016	-22.5
Hombre	18,345	18.7	12,907	9.7	-5,438	-29.6
Mujer	52,817	47.7	42,239	30.0	-10,578	-20.0
Urbana	11,045	19.4	10,120	10.7	-925	-8.4
Rural	60,117	39.6	45,026	25	-15,091	-25.1

Fuente: INEI- Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007

La tasa de analfabetismo de las mujeres es de tres veces más (30,0%) que de los hombres (9.7%). No obstante entre 1993 y 2007, la tasa de analfabetismo de mujeres disminuyó en 17.7 %, mientras que la tasa de analfabetismo en hombres disminuyó en 9%.

Según área de residencia, el nivel de analfabetismo es de 25.0% en la población rural y 10.7% en el área urbana. Respecto al periodo intercensal, en el área rural la tasa de analfabetismo disminuyó en 14.6% y en el área urbana en 8,7.

Características Principales

- Avance de la lengua castellana y el desplazamiento del quechua, principalmente en las provincias sureñas: Castrovirreyna y Huaytará
- Brechas de cobertura de atención entre los diferentes niveles de educación: Inicial (3 a 5 años) 31.5%, primaria 3.5% y secundaria 28.9%.
- Deserción escolar en primaria 5.4% y 8.6%.

Características de la salud

La problemática de salud en la región está vinculada a los indicadores de pobreza: 63.1% de la población sin servicios de agua potable y 58% sin servicio de desagüe, 20.3% de población con servicios a saneamiento 71.4% de hogares con al menos una NBI.

Características Principales

- 281 puestos de salud, 63 Centros de Salud, 02 hospitales departamental – INEI 2010.
- 7,488 habitantes por centro de salud; 1,679 habitantes por puesto de salud, 235,860 habitantes por hospital – INEI 2010.
- 256 médicos, 1811 habitantes por cada médico – INEI 2010.
- 84.5% de la población infantil acceden a algún seguro de salud – ENDES 2009.
- Tasa de mortalidad neonatal 17x1,000 NV. – ENDES 2009
- Tasa de mortalidad perinatal 14.82x1,000 NV. – 2009 – DIRESA.
- Tasa de mortalidad materno infantil 19.25x1,000 N.V. – 2009 - DIRESA
- Tasa de desnutrición crónica: 53.6% (OMS) y 42.9% (NCHS) – ENDES 2009
- Presencia de anemia en menores de 36 meses 68.3% - ENDES – 2009

- Prevalencia de IRA en menores de 36 meses 13.9% - ENDES – 2009
- Prevalencia de EDA en menores de 36 meses 12.1% - ENDES – 2009
- Población infantil menores de un año con dosis completa de vacuna 511,220 niños protegidos.

Características de la infraestructura vial y comunicaciones

El departamento cuenta con 6,519 kilómetros de red vial nacional, regional y vecinal y según el tipo de rodadura el 1.07% es asfaltada, 28.15% es afirmada, 23.18% sin afirmar y 47.60% es trocha.

En lo corresponde a servicios de comunicación, se tiene 4,877 líneas de teléfonos fijos, 73,369 líneas de celulares, 05 oficinas de correo y 250 cabinas de internet.

Tipo de Red Vial:

- Asfaltada 70 kilómetros
- Afirmada 1,835 Kilómetros
- Sin Afimar 1,511 Kilómetros
- Trocha 3,103 kilómetros

Comunicaciones:

- 4,877 líneas de servicio de teléfonos fijos
- 73,369 líneas de servicio de teléfonos móviles
- 230 centros comunitarios telefónicos
- 28 centrales telefónicas
- 5 oficinas de correo
- 26 antenas parabólicas y servicios de internet
- 123 antenas parabólicas con servicio de voz (Teléfono y radio)
- 250 cabinas públicas de internet

2. Diagnóstico Institucional

Estado del Plan Estratégico Regional de Desarrollo Concertado - PERDC

El Plan Estratégico Regional de Desarrollo Concertado fue aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 400-2003-GR-HVCA/PR. de fecha 28 de agosto del 2003, posteriormente el 18 de noviembre del 2008, como resultado del Proceso de Presupuesto Participativo se aprueba la modificación de la Visión y del Programa de Inversiones con Acuerdo de Consejo Regional N° 127-2008-Gob.Reg-Hvca/CR.

El plan define tres ejes de desarrollo:

- Eje de desarrollo económico
- Eje de desarrollo humano y social
- Eje de desarrollo ambiental y acondicionamiento territorial

El segundo de los ejes busca fortalecer las capacidades individuales, organizacionales e institucionales dirigidas a lograr el desarrollo humano y mejorar las condiciones y calidad de vida de la población huancavelicana.

Este Plan en temas de fortalecimiento de capacidades refleja de alguna manera las necesidades de fortalecer capacidades con una visión de territorialidad y no solo de gestión pública a cargo de la región, como por ejemplo se señala en el análisis del desempeño profesional docente, que este no corresponde a las necesidades específicas de los estudiantes.

También en el análisis que se hace del sector salud, se resalta como problema la falta de un programa de capacitación permanente al personal de salud, aunado a un equipamiento inadecuado.

No contempla este plan el fortalecimiento de capacidades al interior del gobierno regional y más aún las acciones que tiene que ver con el desarrollo de capacidades es de nula implementación de acuerdo a lo que mencionan los integrantes del equipo técnico y las cifras de ejecución del gasto.

Estado del Plan Estratégico Institucional – PEI.

El Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010, aprobado con Ordenanza Regional N° 131-GOB.REG.HVCA/CR.; fue formulado no participativamente pero responde a un trabajo coordinado con las Gerencia Regionales y Direcciones Regionales Sectoriales para ello se tomo como referencia los Planes Estratégicos Sectoriales de las Direcciones Regionales de Salud, Educación y Agraria; documento de Gestión que no responde a la Nueva Estructura Organica.

En el diagnostico general del PEI se señala que el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos tanto administrativos, asistenciales se ve limitado por los escasos recursos, lo cual es una limitante en toda la administración pública.

Este concepto esta presente en los Lineamientos de Política Institucional, pues se señala como política el Impulso de la Modernización del aparato administrativo regional, tomando especial atención en la implementación de sistemas de información, y fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos.

Se señala en este Plan que el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos del Gobierno Regional, realizarlos con programas integrales de capacitación permanente, para una prestación eficiente de servicios.

Contempla también acciones de fortalecimiento de capacidades territoriales y no solo de gestión pública en turismo, salud colectiva, educación secundaria, capacitación y perfeccionamiento, industria comercio y servicios.

De acuerdo al análisis realizado en este Plan, se asigna presupuesto a acciones de fortalecimiento de capacidades territoriales y no para fortalecer la capacidad institucional del Gobierno Regional.

Estado del Plan Básico de Desarrollo de Capacidades elaborado para el proceso de transferencias

El Gobierno Regional de Huancavelica, en marzo del 2006 elaboró un Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de Gestión, como acción previa al Proceso de Transferencia de Funciones; siendo observado por la Presidencia del Consejo de Ministros.

El Plan Básico de Capacidades empieza definiendo una de las principales causas del estancamiento a la falta de una Visión compartida de desarrollo. Lo anterior debido a la ausencia de un esquema de coordinación estable que no permite que todas las unidades orgánicas (gerencia y direcciones regionales) compartan una Visión común del Plan de Desarrollo de la Región.

La falta de esta Visión compartida entre todos: Funcionarios y Servidores Públicos, dificulta el involucramiento de estos en el cumplimiento de la Misión de la Organización y de los objetivos institucionales que como Región se busca y se manifiesta en la satisfacción de los beneficiarios.

Compatibilizando la visión trabajada (según referencia el año 2004) esta debe ser evaluada y compatibilizada a los actuales tiempos. Esta Visión debemos de trabajarla de manera participativa para involucrar a todo el personal en el desarrollo de la misma.

Dentro del plan Básico de Desarrollo de Capacidades se define de manera muy clara la finalidad del mismo, que es mejorar la capacidad de gestión del Gobierno Regional, propiciando cuadros gerenciales, profesionales y técnicos que den soporte al cumplimiento de las funciones y que participen activamente en el desarrollo económico y social del ámbito regional. Además de buscar la creación de bases de la competitividad que aseguren una adecuada prestación de servicios públicos regionales con mayor eficiencia y calidad.

Pero esto no va acompañado del cómo hacerlo y todo se queda en enumerar un listado de actividades de capacitación y de asistencia técnica, sin acompañar costos y quien financiaría tales necesidades.

Esto trae como consecuencia que el plan quede solo en buenas intenciones y nada más. De este plan no se aplicó nada, de acuerdo a los informes de los que conforman el Equipo Técnico.

Considerar como base para la generación del Plan Regional los lineamientos de la presente consultoría y del mismo Plan Nacional de Desarrollo de capacidades.

Estado de las funciones transferidas al gobierno regional.

Se cumplió con presentar los 09 requisitos generales, declarándose apto al Gobierno Regional de Huancavelica. De los 15 documentos que conforman los requisitos generales y específicos, 06 no han sido actualizados, de ello 03 mostraron menores niveles de articulación:

- El Plan Básico de Capacidades Institucionales y de Gestión,
- Conformación de la agencia de Promoción de las inversiones y
- Plan de Participación Ciudadana

La Secretaria de Descentralización, identifica funciones que requieren ser potenciadas, de las 185 funciones por transferir programadas en el ciclo 2008, se tiene 04 informes por acreditar.

De las 185 funciones por transferir programadas en el ciclo 2008, se tiene 08 funciones pendientes de transferencia.

Cuadro N° 09

N°	SECTOR	MATERIA (*)	TRANSFERIDAS A LA FECHA	PENDIENTES DE TRANSFERIR
1	AGRICULTURA	Agraria		
		Art. 51°	a,b,c,d,e,f,g,h,i, J,k,l,m,o,p,q.	n.
			16	01
			35	0
2	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS.	Ambiente y O.T		
		Art. 53°	a,b,c,d,e,f,g,h,i,j.	0
		Defensa Civil		
		Art. 61°	a,b,c,d.	e.
		14	01	
3	PRODUCCIÓN	Industria		
		Art. 54°	a,b,c,d,e,f,g.	0

		Pesquería		
		Art. 52°	a,b,c,d,e,f,h,i.	g,,j.
			15	02
4	VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO.	Vivienda y San.		
		Art. 58°	a,b,c,d,e,f,h.	g.
		Adm. de terrenos		
		Art. 62°		a,b,c.
			07	04
TOTAL			177	08

Fuente: Sub Gerencia de Planeamiento – Econ Rafael Huaman

En el cuadro N° 09 se muestra las funciones no transferidas por sector, donde se destaca que el total de las funciones a transferir en el año 2007 fueron de 180, de las cuales falta transferir 03 funciones. En el año 2008 se definen transferir 05 funciones más, de las cuales todas están pendientes de transferir. Es decir en total 08 funciones por transferir. Cabe mencionar que está pendiente la transferencia de recursos humanos y presupuestales, así como la asistencia técnica correspondiente.

Estado de los Planes Sectoriales

A nivel de las Direcciones Sectoriales, la Dirección Regional de Salud – DIRESA, es la que más ha trabajado por mostrar una mejor gestión, mucho más eficiente y con innovaciones tecnológicas que le ha permitido el reconocimiento del propio Ministerio de Salud. Esto obedece a la estrategia que como sector se ha impuesto, es decir el fortalecer las capacidades de gestión de la Dirección Regional de Salud en su rol rector del sistema de salud, vienen desarrollando la instalación del innovador software His-Report, que permite al usuario obtener reportes exactos sobre indicadores de mortalidad materna, desnutrición y enfermedades en esta zona. No se ha contado con un Plan de Desarrollo de capacidades, las acciones desarrolladas obedecen al Plan de Desarrollo Institucional que como sector mantiene, desde hace unos años.

A nivel del Sector Agrario el desarrollo de capacidades obedece a acciones a realizar dentro de sus proyectos sectoriales, como lo es el proyecto “Desarrollo de Infraestructura de Acopio, Transformación y Comercialización para Productos Pecuarios en la Sierra Sur”, donde se programa la realización de Cursos de Capacitación, dirigido a productores, en “Categorización y Clasificación de la Fibra de Alpaca de Acuerdo a las Normas Técnicas Peruanas”, pero no se realiza acciones que obedezcan a un plan de desarrollo de capacidades dentro del sector. Otras acciones de Desarrollo de capacidades se dan como Proyectos considerados dentro del sector, como es Fortalecimiento de Capacidades del Productor de Papa nativa en el Departamento de Huancavelica, en el ámbito de Huancavelica, Acobamba, Angaraes, Churcampa, Castrovirreyna y Tayacaja; el proyecto Mejoramiento de la Producción del ganado vacuno en las Comunidades de las Provincias de Tayacaja y Huancavelica y el desarrollo de capacidades para el mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de lácteos en la provincia de Huaytara. Son acciones aisladas que no obedecen a un plan de desarrollo de capacidades como sector.

A nivel del Sector Educación, dentro del marco de Presupuesto por Resultados – PPR, se ha desarrollado acciones para mejorar el aprendizaje de los escolares huancavelicanos, donde se ha previsto capacitar 252 docentes, 650 directores de instituciones educativas de educación inicial, 1200 directores de educación primaria, 850 directores de educación secundaria 120 directores y docentes de educación superior no universitaria y 03 directores de UGELs. Se realizó el acompañamiento y monitoreo docente a 500 docentes de aula en el nivel inicial, 1500 docentes de primaria, quienes recibieron asesoría técnica en programación curricular, uso de

materiales, manejo de estrategias metodológicas entre otros temas. También son acciones aisladas que no obedecen a un plan de desarrollo de capacidades como sector.

En los Sectores de Energía y Minas, Comercio, Turismo y Artesanía, Transportes y Comunicaciones y Producción, no existen proyectos que involucren acciones de desarrollo de capacidades y menos un plan de acción en ese sentido.

3. Análisis de Actores para el PRDC

En la Región Huancavelica se adopta una nueva estructura organizacional a partir del año 2008, diseñada para hacer más ágil los procesos y ser más eficientes en la atención al público beneficiario. En base a este nuevo orden se formula un **Plan de Capacitación** para el año 2008 para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el proceso de modernización que la administración ha iniciado; mediante un proceso sistemático que incluye una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del Trabajador a su puesto de trabajo, y/o la Institución, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en el Gobierno Regional Huancavelica; y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una Institución Pública dependen en primer lugar de la atención profesional eficiente y del buen trato que brinde su personal a la población en general, usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la Institución.

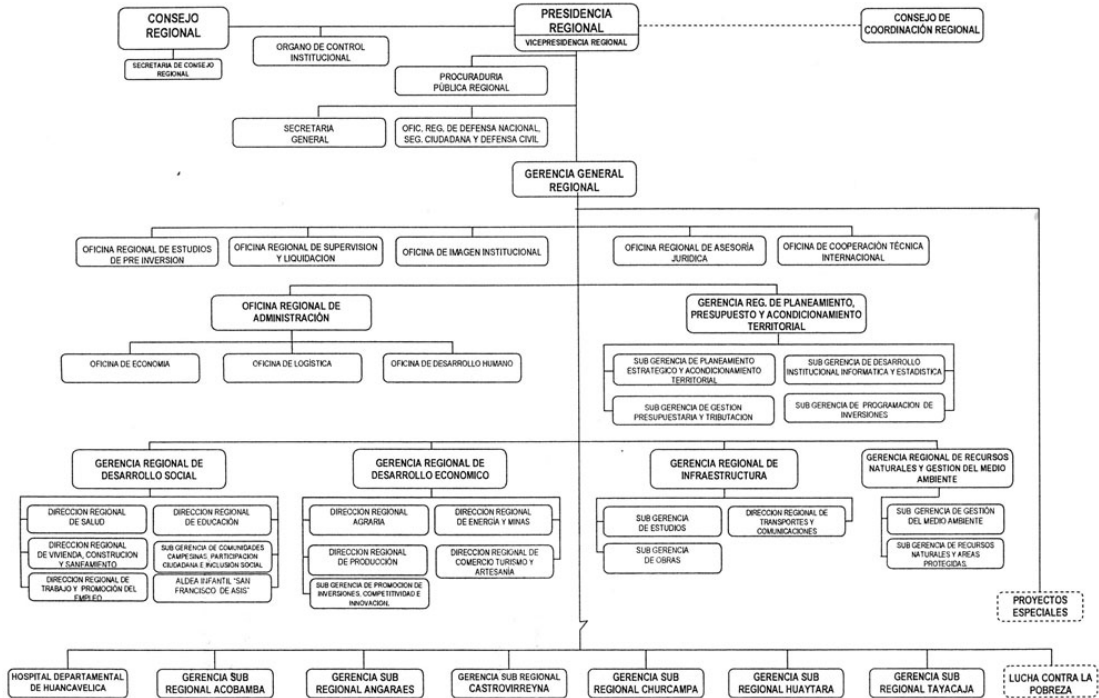
El Gobierno Regional, ejerce atribuciones y competencias Administrativas en las Direcciones Regionales Sectoriales (Agricultura, Salud, Educación, Transportes y Comunicaciones, Producción, Comercio Exterior, Turismo y Artesanía, Energía y Minas, Trabajo y Promoción del Empleo y Vivienda, Saneamiento y Construcción) y Gerencias Sub Regionales de Tayacaja, Churcampa, Castrovirreyna, Huaytara, Acobamba y Angaraes.

Actores del Gobierno Regional

Los actores del Gobierno Regional Huancavelica están ubicados de acuerdo a la Estructura Orgánica y CAP, cuyas funciones están definidas en el ROF y MOF. La mayor presencia de actores está en las áreas administrativas de la Sede Central, dejando de lado a los órganos de línea. En las Gerencias Sub Regionales la situación es más crítica, existe un deficiente o ausente recurso humano, por tener una estructura orgánica simplificada acorde con la realidad de las provincias, lo que evidencia el centralismo regional.

De los 2,400 trabajadores de las Unidades Ejecutoras Sede Central y Hospital Departamental de Huancavelica, el 29.50% es personal nombrado, 67% personal contratado por diferentes modalidades (contratado por planilla, CAS y Locación de Servicios) y el 3.50% es personal de confianza. Del personal nombrado sólo el 5% se encuentran en las Gerencias Sub Regionales.

ANEXO N° 1
Organigrama Estructural del Gobierno Regional Huancavelica



Dentro de la formulación de este plan se realiza un análisis FODA que reproducimos en esta parte del Plan, pues sigue reflejando aspectos vigentes dentro de este proceso.

ANÁLISIS FODA
Análisis Interno (Cuadro 08)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entidad Regional importante para el Desarrollo Integral y sostenido de la Región. ○ Voluntad al cambio de política sobre Desarrollo Institucional. ○ Políticas institucionales definidas. ○ Se cuenta con un Diagnostico Situacional propio del Gobierno Regional Huancavelica. ○ Convenio interinstitucional de apoyo técnico suscrito con Gobierno Regional Lambayeque. ○ Diversidad de propuestas; creación institucional novedosa. ○ Proyecto de Modernización informática (TIC) en ejecución. ○ Nuevo Diseño Organizacional que prioriza la atención descentralizada y efectiva de los recursos públicos, privilegia la participación ciudadana en la gestión regional y aspira a convertirse en una región destino de inversiones y en el principal promotor del desarrollo regional. ○ Política Administrativa que prioriza el recurso humano como el factor clave para la implementación de la modernización administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan Regional de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional desactualizados. ○ No se tiene objetivos estratégicos de la gestión. ○ Procesos administrativos lentos engorrosos. ○ Falta de apoyo presupuestal. ○ Ausencia de estrategias de participación de la ciudadanía, en la gestión regional. ○ Sistema de Control burocrático, ineficaz no garantiza control eficiente y oportuno del cumplimiento de normas. ○ Solo la tercera parte del personal de planta cuenta con estudios a nivel profesional ○ Carencia de especialistas en Proyectos de Inversión, Contrataciones y Adquisiciones del Estado, Proceso Presupuestario, planificación estratégica y operativa. ○ Funcionarios con limitadas competencias ejecutivas. ○ El personal no muestra una identificación con los objetivos institucionales, su trabajo es rutinario, no muestran iniciativa de mejoras y propensión al cambio. ○ No se cuenta con un diagnostico institucional que permita identificar las demandas de capacitación y brechas de competencias. ○ Lenta implementación de la nueva estructura a nivel de las unidades ejecutoras desconcentradas. ○ Déficit en implementación con recursos humanos y equipos informáticos.

Análisis del Entorno (Cuadro 09)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ley de Descentralización del Estado, y Ley Marco de Modernización del Estado, que establece lineamientos para asumir nuevas competencias y facultades para lograr la modernización de la gestión pública. ○ Gobierno Regionales con experiencias exitosas en procesos de modernización administrativa. ○ Presencia de ONG's y la comunidad internacional para el apoyo técnico. ○ Programas de Cooperación Técnica promovidos por el Gobierno Nacional. ○ Presidencia del Consejo de Ministros que desarrolla mediante su Secretaria de Gestión Pública; Programas de Mejora y Fortalecimiento Institucional. ○ Instituciones y universidades de alto nivel que brindan cursos para el desarrollo de competencias ejecutivas. ○ Política de capacitación permanente a servidores públicos implantada por Entidades Rectoras de la Administración Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Limitada asignación de recursos presupuestarios para proyectos de modernización administrativa. ○ Lento proceso de implementación de la modernización del Estado por parte del Gobierno Nacional. ○ Limitada asignación de recursos presupuestarios para cobertura de programas de capacitación. ○ Oferta de capacitación no acorde con las necesidades de los Gobierno Regionales. ○ Carencia de cursos de especialización en materia de Proyectos Planificación, Gestión Presupuestaria, Contrataciones y Adquisiciones. ○ Cursos costosos y resistencia a ejecutar los cursos en Provincias por parte de entidades de elite a nivel de competencias ejecutivas.

V. MARCO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES REGIONAL

1. Enfoque del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades¹

El actual Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades (PNDC), tiene como objetivo central “mejorar la gestión pública con un enfoque de resultados, eficiencia, eficacia y transparencia en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado”, para lo cual, entre otros aspectos, se propone “desarrollar competencias de gestión deseables en funcionarios públicos a nivel regional y local”.

Los planteamientos del PNDC se sostienen en el marco mayor del proceso de descentralización que está en marcha en nuestro país. De esta manera, los objetivos y aprendizajes propuestos están insertos en las visiones que plantea este proceso. Así también, los enfoques de desarrollo planteados requieren apoyarse en una forma de entender el desarrollo de aprendizajes como un proceso pertinente y continuo.

Entre estos principios y enfoques destacan los siguientes:

- *La orientación al ciudadano*, entendiéndose que las entidades del Estado están al servicio de las personas y de la sociedad, siendo el ciudadano el centro de los servicios públicos.
- *La orientación a los resultados*, que implica una administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento oportuno de los objetivos y metas en los plazos establecidos, para satisfacer las demandas de la sociedad.
- La orientación ética basada en la práctica de valores de honestidad y transparencia en el manejo de recursos públicos y la rendición periódica de cuentas.
- La promoción de la participación ciudadana y la concertación, por la cual se reconoce el derecho de las personas a vigilar y participar en la formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de los planes, presupuestos y proyectos.
- Los principios de inclusión y equidad, el Estado promoverá la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables, y de las personas con discapacidad de cualquier tipo. Así como la igualdad de todas las personas en el acceso a las oportunidades y beneficios que se derivan de la prestación de servicios públicos y de la actividad pública en general.
- Los principios de competitividad e integración, orientados al desarrollo territorial a través de mecanismos como alianzas entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes, el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo, etc.; como también al impulso de la integración intrarregional e interregional, que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

De ello se confirma que el enfoque del PNDC es por “competencias”, variables que por la normatividad pertinentes a la Modernización, Descentralización, a la Transferencia de funciones y a la naturaleza del propio Plan de Capacitación (Constructivista e Instructivista: Diplomados, Asistencia con acompañamiento, Pasantías, Intercambio de experiencias y Plataforma Virtual) contenido en el PNDC, exigen una contextualización a la realidad de su ámbito territorial, por ello, y para ejercer con éxito dichas competencias se hace necesario la utilización de un enfoque de hipermedia de adaptación entre el Constructivismo e Instructivismo². Por lo antedicho se presenta a continuación una breve reseña de los importantes lineamientos que esto involucra:

¹ SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2010 – 2012, Octubre 2009.

² aepia.dsic.upv.es/revista/números/12/Perez.pdf

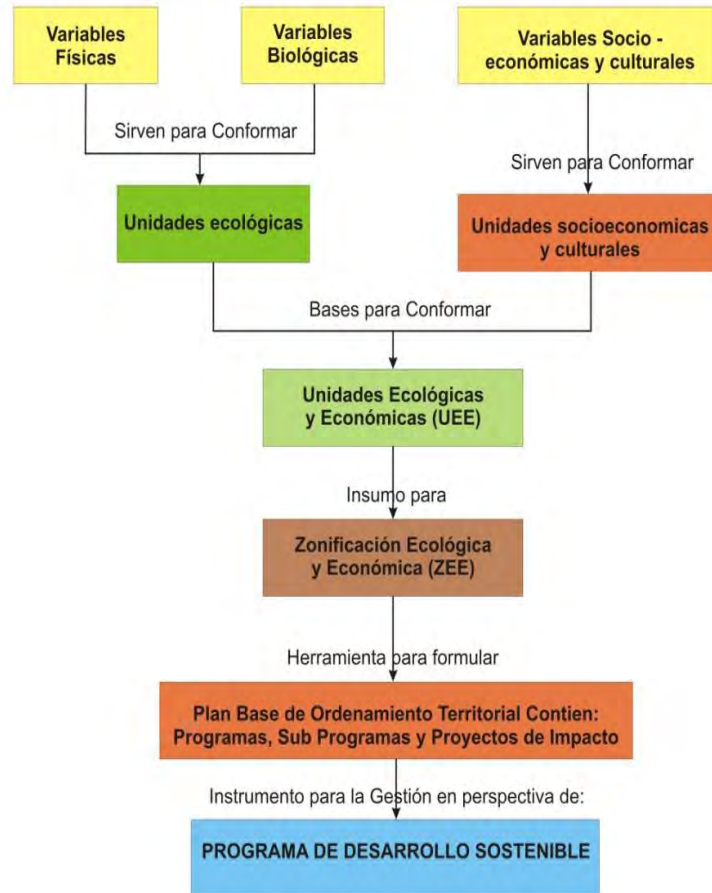
1.1 Lineamientos de Desarrollo Territorial

El Ordenamiento Territorial – OT, contemplado en la decimonovena política de Estado sobre Desarrollo Sostenible, que establece el compromiso de integrar la política nacional ambiental con las políticas económicas, sociales, culturales y de OT, para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible del Perú. A nivel nacional, el Ministerio del Ambiente - MINAM tiene la función de establecer la política, criterios y procedimientos para el OT. A nivel regional, la Ley N° 27867, establece como una de las funciones de los Gobiernos Regionales el formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental y de OT, en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales. A nivel local, la Ley N° 27783, establece como una de las competencias exclusivas de los gobiernos locales normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial, y ejecutar sus planes correspondientes. En la ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, se especifica la incorporación de criterios ecológicos para la conservación de la diversidad biológica en los procesos de OT, asimismo menciona que el aprovechamiento de recursos naturales en Áreas Naturales Protegidas, y cualquier otra actividad que se realice dentro de las mismas, sólo podrá ser autorizado si resulta compatible con la categoría y la zonificación asignada, así como con los planes de manejo del área.

En la ley orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales se resalta que la zonificación se realiza sobre la base de áreas prioritarias conciliando los intereses nacionales de la conservación del patrimonio natural con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En la ley de Áreas Naturales Protegidas indica que, independientemente de la categoría asignada, cada área deberá ser zonificada de acuerdo a sus requerimientos y objetivos, pudiendo tener zonas de protección estricta y acceso limitado, cuando así se requiera. Por último la ley forestal y de fauna silvestre define a la zonificación forestal como la clasificación de los bosques forestales del país que se realiza sobre la base de la Zonificación ecológica económica - ZEE y de acuerdo a su aptitud natural.

En el 2001 se declara de interés nacional al OT sobre la base de la ZEE, y el 2004, mediante el Reglamento de ZEE, se crea el Comité Técnico Consultivo Nacional de la ZEE y OT. Hasta ese entonces había confusión entre ordenamiento ambiental, ordenamiento territorial y ordenamiento territorial ambiental, haciendo que estos procesos mal parecieran de interés para políticas de conservación y recursos naturales y no en su real dimensión que es la integralidad, ya en el 2005, a través del reglamento de la ley marco del sistema nacional de gestión ambiental, se toma al ordenamiento ambiental como parte del OT para una gestión sostenible del ambiente. En la Ley General del Ambiente, el OT se define como instrumento de gestión ambiental. Con la creación del Ministerio del Ambiente, el Vice Ministerio de Planificación Estratégica de los RRNN asume el rol de liderar el OT a nivel nacional.

MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN BASE DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL



1.2 Lineamientos de la Estrategia Competitiva Regional

Lograr la competitividad³ es básico para lograr el *crecimiento económico*, y conseguir la *reducción de la pobreza*. Para que esto sea sustentable debe ser requisito indispensable que la conducción incluya la preservación y mejoramiento del *medio ambiente*. Así mismo las mejoras en la competitividad debe incluir: la movilización eficiente de recursos financieros y de capital; el mejoramiento del capital humano; la provisión eficiente de servicios de infraestructura; la creación y asimilación de nuevos conocimientos y tecnologías; la creación de instituciones más efectivas para que presten apoyo a actividades productivas privadas; y la gestión productiva y sostenible de recursos naturales.

³ Según el BID: el Índice de Competitividad Global medido por el Foro Económico Mundial (FEM) 2009–2010, Perú ocupa el puesto 78 de un total de 131 países. Si bien se ha producido una mejora en los factores de competitividad del país con respecto al año anterior (Perú subió cinco puestos comparado con el periodo 2008–2009), los principales obstáculos para la competitividad del país continúan siendo la baja calidad del marco institucional, las debilidades de infraestructura y las deficiencias en temas de innovación y de sofisticación de la gestión empresarial. Comunicados de prensa del 28/05/2010 - <http://sn139w.snt139.mail.live.com/default.aspx?wa=wsignin1.0&nwi=1&n=512835714>

Lo antedicho involucra un escenario de: elevada estabilidad macroeconómica (en nuestro caso es una oportunidad); tipo de cambio real, tasas de interés reales y la oferta de crédito doméstico. Por qué: Primero, la inestabilidad macroeconómica perjudica la competitividad porque aumenta la incertidumbre y el riesgo, recorta los horizontes de inversión, puede reducir la inversión en capital humano de los pobres y limita la oferta de crédito y los plazos de financiamiento interno y externo; segundo, la escasez de recursos financieros y las dificultades de acceso al crédito, especialmente para las empresas pequeñas y los productores independientes, impiden aprovechar oportunidades productivas rentables, reduciendo así la productividad y la competitividad; tercero, las deficiencias en el capital humano que se reflejan en el lento crecimiento de la educación promedio de la fuerza de trabajo -los bajos niveles de educación del grueso de los trabajadores dificultan la asimilación de nuevas tecnologías y formas de organización, reducen la dinámica del trabajo y limitan la productividad y la competitividad; y cuarto, la falta de acceso a infraestructura adecuada, la cual es un obstáculo para el desarrollo de las actividades productivas y para el crecimiento de las empresas.

A pesar de nuestra relativa experiencia en el proceso de descentralización, el Estado peruano (algunos gobiernos más que otros) han desarrollado esfuerzos por lograr que los objetivos asignados a los Gobiernos Regionales se cumplan, empero a pesar de ello y por problemas de índole chauvinistas (disputas) los propósitos se han visto perturbados. De esta apreciación señalamos que la promoción y logro de la competitividad demanda lo siguiente:

1. La necesidad de adoptar un enfoque integral que reconozca que las capacidades productivas dependen de una multitud de factores y pueden ser inhibidas por razones muy diversas;
2. La necesidad de contar con un entorno macroeconómico sano y estabilidad del ambiente económico;
3. La necesidad de desplegar señales económicas e institucionales que estimulen la innovación y las mejoras en la productividad antes que la búsqueda de rentas o la inversión ineficiente;
4. La importancia de mejorar la supervisión y el marco legal del sistema financiero;
5. La importancia de perfeccionar las reformas en los sectores de infraestructura para aumentar la cobertura y la eficiencia en la provisión de estos servicios;
6. La necesidad de promover la adaptación y generación de tecnología y conocimiento, por medio de incentivos que permitan que los individuos, entidades y empresas se beneficien del esfuerzo de innovar;
7. La necesidad de contar con marcos regulatorios y tributarios adecuados para las actividades productivas y la competencia;
8. La importancia de instituciones efectivas de protección laboral;
9. La necesidad de contar con un ambiente institucional que garantice que los marcos legales y regulatorios se hagan respetar y observar;
10. La importancia de contar con un marco institucional que permita aprovechar las oportunidades que brinda el comercio internacional;
11. La importancia de incorporar al sector privado en el diseño de programas de desarrollo productivo; y
12. La necesidad de tomar en cuenta los aspectos ambientales en los esfuerzos para mejorar la competitividad.

En el Acuerdo Nacional, en el Objetivo de Competitividad del País comprende las siete (de la 17 a la 23) políticas de Estado⁴ siguientes:

⁴ Acuerdo Nacional. Informe de Seguimiento (2006-2008) - Objetivo III: Competitividad del país, Noviembre 2009.

1. Afirmación de la Economía Social de Mercado
2. Búsqueda de la Competitividad, Productividad y Formalización de la Actividad Económica
3. Desarrollo Sostenible y Gestión Ambiental
4. Desarrollo de la Ciencia y Tecnología
5. Desarrollo en Infraestructura y Vivienda
6. Comercio Exterior para la Ampliación de Mercados con Reciprocidad
7. Desarrollo Agrario y Rural

El propósito del PNC es **mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa inserción en el mercado global para el desarrollo social**. Este propósito se verá realizado si se cumple la meta de mejorar nuestra posición relativa en los indicadores globales de competitividad, pues será una señal de que el Perú es una economía en crecimiento sostenido y sostenible y con un clima de inversión favorable al desarrollo del emprendimiento y de las empresas de todo tipo y tamaño, y que está entre los países más competitivos para atraer inversiones. Esto implica el cumplimiento de la meta de crecimiento económico establecida y por consiguiente la generación del empleo de calidad que los peruanos esperamos.

El fin y propósito señalado en el PNC se subdivide en siete objetivos estratégicos, cada uno de los cuales cuenta con un conjunto de estrategias. Cada estrategia tiene políticas y acciones, con metas e indicadores para realizar el seguimiento de las mismas.

El capital humano es el factor de mayor relevancia para el desarrollo de una economía, la inversión en educación desde las edades más tempranas es la de mayor impacto en la competitividad de una nación. Es por ello que se ha definido como objetivo estratégico impulsar una educación de calidad en el país, buscando desarrollar las competencias en los jóvenes y adolescentes para lograr su mejor desempeño al participar en la actividad productiva del país. El énfasis en educación debe estar necesariamente asociado a una adecuada nutrición y salud de los jóvenes en edad escolar, prioritariamente la inicial.

Finalmente, una economía que no preserva su medio ambiente y utiliza intensivamente sus recursos naturales, crece pero empeña su futuro a un crecimiento menor, de allí que como objetivo estratégico el Plan busque mejorar el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y la conservación del ambiente, promoviendo la eficiencia empresarial y su crecimiento comercial, aprovechando la mega diversidad del Perú. Los objetivos estratégicos, del PNC en siete áreas temáticas⁵:

- a) **Objetivo Estratégico de Fortalecimiento Institucional:** Fortalecer la institucionalidad con un Sistema Público efectivo en sus resultados y eficiente en su costo, con organizaciones privadas y de la Sociedad Civil que sean representativas y tengan capacidades fortalecidas, para promover un adecuado clima de negocios del país.
- b) **Objetivo Estratégico de Política Económica, Mercados Financieros y de Capitales:** Fortalecer la institucionalidad para mejorar el clima de negocios del país a través de

⁵ Cita ideográfica del PNC: Buscando la inserción exitosa del Perú en el mercado global http://www.perucompite.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=16&Itemid=6&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.pe%29

adecuadas políticas económicas, comerciales, fiscales, tributarias y laborales; y mejorar la provisión y el acceso a recursos financieros y de capital.

- c) **Objetivo Estratégico de Infraestructura:** Aumentar y mejorar la infraestructura física y la provisión de los servicios relacionados para la integración de mercados y el desarrollo empresarial.
- d) **Objetivo Estratégico de Articulación Empresarial:** Fortalecer las Cadenas Productivas y Conglomerados para promover el desarrollo regional y local.
- e) **Objetivo Estratégico de Innovación Tecnológica:** Aumentar la aplicación de conocimiento para mejorar la competitividad de la producción usando las herramientas que provee la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
- f) **Objetivo Estratégico de Educación:** Desarrollar competencias en los jóvenes y adolescentes para lograr su mejor desempeño en la sociedad peruana.
- g) **Objetivo Estratégico de Medio Ambiente:** Mejorar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la conservación del ambiente, promoviendo la eficiencia empresarial y su crecimiento comercial.

El tema de competitividad dentro de la región Huancavelica se viene desarrollando desde hace unos años, desde el 2007. Mediante Ordenanza Regional N° 094-2007-Gob.Reg-Hvca/CR, de fecha 22 de Julio del 2007, se aprueba el Plan de Competitividad Regional de Huancavelica 2007 -2017, el mismo que está en pleno proceso de aplicación.

El concepto de competitividad es aún un concepto en construcción que no tiene límites, en consecuencia no existe una definición única, es más, la competitividad no se logra gratuitamente y de manera fácil, es producto del esfuerzo consciente de los actores, públicos y privados, basados en una autentica solidaridad, valores y respeto de nuestra cultura y nuestra biodiversidad; que permiten el proceso de pensar y generar alternativas de carácter local para actuar competitivamente a nivel regional, convirtiendo las ventajas comparativas en ventajas competitivas, para lo que es indispensable:

- Identificar los sectores motores de la región, con capacidad de generar ventajas competitivas.
- Establecer estrategias y planes de acción con participación plena de los actores de cada sector
- Identificar las potencialidades o ventajas comparativas.

El departamento de Huancavelica, se caracteriza por la existencia de un conjunto de actividades económicas, en la actualidad de subsistencia, determinados por una tradición productiva de sus zonas. Esta característica necesita ser desarrollada y aprovechada para competir en el mercado regional, nacional y en el futuro, en el mercado global; en consecuencia es necesario y urgente generar en el espacio regional, de acuerdo a su vocación productiva, plataformas inteligentes que faciliten la infraestructura, los servicios y los recursos humanos necesarios, en base a una visión estratégica común en la colectividad regional.

1.3 Lineamientos de la Gestión por Resultados⁶

Para comprender qué es el Presupuesto por Resultados es necesario recordar, que un objetivo fundamental de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Para lograr este objetivo, contamos con el Presupuesto Público como principal instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización.

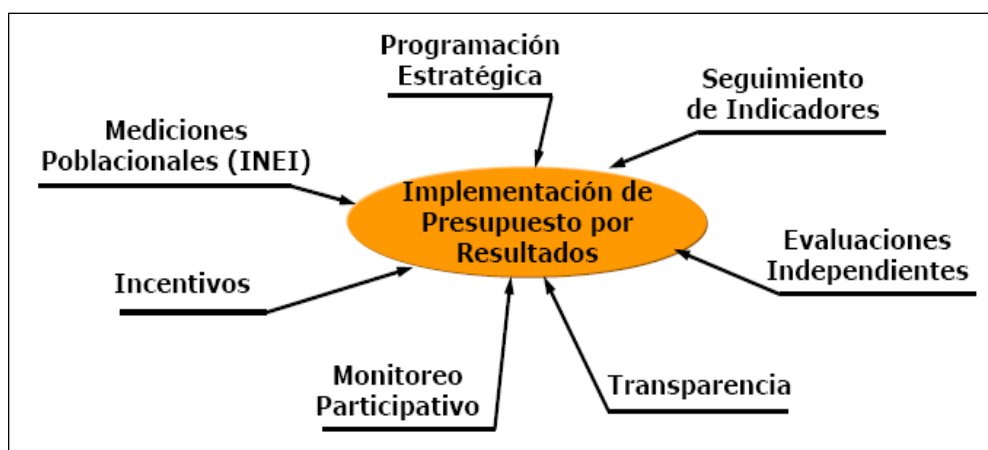
El Presupuesto Público puede generar cambios en la gestión pública planteando reformas en el desempeño de las instituciones del Estado. Con este fin, la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP), como ente rector del Proceso Presupuestario ha establecido los cambios necesarios para darle a éste proceso un nuevo enfoque, el de Resultados.

El Gobierno a través de la aprobación de la Ley 28927- Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007 - Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno.

Las características del Presupuesto por Resultados nos permiten confirmar el porqué decimos que esta estrategia introduce un cambio en la forma de hacer el Presupuesto; rompiendo además con el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones de aislamiento que orinaba nula articulación en la intervención del Estado.

El Presupuesto por Resultados – PpR parte de una visión integrada de planificación y presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados; y plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido.

Para lograr la implementación del PpR, el MEF desarrolló, según los principios y métodos del enfoque por resultados, directivas, instructivos e instrumentos para el proceso de gestión presupuestaria, y lograr así construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población; el enfoque de implementación es:



⁶ Cita ideográfica de la Ley N° 28927 y documentos publicados por el MEF: www.mef.gob.pe/DNPP

Los beneficios esperados en parte pueden medirse con los 126 indicadores de desempeño desarrollados por el MEF en las siguientes variables participantes en el proceso realizado para el logro de la meta:



A continuación, presentamos una breve descripción de los avances y diseños realizados bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados en el proceso de programación y formulación dispuesto en la Ley 28927 – Presupuesto 2007, al respecto en la norma, la DNPP, se desarrolló la metodología para la Programación Presupuestaria Estratégica (PPE), la cual se aplicó, conjuntamente con los pliegos involucrados en las once actividades prioritarias indicadas en el artículo 11° (numeral 11.1) de la mencionada Ley.

La estrategia de implementación tuvo los siguientes componentes:

1. **Fortalecer capacidades** (capacitación basado en el servicio);
2. **Fortalecer los Sistemas:** (Programación presupuestaria; Seguimiento del Gasto Público; Evaluaciones Independientes; Gestión Administrativa; Tableros de Control Gerencial; Portales de Transparencia; y Monitoreo participativo);
3. **Medir progresos** periódicamente, a través de las Encuestas Poblacionales (INEI y otras).

Cabe resaltar que, al 2008, se difundieron los avances (respecto al Eje 1: Preservar Capital Humano), en la que sólo estuvieron involucrados los sectores priorizados para la implementación (Ministerio de Educación; el de la Mujer y Desarrollo Social; el de Salud; el de Transportes y Comunicaciones; y el RENIEC). También cabe recordar que cuando se nombra a los Gobiernos Regionales se refiere a las Direcciones Regionales Sectoriales, unidades orgánicas que jerárquica y funcionalmente dependen de su sector, según lo establece la Ley de Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales – Ley 28926; esta disposición genera un divorcio orgánico al Gobierno Regional ya que su “participación” no constituye tal.

El presupuesto por resultados demanda a que los gobiernos regionales rediseñen sus instrumentos de planificación estratégica y las articulen a las políticas y objetivos nacionales. Esto propiciaría, simultáneamente, procesos de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades orientados a reformar las instituciones en respuesta a los desafíos planteados.

El presupuesto por resultados representa una oportunidad para repensar la gestión de los gobiernos regionales en función del desempeño institucional articulado al desarrollo territorial, lo cual no ha sido difundido ni tampoco objeto de intensivos cursos de capacitación en los gobiernos regionales.

Por su parte, la importancia de los gobiernos locales está en que constituyen el nivel de la gestión pública más cercano a los problemas de las localidades.

Su concurso en el proceso del presupuesto por resultados es fundamental, no solo porque normativamente están obligadas –aunque de manera gradual-, sino porque, vistos como un sistema y desde la perspectiva del desarrollo, hay unicidad y alta conectividad, a pesar de ser ámbitos de acción claramente diferenciados con el Gobierno Regional.

Por esta razón, el éxito del presupuesto por resultados en alguno de estos espacios y sus efectos en el desarrollo, incidirá de manera directa e indirecta en otras localidades y, por supuesto, en el nivel agregado regional.

En el proceso de implementación del presupuesto por resultados, la Sociedad Civil tiene relevante importancia, al estar vinculado orgánicamente a la planificación del desarrollo y a los resultados que se obtengan en pos de ella, involucra de manera sustantiva la práctica transversal de la participación ciudadana, por ello llama la atención que esta temática no se difunda los ámbitos involucrados (tres niveles de gobiernos y sociedad civil organizada).

Como parte de este proceso de análisis se toma parte del trabajo realizado por el Consultor Econ. Juan G. Peña Díaz⁷ en Abril del 2008, quien hace un análisis de la Organización Vs Sistemas de Modelo de Gestión por Resultados – MGPR, se ha tomado estos resultados adecuándolos a las condiciones actuales del Plan.

⁷ PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO: Análisis Organizacional del Gobierno Regional de Huancavelica - Econ. Juan Guillermo Peña Díaz en Abril del 2008

Análisis de la Organización versus Sistemas del Modelo de Gestión por Resultados – MGPR

MGPR(*)		Análisis
SISTEMA DE GESTION	Planeamiento Estratégico y Operativo	PEI, se encuentra elaborado, pero de pobre ejecución; La normatividad esta desactualizada;
		Los Planes existentes se hacen por outsourcing, con relativa participación del equipo técnico multidisciplinario;
		Primero: El Plan Regional de Desarrollo Concertado establece las Políticas, Objetivos, Estrategias con sus respectivos Proyectos y Programas a desarrollar en un horizonte de largo plazo: más de 05 años.
		Segundo: El Plan Estratégico Institucional establece las mismas categorías de planificación a un mediano plazo, de 0 a 4 ó 5 años definiéndose con claridad las políticas de la gestión vigente, así como los Proyectos y Programas a ejecutar a cada año, es decir se formula una Programación Multianual para un periodo equivalente al periodo de duración de una gestión de gobierno.
		Tercero: El Plan Operativo Institucional, establece el conjunto de actividades y proyectos a ejecutarse en un determinado Ejercicio Fiscal, en función a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional.
		Recomendación:
		Incorporar a los documentos de gestión:
		Objetivos enfocados a Resultados
		Indicadores para medir Objetivos y Resultados asociados
		Arquitectura Organizacional
El actual Reglamento de Organización y Funciones fue aprobado (29 de Diciembre del 2009). Al no desarrollarse el Planeamiento Institucional en el Gobierno Regional Huancavelica, no permite organizar los esfuerzos y los recursos para lograr los objetivos estratégicos y metas institucionales que se programan en los planes operativos institucionales, lo que impide una mejor combinación del potencial humano y los recursos humanos y financieros.		
La Estructura Orgánica, ha sido diseñada y elaborada con la finalidad de contemplar las funciones que permitan cumplir con las competencias establecidas en la LOGR.		
Recomendaciones:		
El ROF debe estar direccionado al planeamiento estratégico con relación biunívoca a los Objetivos y Resultados		
Programación Presupuestaria		
	El Presupuesto participativo y el presupuesto institucional deben respaldar las acciones previstas de manera directa a fin de garantizar el logro de las metas institucionales.	

Análisis de la Organización del GR de Huancavelica Vs Sistema de Monitoreo, Control, Evaluación y Mejora Continua		
MGPR(*)	Análisis	
SISTEMA DE MONITOREO, CONTROL, EVALUAC. Y MEJORA CONTINUA	Monitoreo	Tampoco se tiene implantado un Sistema de Monitoreo que permita registrar los avances de la ejecución de los planes del Gobierno Regional. No se tiene establecido una línea de Base de indicadores de resultado, no diferencian la significación de un indicador de resultado versus un indicador de impacto.
	Control y Evaluación	Al no contar con un Sistema de Monitoreo que permita registrar los avances de la ejecución, hace imposible que se pueda realizar Evaluación alguna del cumplimiento de los objetivos establecidos.
	Mejora Continua	La no existencia de una cultura de calidad evidencia la no existencia de la mejora continua y por lo tanto no se ha implementado el círculo de Control PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

Análisis de la Organización del GR de Huancavelica Vs Sistema de Compromiso		
MGPR(*)	Análisis	
SISTEMA DE COMPROMISO	Compromiso de Desempeño Institucional	Las auditorías anuales permiten detectar hallazgos que son convocados del sistema operativo y administrativo. En la realidad no existe formalizado un compromiso institucional. Se recomienda implementar la documentación con la que se formalizaría este Compromiso.
	Compromiso de Resultados de Gestión	La rutina de carácter legal restringe a evaluaciones de la ejecución presupuestal; evaluación de los Planes; la contraloría, mediante su auditor interno también realiza observaciones sobre la correcta aplicación de los procedimientos. Estas evaluaciones no reflejan aporte alguno al mejoramiento de la gestión y por ende al logro de resultados. Se recomienda implementar la documentación con la que se formalizaría este Compromiso.
	Compromiso con el Ciudadano	Los Planes existentes en el GR no están debidamente articulados y no han sido interiorizados institucionalmente, por ello se desconoce y desmotiva un probable seguimiento de las etapas futuras.
		Se recomienda implementar la documentación con la que se formalizaría este Compromiso.

Análisis de la Organización del GR de Huancavelica Vs Sistema de Desarrollo Personal		
MGPR(*)	Análisis	
DESARROLLO DE PERSONAL	Sensibilización	Son pocas las actividades tendientes a sensibilizar al recurso humano del GR Huancavelica, a interiorizar la Visión y por ende la consecución de objetivos de desarrollo que permita conseguir esta visión. Se recomienda realizar, sistemáticamente, actividades tendientes a lograr una toma de conciencia y valoración positiva de los cambios que se introducen con la aplicación del enfoque de gestión por resultados y calidad.

	Capacitación	Se señala que las acciones de capacitación son pocas que pasan desapercibidas para el grueso de los trabajadores de la región, y se llega a indicar que estas son inexistentes.
		La capacitación es un recurso de la organización para elevar el nivel de competencia del personal. Surge de diagnosticar los problemas de la organización que tienen que ver con un déficit de conocimientos, habilidades o actitudes para ejecutar los procesos. La necesidad de capacitación puede, originarse en desempeños que no alcanzan el estándar de calidad esperado, en la incorporación de nuevas tareas o tecnologías, en la evolución de los conocimientos que requiere una actualización permanente, o en la introducción de un nuevo modelo de gestión, como es el caso que se propone.
	Competencias	Se destaca que no está claramente definidas las competencias institucionales y de los trabajadores con el fin de direccionar las personas a los objetivos de la organización.
		Las competencias son habilidades, destrezas o conocimiento descrito en términos de comportamientos que pueden ser observados, medidos y enseñados, que además resulta crítico para el éxito individual y para que la Institución logre sus resultados. Es importante entonces, identificar y conocer las competencias requeridas por la Organización para alinear las personas a los objetivos.
	Incentivos	No se realiza una evaluación del desempeño y menos se tiene una política de incentivos, solo se realiza estímulos individuales al desempeño personal sin mayor criterio.
		Se requiere un cambio en el paradigma de la evaluación de desempeño, entendiendo que su propósito es contribuir al desarrollo del personal y a ser una fuente de información para el desarrollo de planes de capacitación, entrenamiento, rotación horizontal de personal, futuras promociones e identificación de potenciales cuadros. La evaluación también debe comprender, además de las competencias técnicas asociadas al puesto, competencias referidas a liderazgo, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, planificación, dirección de personas; es decir aquellas que permiten generar sinergias y crear una cultura organizacional propicia para mejorar la competitividad de la Organización. Además, la evaluación de desempeño (tanto de las Instituciones como de su personal) debe pasar del simple cumplimiento de las funciones, al criterio más amplio de cumplimiento de resultados previamente establecidos y comprometidos. Esto genera un escenario adecuado para redimensionar la aplicación de sistemas de incentivos, como respaldo del proceso de cambio en los sistemas de gestión. En este sentido, los incentivos a implementar pueden dividirse en tres grandes categorías:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquellos diseñados para la organización como un todo, ▪ Aquellos diseñados por procesos, y ▪ Los estímulos individuales al desempeño personal.[12] 		

Este análisis revela aspectos de una falta de Planificación o en su defecto de una pobre aplicación de lo que se planifica, que a la luz de los resultados es casi lo mismo y que fortalece el dicho: Se hace lo que no se planifica y se planifica lo que no se hace. Acompañado de una falta monitoreo que permita registrar los avances, lo que no permite realizar un control y evaluación de los objetivos conseguidos, que al final se traduce en la inexistencia de una cultura de calidad.

Se señala que no existe formalizado un compromiso institucional con el fin de mejorar su desempeño, las observaciones sobre la correcta aplicación de los procedimientos no reflejan aporte alguno al mejoramiento de la gestión y por ende al logro de resultados. Esto debilita la apreciación ciudadana del compromiso institucional para con ella.

Se indica que son pocas las actividades tendientes a sensibilizar al recurso humano del GOBIERNO REGIONAL HUANCVELICA, a interiorizar la Visión y por ende la consecución de objetivos de desarrollo que permita conseguir esta visión. Se señala que las acciones de capacitación son pocas que pasan desapercibidas para el grueso de los trabajadores de la región, y se llega a indicar que estas son inexistentes. Se destaca que no está claramente definidas las competencias institucionales y de los trabajadores con el fin de direccionar las personas a los objetivos de la organización. No se realiza una evaluación del desempeño y menos se tiene una política de incentivos, solo se realiza estímulos individuales al desempeño personal sin mayor criterio.

1.4 Lineamientos de equidad e inclusión social

Marco Jurídico Nacional

Ley de Modernización de la Gestión Pública – Ley N° 27658

Art. 5, señala que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta fundamentalmente:

- a) Priorización de la labor de desarrollo social en beneficio de los sectores menos favorecidos.
- b) La concertación, con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas.
- c) Descentralización, a través del fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Regionales.
- d) La Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados.
- e) La Regulación de las relaciones intersectoriales.

Gestión por Resultados Ley N° 29083 - Ley que modifica el artículo 47 de la Ley General del sistema Nacional de Presupuesto para incorporar en el análisis la incidencia en políticas de equidad de género.

“Artículo 47°.- Evaluación a cargo de las Entidades

(...)

“47.4 En la evaluación presupuestal de ejecución del Presupuesto del Sector Público, las entidades públicas incorporarán, en el análisis, la incidencia en políticas de equidad de género.

El Poder Ejecutivo definirá, progresivamente, las entidades públicas, y los programas, actividades y proyectos que incorporen en la evaluación presupuestal dicha incidencia.”

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867

- El artículo 4 señala que los gobiernos regionales tienen entre otras finalidades garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales regionales y locales de desarrollo.
- El artículo 8 establece que los principios rectores de las políticas y de la gestión regional son: Gestión moderna y Rendición de cuentas, Inclusión Equidad.
- El artículo 60 determina cuales son las funciones de las regiones en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades.

Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972

El Artículo 84, señala las competencias de las municipalidades en cuanto a programas sociales defensa y promoción de derechos y establece que:

- **Las municipalidades provinciales establecerán** canales de concertación entre las instituciones que trabajan en defensa de los derechos de las mujeres entre otros grupos de población vulnerable.
- **Las municipalidades distritales organizarán, administrarán y ejecutarán** los programas locales de lucha contra la pobreza y de desarrollo social del Estado asegurando la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de la economía regional y local.
- Así mismo, **organizarán, administrarán y ejecutarán** los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo como las **mujeres**, entre otros grupos de población vulnerable; y promoverán la **igualdad de oportunidades** con criterio de equidad.

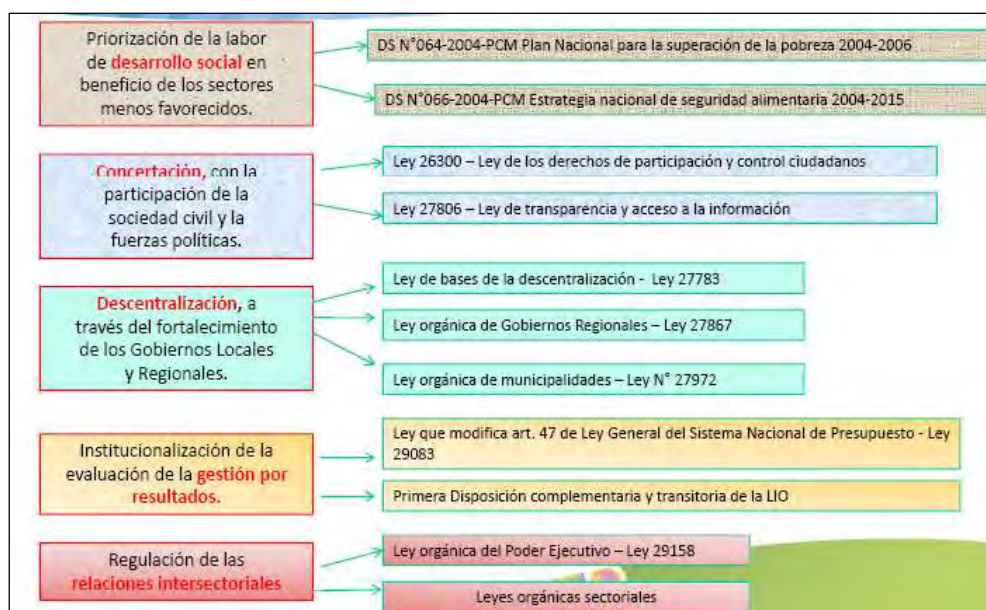
La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158

El artículo III señala que el Poder Ejecutivo afirma los derechos fundamentales de las personas y el ejercicio de sus responsabilidades, procurando la inclusión y la equidad.

Leyes Sectoriales: MIMDES

- La Ley N° 27793, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, cuyo artículo 2 señala que como parte de sus competencias, el MIMDES debe formular, aprobar, ejecutar y supervisar las políticas de la mujer y desarrollo social promoviendo la equidad de género, es decir, la **igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**.
- Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES cuyo artículo 4b) señala que el **MIMDES ejerce rectoría** en el ámbito nacional **sobre las políticas y actividades** que desarrollan las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil **referidas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres**.

Modernización de la Gestión Pública



Marco Jurídico Específico de Igualdad de Oportunidades

- Ley N° 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.
- Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones 2006 – 2010. DS 0090-2005- MIMDES.
- Segunda Política de Obligatorio Cumplimiento de las Entidades Públicas del Estado: Igualdad de Oportunidades (D.S. N° 027-2007- PCM)

Ley N° 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres – LIO

Establece el marco normativo, institucional y de políticas públicas	{	En los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos
Encarga al Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	{	La adecuación de la actividad, dentro del clasificador funcional programático de acuerdo a los procedimientos presupuestales vigentes.
Instrumento de Gestión	{	Plan Nacional de Igualdad de oportunidades entre Mujeres y Hombres 2006-2010

Lineamientos del PIO 2006-2010:

- **Lineamiento 1:** equidad de género en las prácticas del Estado.
- **Lineamiento 2:** valores y prácticas equitativas
- **Lineamiento 3:** derechos sociales y culturales, y
- **Lineamiento 4:** derechos económicos
- **Lineamiento 5:** derechos civiles y políticos

Decreto Supremo 0027- 2007 - PCM

Establece Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Estado, entre ellas:

- Descentralización
- **Igualdad de hombres y mujeres**
- Inclusión
- Simplificación administrativa
- Anticorrupción
- Seguridad
- Aumento de capacidades sociales.
- Extensión tecnológica, medio ambiente y competitividad.
- Empleo y MyPe, etc.

Lineamientos - 2da Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres

1. Igualdad en contratación acceso a cargos directivos
2. Valores y prácticas de equidad y no discriminación
3. Ejercicio derechos civiles, sociales, económicos, políticos, culturales.
4. Acceso de mujeres a instancias de poder y decisiones en la sociedad y administración pública.
5. Atención prioritaria a familias en extrema pobreza. Énfasis: dirigidas por mujeres

Los lineamientos de inclusión social está considerado dentro los planes de la Región a través de su Plan Regional de Desarrollo Concertado 2008 – 2015, al definir las acciones por los sectores de trabajo, priorizando dentro de los sectores lo siguiente:

- Agrario la promoción de la micro y pequeñas empresas agroindustriales
- Pecuario el fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores
- Transportes priorizando la construcción y mejoramiento de la red de articulación macro regional
- Educación realizando acciones en educación comunitaria.

1.5 Modelo de Gestión por Competencias

La Gestión de Competencias⁸, busca que los conocimientos mejoren las habilidades y actitudes del funcionario para lograr un desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de su personal (motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores internos y entorno) y otros aspectos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

Para la formulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades (PRDC), se tomó en cuenta el marco conceptual del enfoque de “desarrollo de competencias” el cual pedagógicamente concuerda con el enfoque “constructivista”.

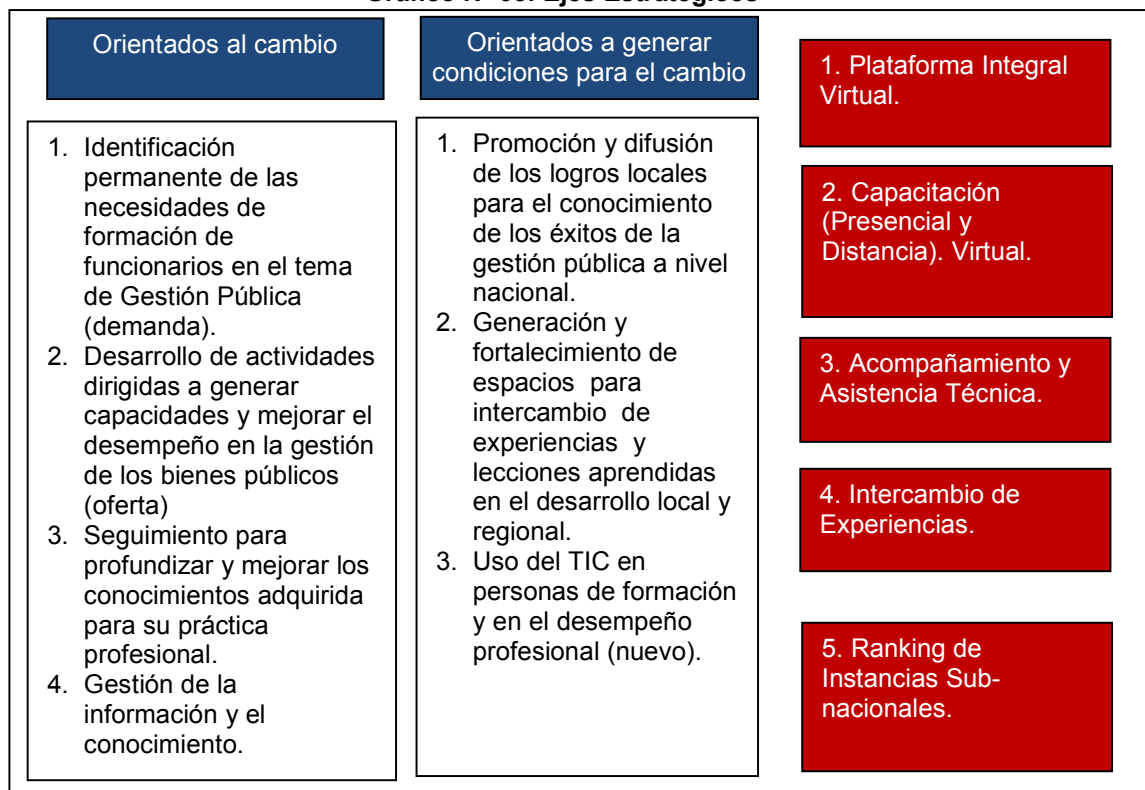
Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador.

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal actor en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización; permitiendo la obtención de la calidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales. Esquematisando el Modelo tenemos:

Entonces, en el marco del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades, tomamos al enfoque de competencias como aquel que está orientado a desarrollar o fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes en determinadas temáticas. En este sentido, no se reduce a la adquisición de conocimientos teóricos o a un aprendizaje memorístico, ni tampoco al simple entrenamiento práctico, sino que integra todas las formas de aprender del ser humano, complementando así lo teórico con lo práctico, orientando lo aprendido a la acción, es decir al cambio, tal como se muestra en el Grafico N° 03.

⁸ Cita ideográfica obtenido de la página: www.monografias.com/trabajo15/

Gráfico N° 03: Ejes Estratégicos



Ejes estratégicos del PNDC

Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales – PCM.

Existen dos tipos de ejes estratégicos los orientados al cambio y los orientados a impulsar favorablemente los cambios. Los ejes estratégicos impulsores son los “resortes” del modelo de competencias, entre estos tenemos:

Sobre la base de los primeros ejes impulsores, se desarrollan los ejes Orientados al Cambio:

- 1.- Identificación permanente de las necesidades de información.
- 2.- Desarrollo de actividades dirigidas a generar capacidades.
- 3.- Seguimiento de las actividades de mejora de capacidades.
- 4.- Gestión de la información y del conocimiento.

Sobre la base de los primeros ejes impulsores, se desarrollan los ejes Orientados a generar condiciones para el Cambio:

- 1.- Promoción y Difusión de los logros locales.
- 2.- Generación y fortalecimiento de espacios de intercambio.
- 3.- Uso de Tecnologías de Información y Comunicación.

A su vez estos 7 ejes estratégicos se implementan a través de 5 componentes (Plataforma Virtual, Capacitación, Acompañamiento y Asesoría Técnica, Intercambio de Experiencias el Ranking de instancias sub. Nacionales). Los componentes son las formas de como se implementa el Plan. El desarrollo propiamente dicho del Plan, se dará a través de un conjunto de ejes estratégicos y componentes. La implementación adecuada de estos ejes y componentes lleven al logro de los objetivos específicos y estos a su vez al cambio esperado, el cual se expresa a través del objetivo general.

Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades son:

Objetivo específico 1: Desarrollar⁹ competencias de gestión deseables de los funcionarios públicos a nivel regional y local, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.

Objetivo específico 2: Fortalecer el vínculo entre la oferta y la demanda de formación en Gestión Pública de acuerdo a las competencias necesarias para el proceso de descentralización.

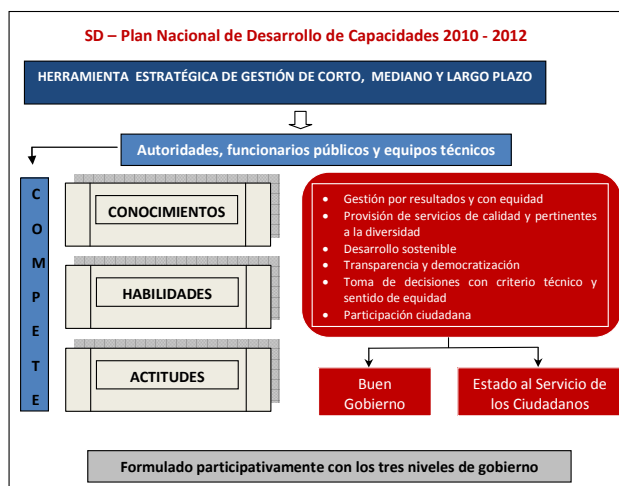
Objetivo específico 3: Promover la gestión y producción de conocimiento e información en Gestión Pública orientado a mejorar la toma de decisiones.

Objetivo específico 4: Promover el fortalecimiento de redes interinstitucionales que brinden sostenibilidad a la implementación del PNDC.

Objetivo específico 5: Promover el uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos de formación y en el desempeño de las autoridades y funcionarios públicos.

La implementación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades permite el alineamiento entre la estrategia, competencias y finalmente los resultados. Por lo antes referido, existen diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral. Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto. Al efecto seguiremos a Gonzzi (1996) quien plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias: la primera, las concibe como una lista de tareas desempeñadas; la segunda, como conjunto de atributos personales y la tercera es un enfoque integrado u holístico. Es bajo este último enfoque, Gráfico N° 04, que se desarrolla este Plan.

Gráfico N° 04: Componentes del concepto de Competencia.



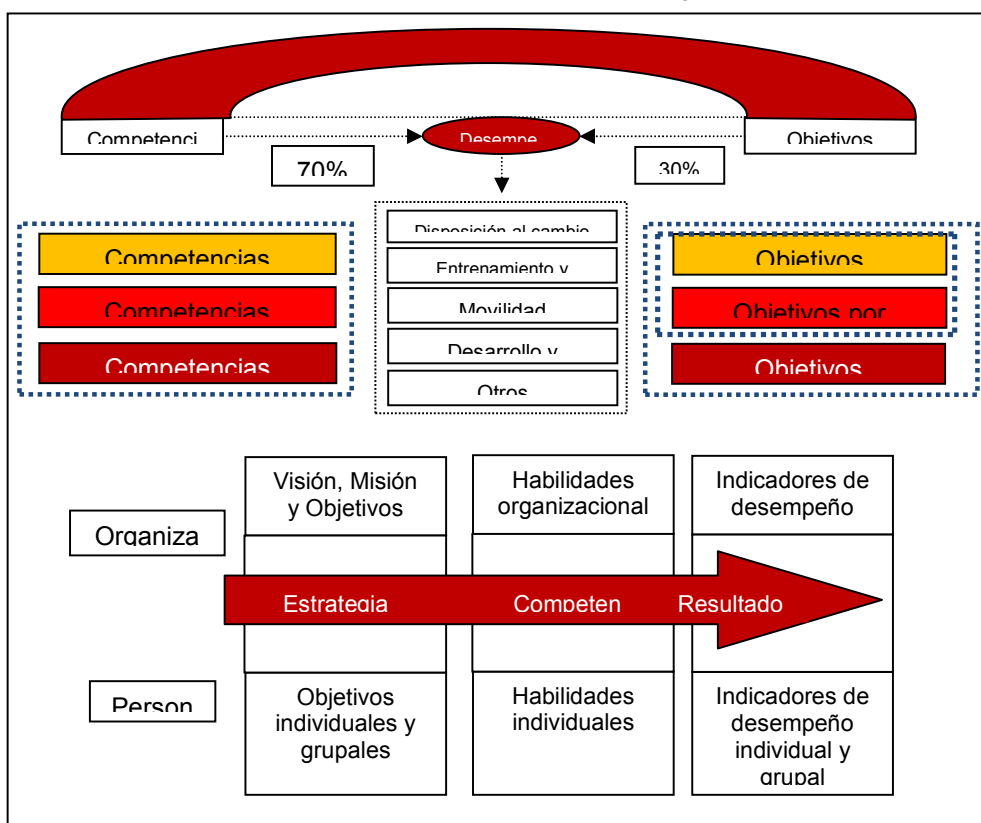
Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales - PCM

⁹ Se entiende el que desarrollo de aprendizajes tiene como base capacidades previas.

La implementación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades permite el alineamiento entre la estrategia, competencias y finalmente los resultados. Esto subyace en el presupuesto que la gestión está orientada a las Competencias.

El modelo de competencias involucra no solamente el diseño de las mismas en los puestos de trabajo y la selección de personal idóneo a la consecución de las mismas, sino que finalmente son los resultados los que permiten justificar la existencia del modelo (ver Gráfico N° 05).

Gráfico N° 05: Modelo de Gestión de Competencias



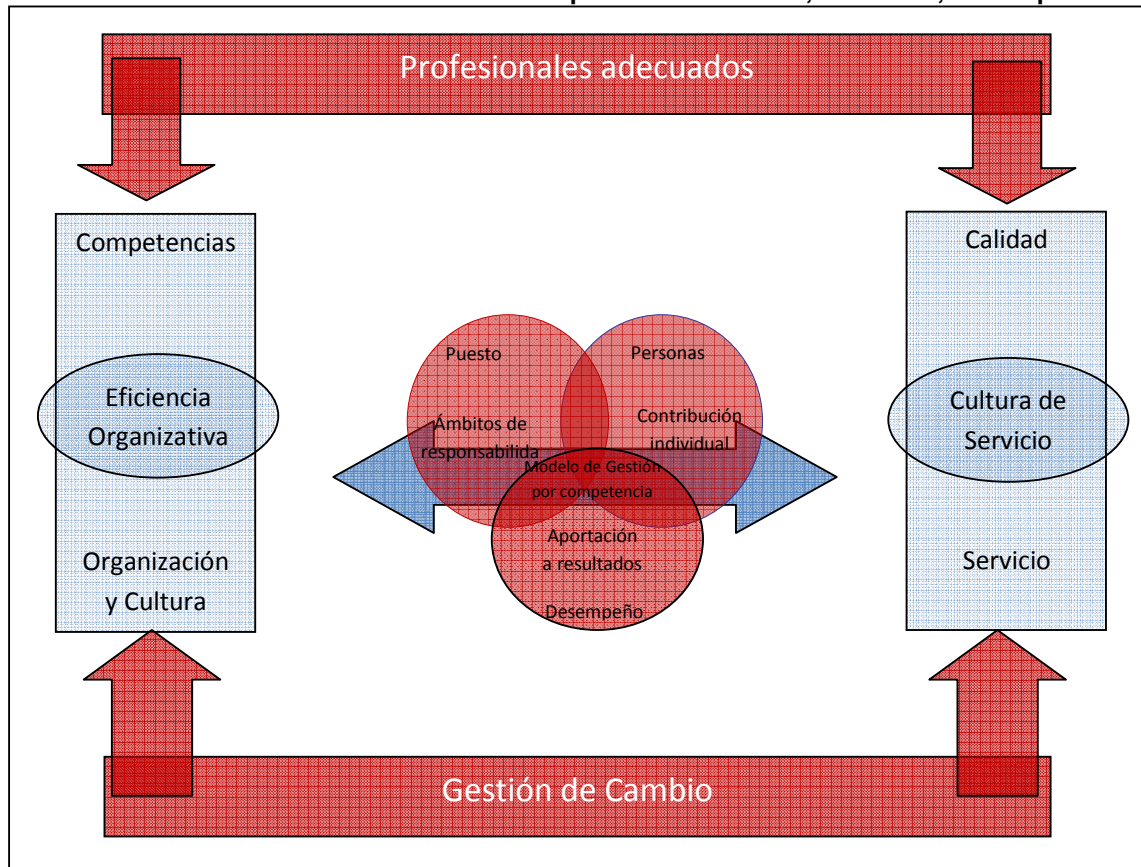
Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales – PCM.

El modelo de competencias involucra no solamente el diseño de las mismas en los puestos de trabajo y la selección de personal idóneo a la consecución de las mismas, sino que finalmente son los resultados los que permiten justificar la existencia del modelo.

La triada de puesto, persona y desempeño encierra el centro mismo de la gestión por competencias. Es a partir de estos resultados que mejoramos el servicio y la mejora de la eficiencia organizativa.

El éxito del Modelo de Gestión por Competencias es que se puede predecir con menos riesgo el desempeño futuro de un candidato basado en sus competencias para la obtención de resultados (ver Gráfico N° 06)

Gráfico N° 06: Modelo de Gestión de Competencias: Puestos, Personas, Desempeño



Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales – PCM.

Se puede observar la coherencia entre las fases del modelo, desde la Determinación de Perfiles de Competencia respondiendo a la pregunta: que competencias necesito para que este puesto obtenga resultados.

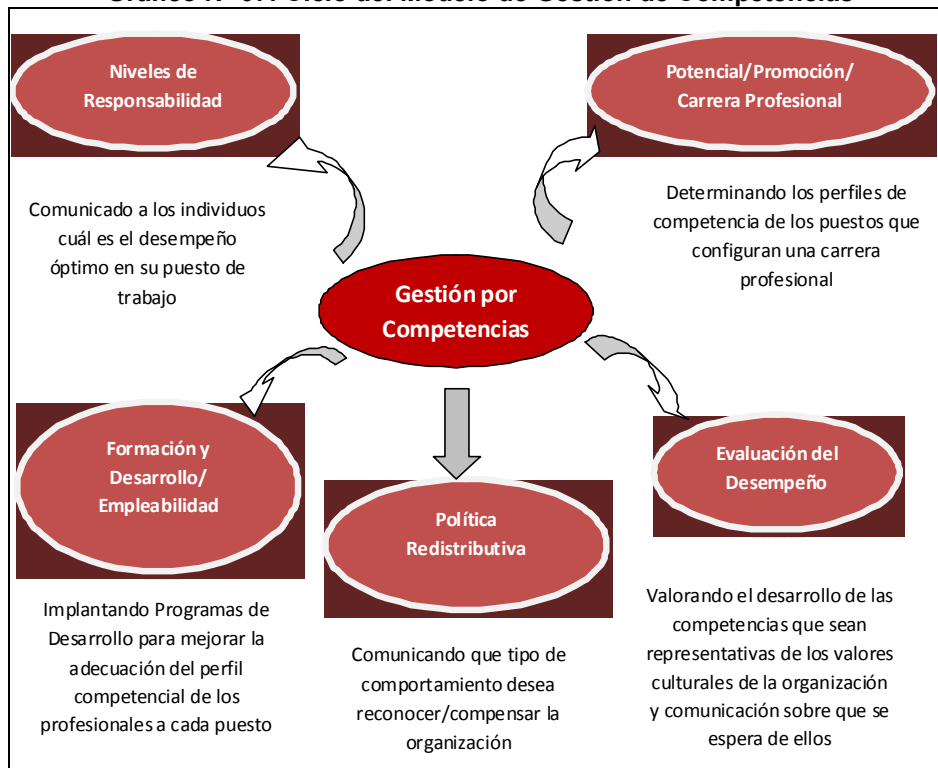
Justamente para comprobar lo anterior es que se tiene la fase de Evaluación de Desempeño periódica.

La Política Redistributiva que es la compensación por los resultados obtenidos y que fueron medidos en la fase previa.

Para la mejora de las competencias de los trabajadores a través de la capacitación permanente se tiene la fase Formación y Desarrollo.

El establecimiento del rendimiento y de los resultados esperados responde a establecer la línea base, el acuerdo previo entre la organización y el trabajador de lo que se espera de él. Esto ocurre en la fase Niveles de Responsabilidad (ver Gráfico N° 07).

Gráfico N° 07: Ciclo del Modelo de Gestión de Competencias



Fuente: Modelo Conceptual Actualización y Articulación Planes de Desarrollo de Capacidades de 20 Gobiernos Regionales – PCM

2. Marco Legal

El Marco legal, es presentado en dos grupos: “El Marco Legal Específico”, que es aquel que tiene relación intrínseca con el Desarrollo de Capacidades y Formulación del Plan de Desarrollo de Capacidades; el segundo grupo está constituida por el conjunto de normas “Marco Legal asociados” que no teniendo relación directa con el Desarrollo de Capacidades, determina el escenario de los Gobiernos Regionales y Locales, como su organización, los Fines, objetivos y funciones y sistemas administrativos dentro de las cuales realizan su gestión de estas instituciones, así tenemos:

Marco Legal Específico:

- DS N° 002-2008-PCM – “Crean Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales”.
- Desarrollo de Capacidades en el DS. N° 047-2009-PCM
 - Enfoque: desarrollo de capacidades para el ejercicio de las funciones transferidas y fortalecimiento del modelo de gestión descentralizada.
 - Planes Sectoriales de Desarrollo de Capacidades coordinados con los Planes Básicos de Desarrollo de Capacidades de los Gobierno Regional y GL.
 - Los Planes Sectoriales de Desarrollo de Capacidades comprenden programas específicos diseñados concertadamente con Gobierno Regional y GL, en base a perfiles de competencias e indicadores de cumplimiento.

- Los Ministerios deberán programar recursos para implementar programas de desarrollo de capacidades.
 - Se modifica el DS. N° 002-2008-PCM que crea la Comisión Multisectorial de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública:
 - En su artículo 1°: sustituye sus funciones "...de conducción y diseño respecto al Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno" por la "...de concertación y aportes técnicos a efectos de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno"; en su artículo 3°, suprime los numerales 3.1. y 3.2., y en su artículo 4°, incorpora a la Autoridad Nacional de Servicio Civil como miembro de la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2010-PCM - aprueba el "Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales".
 - Decreto Legislativo 1023 - DECRETO LEGISLATIVO QUE CREA LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, RECTORA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Dentro de sus funciones, entre otras, están: a) Planificar y formular las políticas nacionales del Sistema en materia de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, rendimiento, evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, y relaciones humanas en el servicio civil; b) Proponer la política remunerativa, que incluye la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios vinculados al rendimiento, que se desarrolla en el marco de los límites presupuestarios establecidos por la ley y en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas; c) Dictar normas técnicas para el desarrollo e implementación del Sistema; incluye la función de capacitar a las Oficinas de RRHH y apoyarlas en la aplicación de las políticas de gestión y evaluar su implementación, desarrollando un sistema de acreditación de sus capacidades.

También cuenta con atribuciones normativas, supervisora, sancionadora, interventora y de solución de controversias.

- DS N° 009-2010-PCM Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.

Marco Legal asociado:

- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 (Art. 23.1): "Es función de la SD capacitar en gestión pública a nivel regional y municipal".
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 (Art. 86): "La SD formulará y aprobará el Plan de Capacitación en Gestión Pública a nivel regional, con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y acelerar el proceso ordenado de transferencias".
- Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, Ley N° 28273 (Art. 6°): "Corresponde a la SD "otorgar capacitación y asistencia técnica para la gestión pública a los Gobiernos regionales y Locales".
- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM (Num.1.3): "Constituye una política nacional de obligatorio cumplimiento capacitar sectorialmente a los gobiernos regionales y locales"

- Decreto Supremo N° 036-2007-PCM: “Los sectores brindan capacitación y asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales con miras a facilitar el proceso de acreditación y el cumplimiento de los mecanismos de verificación.”
- D.Leg. 1026 - Decreto Legislativo Que Establece Un Régimen Especial Facultativo Para Los Gobiernos Regionales y Locales Que Deseen Implementar Procesos De Modernización Institucional Integral
- Ley Marco del Empleo Público - Ley N° 28175, cuyo objetivo principal es generar condiciones para que las entidades públicas sean eficientes, eficaces, participativas, transparentes y honestas, así como normar el marco para el empleo público y la gestión del desempeño laboral.

Considerando que los sistemas administrativos son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que regulan la utilización de recursos en las entidades de la administración pública y que a la vez promueven la eficiencia en su uso. Entre los principales sistemas de la administración pública peruana figuran los de adquisiciones y contrataciones, personal, inversión pública, presupuesto, contabilidad, tesorería, entre otros.

Y que dada la heterogeneidad de las entidades del sector público (ministerios, municipalidades rurales y urbanas, organismos públicos descentralizados, entre otros), será importante que los sistemas administrativos se adecuen al proceso de descentralización y, en específico, a su utilización por entidades de distinta envergadura y naturaleza.

Por ello, acorde con lo establecido en el **Artículo 2°.- del DS N° 002-2008-PCM** “Crean Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales”, dispone que: Constituye objetivo de la Plataforma creada en su artículo 1°: “...*fortalecer y desarrollar las capacidades para la gestión pública del Buen Gobierno Regional y Local en el marco del proceso de descentralización del país y de los Sistemas Administrativos, y contribuir al proceso de reforma y modernización del Estado a efectos de dar sostenibilidad al proceso de descentralización.*”. En tal sentido se incluyen los siguientes Sistemas Administrativos:

- Sistema de Contrataciones del Estado: D. LEG N° 1017 - El objeto del presente Decreto Legislativo es establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las Entidades del Sector Público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, a través del cumplimiento de los principios señalados en el artículo 4° de la presente norma; y DS N° 184-2008-EF - Reglamento del Decreto Legislativo N° 1017 que aprobó la Ley de Contrataciones del Estado
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - LEY N° 28411 (25/11/2004).- Cuyo Objeto es establecer los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto (Art. 11 de la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112, y Art. 77 y 78 de la Constitución Política).
- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería - LEY N° 28693 (22/03/2006).- Conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. Tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

- Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento Ley N° 28563 01-07-05).- Define al Sistema Nacional de Endeudamiento como el conjunto de órganos e instituciones, normas y procesos orientados al logro de una eficiente concertación de obligaciones a plazos mayores de un año, y a una prudente administración de la deuda del Sector Público No Financiero; siendo su Órgano Rector la Dirección Nacional del Endeudamiento Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad - LEY N° 28708 (20/03/2006).- Su objeto es establecer el marco legal para dictar y aprobar normas y procedimientos que permitan armonizar la información contable de las entidades del sector público y del sector privado, así como, para elaborar las cuentas nacionales, la Cuenta General de la República, las cuentas fiscales y efectuar el planeamiento que corresponda; Por ello, contiene el conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos contables aplicados en los sectores público y privado. Sus objetivos es armonizar y homogeneizar la contabilidad en los sectores público y privado y elaborar la Cuenta General de la República a partir de las rendiciones de cuentas de las entidades del sector público. Forma parte, como sub sistema del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP).
- Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, modificada por las Leyes N° 28522 y N° 28802 y por el Decreto Legislativo N° 1005, normas reglamentarias y complementarias, la Resolución Ministerial N° 158-2001-EF/15 y la Resolución Ministerial N° 052-2009-EF/43, creado con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión; y Decreto Supremo N° 102-2007-EF - Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- D. LEG N° 1088 - Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.- Créase el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país; y créase el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN-, como organismo de derecho público cuya finalidad es constituirse como el órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Sus competencias son de alcance nacional y constituye un pliego presupuestario.
- D. LEG N° 1068 – Creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.- con la finalidad de fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral, Tribunal Constitucional, órganos administrativos e instancias de similar naturaleza, arbitrajes y conciliaciones, la que está a cargo de los Procuradores Públicos, cuyo ente rector es el Ministerio de Justicia y está representado por el Presidente del Consejo de Defensa Jurídica del Estado
- Ley N° 27785.- Ley Orgánica del SNC y de la CGR. (23/07/2002): Capítulo V – Desconcentración de la CGR (Artículo 38°.- Órganos desconcentrados); y R. C N° 114-2003-CG - Aprueba el “Reglamento de los Órganos de Control Institucional”.
- LEY N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.- Tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: a) Al servicio de la ciudadanía; b) Con canales efectivos de participación ciudadana; c) Descentralizado y

desconcentrado; d) Transparente en su gestión; e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; y f) Fiscalmente equilibrado.

- Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales (SNBE) – Ley N° 29151 (30/11/07) y su Reglamento DS N° 007-2008-VIVIENDA. Establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Bienes Estatales en el marco del proceso de modernización de la Gestión del Estado en apoyo y fortalecimiento del Proceso de Descentralización. Se agrega este sistema en razón de su implicancia que tiene para salvaguardar los Bienes del Estado.

VI. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS¹⁰

Objetivo General:

Mejorar la gestión pública regional en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado bajo un enfoque de competencias, resultados y transparencia.

Se definen tres objetivos específicos:

Objetivo específico 1:

Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.

Objetivo específico 2:

Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.

Objetivo específico 3:

Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del Gobierno Regional.

¹⁰ Se entiende el que desarrollo de aprendizajes tiene como base capacidades previas.

Alineamiento de Objetivos del Gobierno Regional con el PNDC

Objetivo Nacional	Objetivo Regional	COMPONENTES
Objetivo específico 1: Desarrollar competencias de gestión deseables de los funcionarios públicos a nivel regional y local, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.	1.- Establecer una organización moderna que implemente un programa de desarrollo de capacidades bajo un enfoque de gestión por resultados que fortalezca la capacidad tecnológica del gobierno regional, considerando diferentes medios: talleres, diplomados, pasantías interregionales	Capacitación
		Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Intercambio de Experiencias
	2.- Conocer los procesos de gestión administrativa y su normatividad	Capacitación
		Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Intercambio de Experiencias
	3.- Que los documentos de gestión estén adecuados a la realidad geo política, económica, social y estratégica y que sean de conocimiento cabal de todos los funcionarios de la región.	Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Plataforma Virtual

Objetivo Nacional	Objetivo Regional	COMPONENTES
Objetivo específico 2: Fortalecer el vínculo entre la oferta y la demanda de formación en Gestión Pública de acuerdo a las competencias necesarias para el proceso de descentralización.	1.- Institucionalizar y articular la plataforma regional de desarrollo de capacidades donde se promueva la suscripción de convenios interinstitucionales con centros académicos de primer nivel, con instituciones de cooperación técnica,	Capacitación
		Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Plataforma Virtual
	2.- Promover la creación de la escuela de Gestión Pública Regional y la escuela de formación de capacidades	Capacitación
		Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Plataforma Virtual

Objetivo Nacional	Objetivo Regional	COMPONENTES
Objetivo Específico 3: Promover la gestión y producción de conocimiento e información en Gestión Pública orientado a mejorar la toma de decisiones.	1.- Promover el funcionamiento efectivo del CORCYTEC y desarrollo del plan regional asignándole una meta presupuestaria fomentando la investigación acorde con el PRDC 2010 - 2021	Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Intercambio de experiencias
	2.- Implementar políticas regionales que coadyuven al desarrollo sostenible de la región y que logre una adecuada articulación con las instituciones públicas y privadas: nacionales, regionales y locales involucradas en el desarrollo social para la toma de decisiones.	Intercambio de experiencias
		Plataforma Virtual
	3.- Fortalecer las capacidades del potencial humano de la institución con equidad de género	Capacitación
		Asistencia Técnica y Acompañamiento

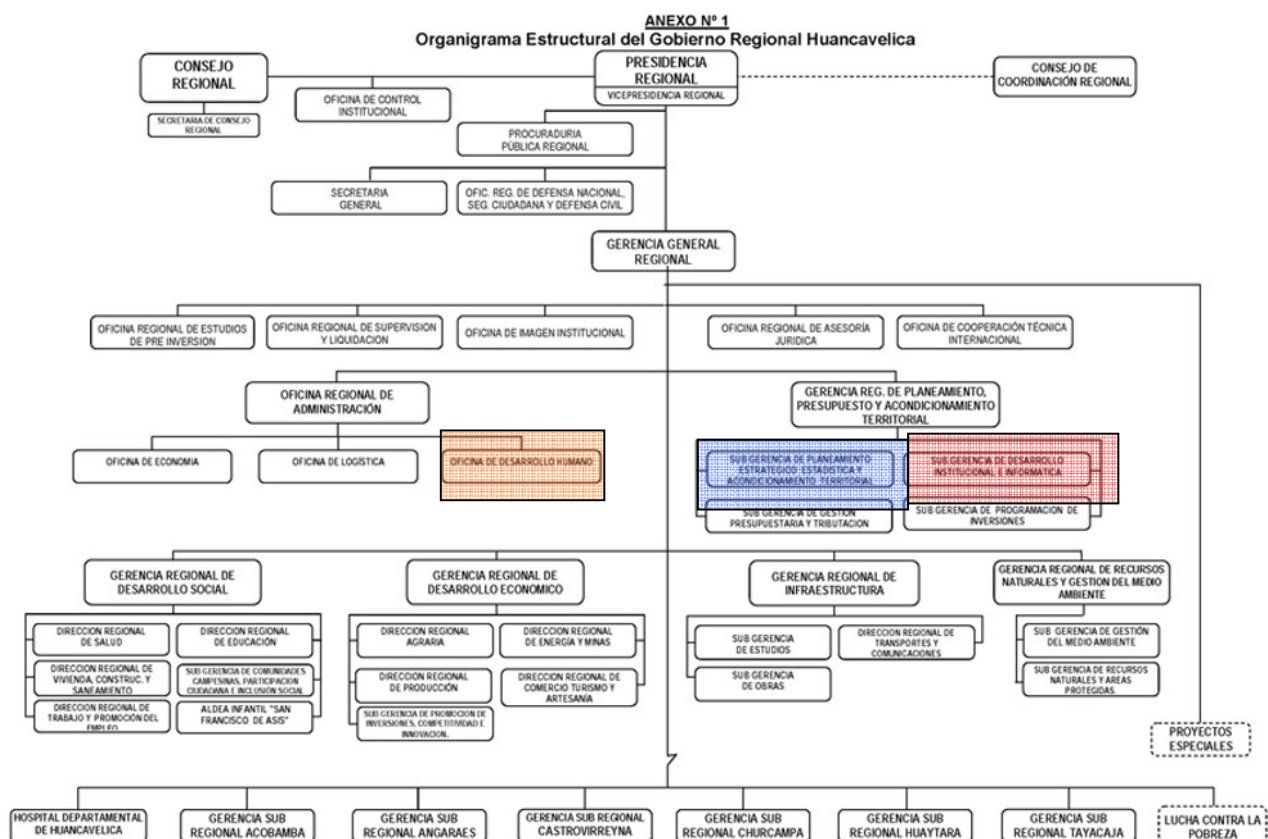
Objetivo Nacional	Objetivo Regional	COMPONENTES
Objetivo específico 4: Promover el fortalecimiento de redes interinstitucionales que brinden sostenibilidad a la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades	1.- Implementar la red de desarrollo de capacidades regionales a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, ONGs y con organismos de cooperación internacional.	Asistencia Técnica y Acompañamiento
		Plataforma Virtual
	2.- Lograr la cooperación técnica y económica de organismos internacionales para la implementación y funcionamiento de redes para asegurar su sostenibilidad.	Intercambio de experiencias
		Asistencia Técnica y Acompañamiento
	3.- Desarrollar programas regionales de fortalecimiento de capacidades vía convenios intercambios culturales y académicos	Intercambio de experiencias
		Capacitación

Objetivo Nacional	Objetivo Regional	COMPONENTES
Objetivo Específico 5: Promover el uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos de formación y en el desempeño de las autoridades y funcionarios públicos.	1.- Implementar una red de instituciones educativas que oferten desarrollo de capacidades para la gestión pública.	Plataforma Virtual
		Intercambio de Experiencias
	2.- Implementar una página Web amigable, donde instituciones educativas puedan colgar información sobre desarrollo de capacidades y/o capacitación virtual a personas interesadas en el desarrollo de la región. También a través de ella implementar un sistema de información de trámites al servicio de los usuarios.	Plataforma Virtual
		Intercambio de Experiencias
	3.- Promocionar y difundir los logros del GOBIERNO REGIONAL de Huancavelica.	Plataforma Virtual
		Ranking

Definición de necesidades organizacionales, estructurales y de soporte tecnológico

La formulación, cambio, e implementación debe recaer de manera natural dentro de la Oficina Regional de Administración, en la oficina de Desarrollo Humano, quien deberá abrir un registro individualizado del proceso de fortalecimiento de capacidades del personal participante, evaluándose el desempeño mostrado a lo largo de un ejercicio fiscal.

Figura N° 12



La función de monitoreo del PRDC estará a cargo de la Gerencia de Planeamiento, específicamente en la Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico Estadística y Acondicionamiento Territorial y la Sub Gerencia de Desarrollo Institucional e Informática realizará el soporte técnico a las necesidades de informatizar algunos de los procesos identificados.

VII. ALCANCE

El Plan Regional de Desarrollo de Capacidades es de alcance a todos los servidores de las distintas dependencias de la Unidad Ejecutora Sede Central y Hospital Departamental de Huancavelica.

VIII. COMPETENCIAS EDUCATIVAS

1. Metodología de análisis para el diseño del perfil deseable

Se procedió al análisis de todas las normas y documentos oficiales cursados entre los sectores a transferir funciones ordenadas por la LOGR Ley 27867; en este contexto para definir los perfiles deseados se analizaron la siguiente documentación:

- a) Los Requisitos Específicos exigidos por la Ley como parte del Proceso de Transferencia de funciones, de estos documentos, que cada sector transferente de funciones remitiera la SD-PCM, contienen (Materia, Criterio / requisito, Indicador y Procedimiento de verificación) requerimientos concordante con cada una de las funciones a transferir y cada uno de los cargos requeridos para su desarrollo. Este análisis nos permitió el primer atisbo de las competencias requeridas; ellas fueron objetos de verificación en los Documentos de Gestión del Gobierno Regional (ROF, MOF, CAP);
- b) En segundo lugar, se efectuó la concordancia con lo dispuesto en la LBD – Ley 27783 Art. 6: Objetivos de la descentralización (Objetivos a nivel político, económico, administrativo, social y ambiental) y éstas con cada una las funciones ordenadas a ser transferidas por cada uno de los 11 sectores (incluyendo al MIMDES y la PCM) por la LOGR (Título IV – Capítulo I y II: Funciones Generales y Específicas – Artículos del 45 al 64); igualmente se efectuó el análisis y concordancia para los cargos de los órganos de la Sede Central del Gobierno Regional (Título II: organización del Gobierno Regional, Estructura Orgánica, Funciones y atribuciones de la Presidencia, Gerencia General Regional y de las Gerencias Regionales (Art. 11 al 29-A de la LOGR).
- c) En la Tercera fase, se hizo un paralelo con los resultados obtenidos con lo dispuesto en la Resolución de Presidencia RP 012-CND-P-2003 (Directiva 001-CND-P-2003) que en su numeral 5.2.2 presenta el Perfil de Competencias de los Directores Regionales Sectoriales, en el que, entre otras, figuran:
- Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector.
 - Experiencia Laboral en Gestión: Experiencia no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.
 - Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.
 - Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.
 - Aptitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, aptitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencia, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.
 - Características Personales: Buena salud física y mental, y no estar impedido para desempeñar la función pública.
 - Examen para explorar tres (3) aspectos básicos:
 - Conocimientos de gestión gubernamental;
 - Conocimientos de la realidad regional en sus aspectos políticos, jurídicos, sociales, económicos y administrativos; y
 - Conocimientos y habilidades de gestión en las materias relacionadas con el correspondiente Sector del Gobierno Nacional.
 - Entrevista Personal para la evaluación de las aptitudes personales.

Finalmente, los resultados de las tres etapas se complementaron con la información recogida con el diligenciamiento de los Instrumentos: 8 (Perfil del Entrevistado y Perfil del Cargo), 9 (Identificación de Perfiles según MOF), y 10 (Programas de Educación y

Capacitación en la Región patrocinadas por el Gobierno Regional) los que se consolidaron en el Formato C (Matriz de Identificación de Competencias por funciones claves: competencias Requeridas; competencias con las que cuenta actualmente y competencias que deben ser mejoradas), procediéndose a seleccionar las Competencias necesarias para cada cargo las mismas que se desarrollan en el numeral 2 del presente capítulo.

2. Definiciones de Capacidades y Competencias Identificadas como deseables ¹¹

Son presentadas por tipo de Competencias: Generales, Específicas y Técnicas; se incluye la conceptualización de cada una en las tablas que se presentan a continuación:

Tipo de Competencias: Generales:
Aquellas que son tan relevantes que una entidad u organización desean que todo su personal las posea y desarrolle.
a) Título de la Competencia: Compromiso
Sentir como propios los objetivos de la organización: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
b) Título: Predisposición y adaptabilidad al cambio
Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro las políticas de la organización.
c) Título: Predisposición a servir
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
d) Título: Integridad
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice
e) Título: Productividad
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Tipo de competencias: Específicas;
Aquellas competencias particulares por cada puesto o requeridas para el desarrollo de una actividad y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la entidad u organización.
a) Título: Pensamiento estratégico
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor propuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay abandonar un negocio o reemplazarlo por

¹¹ ALLES, Martha Alicia - Gestión por Competencias: El Diccionario – Ediciones Granica – Buenos Aires

Tipo de competencias: Específicas;
Aquellas competencias particulares por cada puesto o requeridas para el desarrollo de una actividad y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la entidad u organización.
otro.
b) Título: Liderazgo para el cambio
Es la habilidad re-comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
c) Título: Perspectiva de sistema
Esta habilidad implica tener capacidades de síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre el alineamiento, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.
d) Título: Orientación hacia el futuro
En el ambiente competitivo actual, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo institucional implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, estado y comunidad).
e) Título: Responsabilidad Social
La capacidad de hacer o impulsar que el área o la organización, en que se labora, acentúen sus responsabilidades con la sociedad, genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana. Los profesionales deben ser modelos para la organización enfocándose en la ética y en la protección de la salud, seguridad y el ambiente. La protección de la salud, seguridad y el ambiente deben comprender las operaciones de la organización así como, los ciclos de vida de los productos y servicios ofrecidos.

Tipo de Competencias: Técnicas:
Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.
a) Título: Objetivo
Conocer y comprender los objetivos derivados de la Misión y Visión formuladas, tanto para la institución en su conjunto como para el área en que se labora.
b) Título: Conocimiento del Marco Normativo
El conocimiento, comprensión y articulación de leyes, normas, políticas y regulaciones que condicionan o regulan su actividad en la región, contemplando los tres niveles de gobierno.
c) Título: Evaluación, supervisión y control gubernamental.
Conocimientos requeridos para implementar y ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control de las actividades de su competencia específica con un enfoque de gestión pública.
d) Título: Procesos participativos.
Conocimiento y experiencia en la implementación y ejecución de presupuestos participativos.
e) Título: Servicios públicos
Conocimiento y experiencia en el diseño, implementación, evaluación y monitoreo de servicios públicos.

3. Perfiles y Competencias

El perfil deseado que sirvió para la medición, análisis e identificación de las brechas. El Perfil deseado, está conformado por todas las competencias presentadas acorde con las funciones asignadas (este perfil se deriva de una análisis de la bibliografía y datos existentes actualmente sobre los perfiles deseados por direcciones regionales, cuya elaboración se detalla en el numeral 1 de este capítulo: Metodología de Análisis para del diseño del Perfil deseado).

Competencias Generales
<i>Compromiso</i>
<i>Predisposición y adaptabilidad al cambio</i>
<i>Predisposición a servir</i>
<i>Integridad</i>
<i>Productividad</i>

Competencias Específicas
<i>Pensamiento Estratégico</i>
<i>Liderazgo para el cambio</i>
<i>Perspectiva de Sistema</i>
<i>Orientación hacia el futuro</i>
<i>Responsabilidad Social</i>

Competencias Técnicas
<i>Objetivos</i>
<i>Marco Normativo Público</i>
<i>Evaluación, supervisión y control gubernamental</i>
<i>Procesos participativos</i>
<i>Servicios públicos</i>

Perfil de competencias ha sido construido sobre la base del enfoque por competencias y tomando en consideración las funciones propuestas y estipuladas en la normatividad referida al proceso de descentralización de los Gobiernos Regionales. Adicionalmente se ha tomado en consideración para el diseño de los perfiles deseados la identificación de los actores o instancias principales dentro del sistema organizacional de un gobierno regional. Los perfiles de competencias en mención contemplan por instancia o actores:

- a) El rol que cumplen;
- b) Las funciones establecidas por ley; y
- c) Las competencias clasificadas como: Generales, Específicas y técnicas que requieren para cumplir cada función.

Perfil Ideal: Presidencia Regional						
Funciones y Competencias deseables						
Ambito de Gestión	Responsabilidad	Funciones Específicas	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
Los GR tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.	Su función es Liderar la organización y conducción de la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. La gestión se rige por los principios: Participación; Transparencia; Gestión moderna y rendición de cuentas; Inclusión; Eficacia; Eficiencia; Equidad; Sostenibilidad; Imparcialidad y neutralidad; Subsidiariedad; Concordancia de las políticas regionales; Especialización de las funciones de gobierno; Competitividad e Integración.	a) Aprobar su organización interna y su presupuesto. b) Formular y proponer el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil. c) Administrar sus bienes y rentas. d) Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad. e) Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes. f) Dictar las normas inherentes a la gestión regional. g) Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, viabilidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley. h) Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional. i) Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia. j) Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOGR - 27867 (Art.9 y Art. 10 numeral 1); LBD 27783 (Art. 35)
Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas Elaboración: Equipo Consultor						

Perfil Deseado: Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones			
Funciones y Competencias deseables			
Ámbito de Gestión	Funciones		Norma Legal
	Transportes		
La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones integra interna y externamente al Departamento, para lograr un racional ordenamiento territorial vinculando las áreas de recursos, producción, mercados y centro poblados, a través de la aprobación, ejecución y supervisión de las acciones relacionadas con la infraestructura Departamental de transportes y comunicaciones. A tal efecto ejecuta las normas de alcances nacional y regional dictadas por el Sector Transportes y Comunicaciones y el Gobierno Regional.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.		LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Arts. 56 y 57); LBD 27783 (Art. 36 y 30). Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001--CND-P-2003
	b) Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en el Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional. Asimismo promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transporte.		
Formación Académica y Experiencia			
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector Transportes y Comunicaciones	c) Desarrollar y administrar la infraestructura portuaria regional de acuerdo con las regulaciones técnico-normativas emitidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del organismo pertinente y de la forma que establezcan los dispositivos legales sobre la materia.		
b. Experiencia Laboral en Gestión sectorial de agricultura no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	d) Otorgar las autorizaciones portuarias, licencias y permisos para la prestación de los servicios portuarios marítimos, fluviales y lacustres de alcance regional, a través del organismo pertinente, de acuerdo a los dispositivos legales sobre la materia.		
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	e) Desarrollar y administrar los aeródromos de ámbito regional, coordinando con la Dirección General de Aeronáutica Civil conforme a ley.		
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.	f) Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.		
e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencia, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.	g) Autorizar, supervisar, fiscalizar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los gobiernos locales. h) Regular, supervisar y controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente.		
http://www.drtchco.gob.pe/ROF.pdf			

IX. DIAGNÓSTICO SOBRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA REGIÓN

1. Análisis de capacidades desarrolladas en el Gobierno

Cabe indicar que no se tuvo acceso a esta información, por ello, se tomó como referencia el cuadro presentado en el DS 047-2009-PCM:

“Los eventos de capacitación (acciones de cooperación) realizados por los sectores se contabilizan en 1740 (Cursos de capacitación, seminarios, talleres, etc.) frente a los 491, reportados por los Gobiernos

Regionales. Cabe mencionar que se capacitaron a todos los gobiernos regionales, aun a aquellos que no habían suscrito CMI (caso Callao)”

Según la Tabla N° 3, se sostiene que de las 16 instituciones comprometidas a suministrar capacitación sólo 6 lo hicieron, habiendo recibido El Gobierno Regional de Huancavelica como máximo 13 capacitaciones, correspondiendo el mayor número a eventos (05) del MINCETUR; es necesario indicar que 10 de las entidades (MINEDU; MINDES; PCM: COBVP, DNIDT, AMBIENTE; MTC; PRODUCE; VIVIENDA y SBN) no realizaron capacitación alguna (marcadas en color rojo).

La mayoría de los cursos son puntuales obedecen a objetivos específicos, no son parte de la construcción de una línea de cursos que de mayor sostenibilidad.

La capacitación esta mayormente orientada a temas técnicos especializados, no está enfocada por ejemplo a mejorar clima organizacional, o trabajo en equipo. Se privilegia el conocimiento técnico pero no el conocimiento que permitiría direccionar las demás competencias, no se fortalecen las condiciones que permiten aprovechar de mejor manera la capacitación.

Tabla N° 3: Eventos de Capacitación cumplidos con los Gobiernos Regionales

SECTOR	GOBIERNOS REGIONALES																						TOTAL				
	AMAZONAS	CAJAMARCA	LA LIBERTAD	LAMBAYEQUE	PUNO	SAKAMARTIN	TUMBES	ANCASH	HUANUCO	JUNIN	LORETO	PISCO	UCAYALI	AREQUIPA	HUANCABELICA	ICA	MOQUEGUA	PUNO	TACNA	AYACUCHO	APURIMAC	CALLAO		CUSCO	LIMA- PROV	MADRE DE DIOS	
MINAG	0	9	3	1	1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	NS	0	2	0	24	
MINCETUR	0	3	21	0	4	P	10	2	1	1	1	1	3	5	5	5	5	10	5	2	1	NS	10	3	3	101	
MINEDU	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	2	NS	1	P	1	12	
MINEM	6	1	6	0	4	6	5	7	7	7	7	7	7	3	2	13	2	1	5	3	5	0	P	2	4	110	
MINDES	1	5	4	2	4	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	NS	0	P	3	27	
PCM COBVP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PCM INDECI	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	NS	0	P	1	12	
PCM DNIDT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	6	0	NS	0	P	0	11	
PCM AMB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	NS	0	P	0	3	
PRODUCE	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	0	0	
MINSA	3	1	5	0	1	1	5	2	2	2	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	NS	2	NS	NS	NS	NS	30
MIPE	2	1	5	0	7	2	7	2	1	2	5	4	2	2	1	0	0	0	1	0	4	NS	P	P	2	50	
MTC Transp	11	0	4	2	1	10	3	6	4	3	5	5	5	1	1	1	1	4	0	3	0	1	P	4	76		
MTC Comunic	3	0	3	1	0	0	1	2	1	3	1	1	3	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	P	1	25	
VIVIENDA	0	0	3	0	1	1	4	2	0	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	NS	1	NS	3	21	
SBN	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NS	0	P	0	3	
TOTAL	26	15	53	6	24	20	37	27	17	24	23	21	24	11	13	25	12	14	19	14	24	0	13	7	22	491	

Sin embargo según la tabla N° 4, extraído del D.S. 047-2009.PCM, se tiene que el total de capacitaciones recibidas por los diferentes sectores es de 69 cursos, contradiciendo lo presentado en la tabla N° 3

Tabla N° 4: Eventos de Capacitación cumplidos, al 10/02/2009, con los Gobiernos Regionales

SECTOR	GOBIERNOS REGIONALES																			TOTAL SECTOR						
	AMAZONAS	CAJAMARCA	LA LIBERTAD	LAMBAYEQUE	PIURA	SAN MARTIN	TUMBES	ANCASH	HUANUCO	JUNIN	LORETO	PAZCO	UCAVALI	AREQUIPA	HUANCAVELICA	ICA	MOQUEGUA	PUNO	TACNA		AYACUCHO	APURIMAC	CALLAO	CHUSCO	LIMA-PROV	MADEDEIDOS
MINAG	6	10	10	12	11	4	9	4	6	6	6	2	4	10	10	13	6	10	8	4	8	NS	6	4	4	171
MINCETUR	3	18	11	7	10	9	11	4	4	4	4	3	3	10	10	12	7	11	8	6	8	NS	11	5	5	182
MINEDU	10	14	15	17	10	11	9	18	18	20	21	18	18	21	17	16	15	17	17	20	17	7	18	20	18	402
MINEM	7	12	8	5	3	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	6	6	6	6	152
MINDES	1	5	8	2	4	2	3	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	NS	0	0	2	37
PCM AMBIENTE	11	10	11	11	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11	10	11	11	11	NS	11	11	11	260
PCM DNTDT	2	1	2	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	3	1	2	0	NS	0	0	0	30
PCM INDECI	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	NS	3	0	3	86
PCM CGBVP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	NS	0	P	0	2
PRODUCE	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	0	0	0	0	0	0	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	0	0
MINSA	4	5	8	6	10	5	5	4	3	4	4	3	4	6	3	7	4	4	4	4	2	P	7	3	4	113
MTPE	3	2	7	4	13	4	7	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	4	4	1	2	NS	1	3	2	88
MTC Transp	3	1	7	5	3	11	4	5	4	5	3	4	5	1	1	1	1	1	4	1	3	P	1	2	1	77
MTC Comunic	3	3	3	3	4	3	3	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	60
VIVIENDA	2	2	3	2	4	4	5	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	NS	2	NS	2	53
SBN	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NS	1	1	1	27
TOTAL	59	86	101	81	90	76	81	67	65	72	68	60	63	78	69	82	60	75	73	65	63	16	70	58	62	1740

NS= CMI no suscrito P= Información pendiente por el GR

“Aun cuando varios Sectores realizan tareas de capacitación permanente, en el cuadro precedente, se ha considerado solamente las actividades vinculadas con el proceso de transferencia de funciones. Cabe precisar que los datos consignados al MINCETUR, comprenden las tres materias de su responsabilidad.

Respecto a las actividades de colaboración y coordinación, los resultados de la matriz muestran menos actividad en este tipo de acciones debido a que el esfuerzo ha estado centrado en las acciones de cooperación, que están referidas a capacitación y asistencia técnica principalmente relacionada a las funciones sectoriales transferidas.”¹²

2. Análisis de la demanda de servicios identificados en el Gobierno Regional

Análisis de la Estructura Funcional y Organizativa

Según la aplicación de encuestas referidas al diagnóstico de la estructura funcional y organizacional del Gobierno Regional realizada en una muestra aleatoria de 168 trabajadores (profesionales y técnicos) nombrados (51.7%) y contratados (48.3%) del total de trabajadores de la Sede Central y Hospital Departamental de Huancavelica y de la entrevista realizada al Gerente General, se concluye que de los 8 indicadores considerados en las encuestas, la actual estructura permite cumplir con los objetivos institucionales y que es adecuado al modelo organizacional actual, sin embargo, 6 de los indicadores son afirmaciones negativas.

¹² DS 047-2009-PCM

**Diagnostico Sistematizado de la Estructura Funcional y Organizativa del GR
Huancavelica – Indicadores**

Indicador	SITUACIÓN ACTUAL								FRECUENCIA		
	A	B	C	D	E	F	G	H	SI	NO	Coefficiente de Potencialidad/deficiencia
Dato	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	6	2/6

Indicadores

- A. Permite cumplir con los objetivos institucionales
- B. Se encuentran implementadas todas las áreas
- C. Se encuentran implementadas todas las funciones
- D. Se relacionan sistemáticamente entre las diferentes áreas
- E. Se cuenta con precisión en la definición de las funciones
- F. Se dispone de las suficientes capacidades en las áreas vinculadas al desarrollo económico
- G. Se dispone de las suficientes capacidades en las áreas vinculadas al desarrollo social
- H. Es adecuado el modelo organizacional actual.

Análisis del Diagnóstico Sistematizado de los Recursos Humanos

De las encuestas realizadas al personal referido a la capacitación, asistencia técnica, equipamiento e infraestructura y remuneraciones se desprende que de los 9 indicadores considerados en las encuestas, solo 2 de ellas tuvieron respuestas positivas como es el grado de implementación con equipos de cómputo y personal.

**Diagnostico Sistematizado de Recursos Humanos del
GR Huancavelica – Indicadores**

Indicador	SITUACIÓN ACTUAL									FRECUENCIA		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	SI	NO	Coefficiente de Potencialidad/deficiencia
Dato	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	2	7	2/7

Indicadores

- A. Capacitación adecuada
- B. Asistencia técnica adecuada
- C. Software actualizado y sistematizado
- D. Equipos de cómputo adecuados
- E. Se desarrollan programas de asistencia social al trabajador
- F. Motivación del personal
- G. Ambiente físico adecuado
- H. Homogeneidad remunerativa entre grupos ocupacionales
- I. Tiene suficiente cantidad de personal

Se realizaron 168 encuestas en la sede central, las cuáles se distribuyeron de la siguiente manera:

Sexo	Masculino	62.5%
	Femenino	37.5%
Relación contractual	Nombrado	51.7%
	Contratado	48.3%

El margen de error para los resultados globales asociado a la muestra es de +/- 7.20 %, en la hipótesis más desfavorable ($p=50$, $q=50$), con un nivel de confianza de 95.5%.

Análisis de funciones, procesos y productos

- **Sistemas Administrativos y de gestión:**
 - Deficiencias en la identificación de proyectos de impacto regional, así como requerimientos administrativos legales retrasan la ejecución de proyectos.
 - La oferta de recursos humanos profesional es insuficiente para atender las demandas de asesoramiento en proyectos desde los gobiernos locales.
 - Presupuesto insuficiente.
 - Ausencia de métodos, sistematización e indicadores, para hacer evaluaciones de los procesos de los sistemas administrativos y de gestión.
 - Los procesos internos, complejos y excesivos, restringen la dinámica funcional.
 - La inexistencia de sistemas adecuados para informar y orientar a la población, genera de interrupciones o dificulta las labores diarias.
 - Las sedes subregionales no integradas a una visión y un estilo de trabajo común.
 - Organización no acorde con los objetivos y Documentos de gestión desfasados y sin indicadores ni sistemas
- **Líneas de servicios:**
 - Falta de integración de las DRS al GR.
 - DRS, con carencia: infraestructura y RRMM y RRHH para brindar sus servicios.
 - Las DRS, debido al proceso de transferencia, muestran inestabilidad organizacional.
- **Planificación:**
 - No cuentan con sistema que permita construir y controlar la ejecución de todo el proceso de planificación
 - Las Unidades formuladoras con poca capacidad para formular proyectos.
 - Errores en la formulación de los proyectos retrasan la ejecución.
 - Las normas cambiantes generan dudas en los trabajadores no actualizados.
 - No existe un monitoreo físico de la ejecución de los proyectos, y el monitoreo financiero es inconsistente e ineficiente.
- **Administración y Finanzas:**
 - Procesos complejos y excesivos.
 - No existen sistemas integrados y los procedimientos no están establecidos con claridad.
 - Falta integrar las normas administrativas regionales.
- **Recursos Humanos:**
 - Personal desmotivado, sin conciencia de la relevancia de su función en el desarrollo regional.
 - Cultura organizacional orientada a la poca laboriosidad.
- **Adquisiciones**
 - Procesos no sistematizados y carencia de manejo logístico integral.

- Plan Anual de Adquisiciones inconsistente.
 - Los procesos de pago a proveedores con retrasos -complejidad de los sistemas.
- **Educación – Salud – Agricultura – Energía y Minas – Comercio Exterior, Turismo y Artesanía – Vivienda, construcción y saneamiento – Trabajo y Promoción del Empleo – Transportes y Comunicaciones – Producción:**
 - Dificultades propias del proceso de transferencia.
 - Restricciones de infraestructura y de recursos.
 - Carencia de Promoción de la inversión;

El análisis de la percepción de las demandas de desarrollo de capacidades se tiene:

- a) El nivel de compromiso de los empleados de nivel medio y de base de la organización es considerado como bajo y esto se expresaría en su poca predisposición al desarrollo de nuevas capacidades o mejora de las existentes, además de una aversión o temor al cambio, o a realizar esfuerzos que vayan más allá de las funciones o tareas a las que se sienten obligados.
- b) Los propios empleados de este nivel reconocen esta situación y la vinculan a una falta de motivación generalizada y atribuible a la falta de mejores remuneraciones, a la diferente situación del personal nombrado y el contratado, a la carencia de recursos financieros, logísticos y de personal para cumplir con sus funciones.
- c) La percepción generalizada es que el Gobierno Regional no se preocupa por el bienestar de sus empleados entonces no es de esperar que ellos se preocupen por lo que suceda con el Gobierno Regional.
- d) Según los funcionarios entrevistados, respecto al personal nombrado, la visión del resto de empleados, es que se trataría de un grupo de profesionales conformistas que simplemente desean conservar sus beneficios y funciones, y que se oponen a cualquier cambio que podría poner en peligro su posición de privilegio. Evidentemente esto erosiona el tejido social al interior de la organización.
- e) Respecto a la percepción del personal nombrado sobre los funcionarios y directivos adscritos es que se trata de personas que asumen el desempeño gerencial de la entidad y son responsables del cumplimiento de los objetivos institucionales, sin embargo, conducen la institución sin considerar las funciones del proceso gerencial: Planeamiento, organización, dirección (motivación, liderazgo, guía y estímulo) y control; con relación al personal contratado recientemente ingresado es recurso humano sin experiencia y que trabajan baja presión.
- f) En cuanto a la predisposición a servir, se destaca que en general los empleados del Gobierno Regional desean brindar un buen servicio a los clientes o personas que atienden pero que contra ello conspira el no contar con los recursos necesarios en lo logístico, personal y de recursos financieros.
- g) La integridad es un valor que se considera como necesario e importante en la organización. Si bien no se niega que podía existir malos elementos o empleados que no compartieran este valor, se destacó que no eran la mayoría. Sin embargo, se expresó también la importancia de estimular el comportamiento ético mediante la mejora de las condiciones de trabajo y de remuneración de los empleados. Igual se considera también como importante el desarrollo de las capacidades de supervisión y control del personal, especialmente de aquellos de nivel medio o alto.
- h) La productividad es una actitud que se reconoce debe mejorar en forma significativa. Como un requisito indispensable para esta mejora se requiere que se den las condiciones para que los empleados se sientan motivados a una mayor productividad: estímulo a los resultados, mejores remuneraciones, disponibilidad de recursos logísticos y financieros para el desarrollo de las labores, trato equitativo entre contratados y nombrados, mejores niveles de comunicación y coordinación al interior de la organización.
- i) Las teorías existentes con respecto a la mejora de capacidades relacionadas con la actitud, señalan que estas son difíciles de afrontar en el corto plazo con las actividades de capacitación o por el ofrecimiento de asesorías o pasantías. Su mejora debería ser el resultado directo de las mejoras en las condiciones de trabajo, de un

desarrollo de las otras competencias y de un liderazgo efectivo y eficaz de parte de jefaturas y gerencias.

Es conveniente referirnos a los Productos 4 y 5 de la Asistencia Técnica y Seguimiento al cumplimiento de los Requisitos Generales del Proceso de Acreditación de los Gobiernos Regionales¹³, de donde se ha extraído los siguientes registros:

Los Requisitos Generales del proceso de acreditación de los GRs son trece, cuya abreviatura es como sigue:

Nº	RG	DOCUMENTO DE LOS REQUISITOS GENERALES
1	PDRC	a. Plan de Desarrollo Regional Concertado
2	PDI	b. Plan de Desarrollo (Estratégico) Institucional
3	PAPP	c. Plan Anual y Presupuesto Participativo
4	PBDCIG	d. Plan Básico de Desarrollo de Capacidades Institucionales y de Gestión
5	ACCR	e. Actas de instalación y sesiones de los Consejos de Coordinación Regional o Local.
6	NPTF	f. Cumplimiento de las normas de prudencia y Transparencia Fiscal
7	PPC	g. Plan de Participación Ciudadana
8	CAPI	h. Conformación de la Agencia de Promoción de Inversiones
9	LP	i1. Lineamientos de Políticas Sectoriales Regionales
10	CAP	i2. Cuadro de Asignación de Personal
11	PAP	i3. Presupuesto Analítico de Personal
12	ROF	i4. Reglamento de Organización y Funciones
13	MOF	i5. Manual de Organización y Funciones

Según se informa en la referida asistencia técnica, la demanda por “asistencia técnica dirigida” priorizada para mejorar el nivel de implementación de requisitos generales del Gobierno Regional Huancavelica es la siguiente:

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA

DEMANDA PRIORIZADA SEGÚN CONSULTOR ESPECIALISTA	SOLICITUD DE GOBIERNO REGIONAL: ACTA CON GOBIERNO REGIONAL	CONCORDANCIA Ó DIFERENCIA
PBDCIG	LP	El G.R. considera importante los LP puesto que le permitirían indicar la dirección, condicionamientos, limitaciones y parámetros de la gestión pública en la Región. Se considera el principal insumo para actualizar y/o mejorar los Requisitos Generales.
CAPI	CAPI	Concordancia en la prioridad
		El Gob. Regional quiere mejorar y actualizar su documento de Gestión
PPC	PDI	El Gob. Regional quiere mejorar y actualizar su documento de Gestión
PAP	PBDCIG	El Gob. Regional quiere mejorar y actualizar su documento de Gestión
PDI	PPC	El Gob. Regional quiere mejorar y actualizar su documento de Gestión
LP		

Los requisitos generales fueron evaluados en escalas del “0” al “100”. Los resultados muestran que los requisitos generales de menor de implementación son: PBDCIG, CAPI y PPC.

¹³ PMDE – Asistencia Técnica y Seguimiento al cumplimiento de los Requisitos Generales del Proceso de acreditación de los Gobiernos Regionales, encargado al Ing. VALACARCEL REMOND, Alberto – julio 2009.

Tabla N° 5: Nivel de Implementación de los Requisitos Generales:

GR	NI	PC
LIM A	53.50	si
ICA	55.31	
LORETO	55.68	si
M DE DIOS	57.55	si
TUMBES	60.82	si
CUSCO	61.08	
ANCA SH	61.46	si
MOQUEGUA	62.93	si
TACNA	64.29	si
SAN MARTIN	64.93	
PUNO	68.48	
CAJAMARCA	68.58	
APURIMAC	70.21	
PIURA	70.68	
PASCO	71.00	si
JUNIN	71.66	
HUANUCO	71.97	si
UCAYALI	72.03	si
AMAZONAS	72.07	
A YACUCHO	72.61	
AREQUIPA	72.73	
HUANCAVELICA	74.12	
LA LIBERTAD	74.30	
LAMBAYEQUE	74.90	
CALLAO	76.68	

Fuente: Producto N° 3, ATREQGEN

Para complementar el análisis, se muestra la Tabla N° 5, con los niveles de implementación del conjunto de requisitos generales por Gobierno Regional en el que Huancavelica muestra un nivel de implementación del 74.12%, por lo cual no se recomendaba (PC) una mayor asistencia técnica pertinente a los requisitos generales.

Brechas Identificadas

Una primera conclusión importante, porque va a suponer la base del posterior modelo de Competencias que se pretende establecer, es el escaso conocimiento sobre Competencia que se tiene en todo el Gobierno Regional Huancavelica. Se tendrá que incorporar muy fuertemente los conceptos de Gestión por Competencias desde sus niveles elementales si se desea tener sostenibilidad y finalmente éxito en el proceso. Actualmente se ha incidido en el concepto por parte del especialista en los talleres, pero tiene que ser parte de la capacitación futura y convertirse en plataforma de conocimiento hasta en algún momento transformarse en parte de la cultura organizacional.

La identificación institucional por parte de muchos trabajadores es muy pobre. Esta conclusión se corrobora en el documento Planeamiento Estratégico Institucional.

Algunas competencias básicas no se llegan a cubrir tal es el caso del uso de computador y dominio de la ofimática (procesador de texto, hoja de cálculo), el no conocer esta herramienta dificulta el realizar trabajos a tiempo, el rendimiento disminuye. Otro caso son las competencias asociadas a la Gestión Pública, conocimiento de Procedimientos administrativos, si juntamos esto a la falta de identidad con la institución se puede explicar el porqué de rendimiento no óptimo.

De acuerdo al modelo de competencias adoptado se establece lo siguiente:

Competencias Generales: Aquellas que son tan relevantes que una entidad u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle

Competencias Específicas (en niveles gerenciales): Aquellas competencias que indican las características comunes que tienen los gerentes, jefes o similares de una determinada área o unidad orgánica, de acuerdo a los procesos o funciones específicas que manejan.

Competencias Técnicas (en gestión pública): son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de un puesto y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

Esto implica la necesidad de realizar un análisis en varias etapas:

- Identificación y descripción de las competencias a evaluarse de acuerdo a un perfil deseado del profesional que labore en el Gobierno Regional.
- Evaluación de la pertinencia de cada competencia en base a su aporte a un sistema de calidad y excelencia fijado en la Carta Iberoamericana de la Calidad para la Gestión Pública.
- Diseño de un sistema de calificación que permita evaluar la situación actual del personal en cada competencia identificada.
- Identificación del perfil deseado
- Evaluación del actual nivel de competencias del personal del Gobierno regional.
- Identificación de las necesidades de desarrollo de capacidades a ser satisfechas para alcanzar el perfil deseado propuesto.

Evaluación del nivel de competencias actual del Gobierno Regional de Huancavelica

Sobre la base del perfil por competencias deseado identificado para el Servidor Público que labora en el Gobierno Regional se procedió a determinar las brechas de competencias por cada unidad orgánica sectorial analizada. Formalmente no existen perfiles sectoriales; por tanto se procedió a determinar a partir de las entrevistas y encuestas realizadas, un conjunto de competencias y el nivel de desarrollo de las mismas necesaria para cada puesto sobre la base de las funciones identificadas para el Servidor Público que labora en el Gobierno Regional. Luego se identificaron las brechas de competencias por cada unidad orgánica sectorial analizada, lo cual debe ser considerado como referencial, no es una evaluación, por lo cual para la ejecución de medidas a futuro deberán evaluarse específicamente por cada puesto.

A continuación tenemos el perfil de competencias y las brechas por unidad analizada donde:

- El campo calificación determina el nivel de desarrollo de la competencia, indicándose en color amarillo las de nivel bajo de desarrollo y por tanto es necesario tomar medidas correctivas, y en color blanco las competencias en desarrollo y/o que requieren refuerzo. No se encontraron competencias desarrolladas.
- La brecha se indica porcentualmente mediante la calificación obtenida en las entrevistas y/o encuestas según las competencias y nivel de calificación propuesta, respecto al máximo.
- En el campo sustento se indica el tipo de instrumento que se utilizó para su medición.

Perfil por competencias y brechas por unidad analizada:

Sede Central / Administración (Gerencia General, las demás Gerencias, Unidades de apoyo, Administración)											
Competencias Generales Calificación máxima: Cuenta con las competencias desarrolladas (90% a más)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Cuenta con las competencias desarrolladas (90% a más)				Competencias Técnicas (en Gestión Pública) Calificación máxima: Cuenta con las competencias desarrolladas (90% a más)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia en desarrollo	Encuesta Formato C	66% a 89%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta	56% a 65%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Salud											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Encuesta Formato C	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Encuesta Formato C	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia en desarrollo	Encuesta Formato C	66% a 89%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Transporte y Comunicaciones

Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Pensamiento Estratégico	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Encuesta Formato C	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Encuesta Formato C	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Encuesta Formato C	56% a 65%
Predisposición a servir	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Perspectiva de Sistema	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Vivienda											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Desarrollo Social											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Planeamiento, Presupuestos y Acondicionamiento Territorial											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Formato C	56% a 65%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Formato C	56% a 65%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia en desarrollo	Entrevistas	66% a 89%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia en desarrollo	Entrevistas	66% a 89%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Infraestructura											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

<p style="text-align: center;">Otras Direcciones (Educación, RRNN y Gestión Ambiental, Comercio Exterior Turismo y Artesanía, Energía y Minas, Producción, entre otros)</p>											
Competencias Generales Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Específicas (en niveles gerenciales) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)				Competencias Técnicas (en gestión pública) Calificación máxima: Excelente (Brecha del 0%)			
Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha	Competencia	Calificación	Sustento	Brecha
Compromiso	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Pensamiento Estratégico	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%	Orientación a Objetivos	Competencia en desarrollo	Formato C	66% a 89%
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Liderazgo para el cambio	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas	56% a 65%	Marco Normativo Público	Competencia en desarrollo	Entrevistas	66% a 89%
Predisposición a servir	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Perspectiva de Sistema	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Evaluación, supervisión y control gubernamental	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%
Integridad	Competencia en desarrollo	Entrevistas Formato C	66% a 89%	Orientación hacia el futuro	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%	Procesos participativos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Formato C	56% a 65%
Productividad	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%	Responsabilidad Social	Competencia en desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	66% a 89%	Servicios públicos	Competencia con nivel bajo de desarrollo	Entrevistas Encuesta Formato C	56% a 65%

Análisis de la evaluación por competencias

Análisis de la evaluación por competencias generales

Sobre este nivel de competencias se encontró lo siguiente:

- El nivel de compromiso encontrado en el personal evaluado y encuestado es por lo menos adecuado en lo que respecta tanto al desarrollo de sus labores como en cuanto al desarrollo de la organización en su conjunto (aunque resultaría importante monitorear y actuar sobre las 3 áreas donde se mostró un bajo nivel de esta competencia). Sin embargo se observó una actitud distinta cuando se trata de promover y buscar el cambio allí donde lo requiere su área o institución.
- La predisposición al cambio es otra competencia que se encuentra en una situación claramente negativa. Nueve de las nueve áreas evaluadas se mostraron de acuerdo es destacar que se encontraba en un bajo nivel de desarrollo. El principal motivo sería la falta de un liderazgo efectivo que los encamine a entender y comprender la importancia de cada cambio requerido. Sin embargo también se reconoce que de nada vale la predisposición si no está secundada de la disponibilidad de los recursos logísticos, económicos y humanos necesarios para concretar los cambios buscados. En este sentido se requiere de un esfuerzo significativo para hacer del cambio una situación deseable y factible en la organización.
- Cuando se evaluó la competencia referida a la vocación de servicio de los empleados nuevamente se encontró que un condicionante importante es la percepción de carencia de suficientes recursos logísticos, económicos y de personal para brindar el servicio que reclaman los clientes y desean los empleados. Esto puede explicar el diagnóstico negativo que se otorgó a esta competencia, en 8 de los 9 casos evaluados. De nada sirve un empleado motivado y dispuesto a servir, pero que no cuenta con los medios para concretar su predisposición. Entonces a la par de crear una conciencia de la importancia de “servir” es importante también ofrecer una estructura que de soporte a un servicio de excelencia.
- La integridad es un valor que se reconoce como necesario e importante en la organización. La percepción apunta que el nivel de esta competencia es adecuado en la totalidad de áreas evaluadas, lo que no implica que no existan malos elementos o empleados que no compartan esta visión. Sin embargo aparece como importante el apuntalar esta competencia con la toma de conciencia de que es necesario no solamente ser un empleado integro sino reprobado y erradicar a los que no lo son.
- La productividad es otra competencia que los empleados reconocen que se debe mejorar en forma significativa, más aún teniendo en cuenta que afecta a toda la organización (el 100% de las áreas indicó al desarrollo de esta competencia como deficiente). Sin embargo destacan que un requisito indispensable para esta mejora, es ofrecer las condiciones necesarias para que los empleados se sientan incentivados y motivados a una mayor productividad. Entre las condiciones más importantes se destaca: el estímulo a los resultados, el ofrecer mejores remuneraciones, concretar una mayor disponibilidad de recursos logísticos y financieros, brindar un trato equitativo a los empleados contratados y nombrados, lograr mejores niveles de comunicación y coordinación al interior de la organización.

Evaluación General Competencias Específicas (en niveles gerenciales)

Dado el nivel de desarrollo encontrado en la competencia referida a la orientación a objetivos, no resulta extraño encontrar que el pensamiento estratégico sea otra de las tres competencias más desarrolladas en este gobierno regional. Esta competencia parece como adecuadamente desarrollada en los gerentes y jefes de área por lo que no se observan carencias significativas. Los ejecutivos de alto nivel logran transmitir a sus subordinados el conocimiento de los objetivos institucionales y la mejor forma de alcanzarlos.

El liderazgo para el cambio, si aparece como una carencia significativa que se extiende a lo largo de toda la organización del Gobierno Regional (esto lo confirmaron el 100% de las áreas evaluadas). Se señala además que esta organización no existe una motivación suficiente para adoptar los cambios que se requiere en esta coyuntura de esfuerzos por reforzar la descentralización. Se considera que esta debe ser una habilidad a reforzar especialmente entre los gerentes y niveles ejecutivos, pero que debe hacerse extensiva a todos los empleados que lideran equipos en forma temporal o permanente. Otra medida a implementar, para estimular un liderazgo que tienda a la innovación y al cambio, es el empoderamiento que debe transmitirse a todos los empleados con don de mando o iniciativa.

La perspectiva de sistema, es otra competencia que se percibe con bajo nivel de desarrollo, aunque esto solo afecte a 5 de las 9 áreas. Nuevamente el síntoma más evidente de esta carencia son las cifras que pueden observarse en los gráficos relacionados con el trabajo en equipo y las opiniones recogidas al respecto. Esta habilidad existe pero en un nivel por debajo del requerido para alcanzar las metas y objetivos institucionales y del área o grupo de trabajo al cual se pertenece. Se observó que existen constantes reclamos o quejas por la falta de una mayor capacidad de coordinación y comunicación, entre todos los empleados de la organización. Se evidencia entonces la necesidad de reforzar esta competencia trabajando en todas aquellas habilidades y conocimientos que ayuden a formar el hábito de trabajar coordinadamente, aunando esfuerzos y pensando en objetivos de equipo y no solamente en logros personales.

La orientación hacia el futuro es otra de las competencias específicas que menor nivel de desarrollo presenta (el 100% de las áreas echa en falta un mayor nivel de desarrollo en esta competencia). El síntoma más claro del bajo nivel de desarrollo alcanzado es que la organización continua inmersa en una cultura de privilegiar lo urgente o lo inmediato sobre cualquier otro esfuerzo de planificación. Para la corrección de esta deficiencia se considera necesario, que a través de las distintas áreas y niveles de la organización, se difundan todos los conocimientos y habilidades requeridos para que los empleados alineen sus acciones y objetivos con una visión de mediano y largo plazo con respecto al futuro del Gobierno Regional.

La Responsabilidad Social se muestra claramente como la cuarta competencia más desarrollada en la organización. Esto se manifiesta en una actitud de conciencia por parte de los entrevistados, con respecto al impacto que tienen las actividades que desarrollan, en la mejora de la calidad de vida de la comunidad que atienden.

Evaluación General Competencias Técnicas (en gestión pública)

La competencia de orientación a objetivos aparece como una de las tres más desarrolladas en este Gobierno Regional (con apenas dos áreas que señalaron tener un desarrollo bajo). Se observó que existe un adecuado nivel de conocimiento tanto de la Misión del Gobierno Regional, como de los objetivos organizacionales y del área en que se labora. Se pudo observar también que este conocimiento es mayor en los cargos de gerencia y decrece un tanto en los niveles medios y de base de la organización. Sería importante buscar una homogeneidad en este aspecto.

En lo que respecta a la situación del nivel de competencia respecto al conocimiento y comprensión del entorno jurídico y de normas que rodean las actividades del gobierno regional, se pudo comprobar que existe la necesidad de realizar un esfuerzo importante. Cinco de nueve áreas evaluadas reconoció que el nivel de esta competencia es bajo y que debe trabajarse más en su desarrollo. Nuevamente se observó que el conocimiento es mayor en los cargos gerenciales (aunque no se llega a un nivel satisfactorio) pero es menor en los mandos medios de la organización y más aún en las posiciones de base. Es clara la necesidad de compensar las falencias de conocimiento y comprensión encontradas en esta competencia, y que el nivel de conocimiento sea homogéneo en todas las áreas e instancias de la organización.

Con respecto a las capacidades de evaluación, control y monitoreo de los encuestados, se reconoce que es una competencia de especial importancia para el desarrollo de múltiples actividades. Esta competencia tiene un nivel inadecuado de desarrollo en 7 de las 9 áreas evaluadas. Es importante mencionar que para el correcto funcionamiento de esta competencia no solo se requieren conocimientos y habilidades, sino que estos deben estar secundados por la disponibilidad de todos los recursos necesarios (logísticos, humanos y económicos) para concretar las actividades de evaluación, control y monitoreo.

Los encuestados reconocieron que la experiencia en cuanto a la ejecución de procesos de presupuestos participativos es una capacidad que se va desarrollando con la experiencia, y si bien se reconoce que aún se está en aprendizaje permanente, es importante observar que 3 áreas expresaron su preocupación por tener un bajo nivel de desarrollo en esta competencia. Resultaría recomendable realizar alguna actividad específica con estas áreas (identificadas en el informe).

Finalmente, en lo que significa la implementación de servicios públicos, es donde el 100% de las áreas expresó tener carencias en las habilidades y conocimientos requeridos. Sin embargo esto no es de extrañarse teniendo en cuenta que se trata de una temática de reciente desarrollo en los Gobiernos Regionales. Aparece entonces como necesario e importante su desarrollo y para ello debería aprovecharse las experiencias que muchos de los profesionales han desarrollado en otras instancias de la gestión pública o incluso en la actividad privada.

Análisis de la Oferta

La oferta proveniente de los centros superiores de estudios en la actualidad no satisface las necesidades del Gobierno Regional de Huancavelica bajo dos conceptos: (a) La calidad académica y (b) la calidad en experiencia. Los componentes de la Calidad Académica **(CA)** se pueden evaluar a través:

1. La universidad de procedencia de la plana docente, si son universidad nacionales, privadas o extranjeras y de que calidad.
2. Si tiene experiencia en docencia.
3. Si tiene experiencia como investigador o ha publicado trabajos de investigación, o artículos referidos a temas del cual es experto.

Los componentes de la Calidad en Experiencia **(CE)** se pueden evaluar a través:

1. La experiencia acerca del curso o relacionada en el sector no estatal.
2. La experiencia del curso o relacionada en el sector publico.

Se puede partir de lo existente y mejorar la oferta, cambiando el “tal como esta”. En el caso de la Universidad Nacional del Centro goza de prestigio aunque no en las maestrías relacionadas a la gestión gubernamental actual, pero puede fortalecerse la misma, vía convenios con otras instituciones que mejoren los factores CA y CE. El curso de Gestión del Talento Humano puede ser orientado hacia el sector público, a través de la Universidad ESAN.

En la Región Huancavelica sólo existe una institución universitaria que potencialmente puede servir para el cierre de las brechas, ésta es la UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA.

La Universidad Alas Peruanas, ha abierto una filial también en Huancavelica con una mediana aceptación.

Por su cercanía a Junin (son solo 2:30 horas en auto) existe un flujo comercial considerable con Huancayo, donde la oferta Universitaria es mayor, se tiene las siguientes:

Universidad Nacional del Centro
Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería
Universidad Peruana de los Andes
Universidad Franklin Roosevelt
Universida Alas Peruanas

Programas de Educación y Capacitación en la Región dirigidos por otras entidades en gestión pública y desarrollo territorial

N°	Institución Proveedor del Servicio	Programa	Tipo de programa	Modalidad de programa	Capacidades a desarrollar en los participantes	Dirigido a:	Título o certificación
01	Universidad Nacional de Huancavelica	Escuela de Post grado	Maestría o diplomado	Presencial	Educación Derecho Salud Ingeniería Ciencias empresariales	Profesionales	Título
02	Universidad Nacional de Huancavelica	Escuela de Post grado	Maestría o diplomado	Presencial	Educación	Profesionales	Título
03	Universidad Alas Peruanas	Diplomados	Maestría o diplomado	Virtual	Educación	Profesionales	Certificación
04	Pontificia Universidad Católica	Diplomados	Maestría o diplomado	Virtual	Proyectos de Inversión Pública (SNIP) en Técnicas Participativas para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos sociales Gerencia de proyectos y calidad	Profesionales	Certificación
05	ESAN	Diplomados	Maestría o diplomado	Virtual	Proyectos de Inversión Pública (SNIP) en Técnicas Participativas para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos sociales Gerencia de proyectos y calidad	Profesionales	Certificación

X. ESTRATEGIA PARA EL CIERRE DE BRECHAS EXISTENTES

Tratar este tema por separado o dividido (en políticas públicas y Gestión de desarrollo de capacidades; análisis de actores, evaluación de desempeño, potencial / Promoción/ carrera profesional, niveles de responsabilidad, administración del cambio, política retributiva y de la prospección de la política regional de desarrollo de capacidades) resulta complicado.

La normatividad y lineamientos referente al desarrollo de capacidades, para el proceso de descentralización, es frondosa y se encuentra siempre incurso en todo el escenario del proceso de descentralización, que como su propio nombre lo dice es un Proceso y por ende todo lo que en él se incluye constituye insumos que se conjugan para conseguir los objetivos previstos, por ello, cada uno de los elementos referidos serán indicados cuando estén en mayor margen involucrados en el desarrollo del numeral 1 del presente capítulo.

En lo que respecta al proceso de descentralización (después de dos décadas) se desarrolla un segundo impulso, la descentralización que se inicia con la Ley N° 27680 denominada de Reforma Constitucional (2002) y que define al proceso como ordenado, progresivo y por etapas, legitimando el nivel regional, departamental, provincial, distrital y de centros poblados menores como organización política básica del territorio peruano; la Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización, que define una estructura de gobierno descentralizada en donde el Estado comparte y delega competencias y funciones, siendo allí donde se establece el marco sobre la descentralización y las transferencias de funciones, empezando con los programas sociales de lucha contra la pobreza y los proyectos de inversión e infraestructura productiva de alcance regional y municipal; también la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que define estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales, los mecanismos de participación ciudadana, los Consejos de Coordinación Regional y la naturaleza participativa de los presupuestos públicos regionales y locales; seguido de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades que establece fines, estructuras, funciones, tipología municipal y obligatoriedad de los Planes de Desarrollo Concertado, Consejos de Coordinación Local Distrital y Provincial, Presupuestos Participativos, estos posteriormente regulados con la Ley N° 28056 Ley de Presupuesto Participativo que define la participación ciudadana en la definición del gasto y asignación presupuestal para inversiones locales.

Es decir, las normas emitidas representan un proceso de descentralización que asume la Reforma del Estado como la distribución del poder y la participación ciudadana (ejes sustantivos de dicho hecho político) y tiene como corolario político el Acuerdo Nacional del 22/07/2002 -8va. Política de Estado- que define, entre otros, lo siguiente: *“Apoyar el fortalecimiento administrativo y financiero de los gobiernos regionales y locales”; “Institucionalizar la participación ciudadana en las decisiones políticas, administrativas y económicas”; “desarrollar una estructura de captación de recursos fiscales, presupuéstales y del gasto público, que incluyan mecanismos de compensación para asegurar la equitativa distribución territorial y social, en un marco de estabilidad macroeconómica y de equilibrio fiscal y monetario”; “Favorecer el asociacionismo Inter municipal e Inter regional para el tratamiento de temas específicos” “Fomentar mecanismos de compensación presupuestal de acuerdo al grado de pobreza de cada región”.*

Siendo el carácter de la descentralización: participativo, progresivo, gradual y acumulativo se requiere enfatizar la concertación para continuar con el proceso y ello implica voluntad política más una presencia integral de los gobiernos en sus tres niveles con estrategias de fortalecimiento para su involucramiento en el actual contexto de diversidad y heterogeneidad que lo caracterizan

En esta contexto, el municipalismo -como realidad- ha logrado reconocimiento y legitimidad en el gobierno local, y de manera ininterrumpida ha renovado su representación desde 1,980, periodo en el que se han sucedido 03 leyes orgánicas (Decreto Legislativo N° 051, Ley N° 23853, Ley N°

27972), evidenciando su importancia como espacio de gestión concertada, identidad e integración, participación ciudadana, inclusión y equidad; dada su naturaleza territorial, espacial y social.

1. Líneas Estratégicas y Actividades

1. En relación a la política pública de desarrollo de capacidades
2. En relación a la Gestión del Desarrollo de Capacidades
3. En relación al análisis de actores
4. En relación a la Evaluación del Desempeño: Eficiencia, Eficacia económica, Calidad y Equidad
5. En relación a Potencial/Promoción/Carrera Profesional
6. En relación a los Niveles de responsabilidad
7. En relación a la Administración del cambio
8. En relación a la Política Retributiva
9. En relación a la prospección de la política regional de desarrollo de capacidades

Ante lo descrito se presentan las siguientes Estrategias y Actividades:

1. El Consejo Regional de Coordinación Regional (órgano consultivo del Gobierno Regional) con la Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades, de quienes los gobiernos locales son miembros, sean quien dinamice la concertación, integración y articulación de todas las instituciones públicas, asignándole un papel protagónico a los Gobiernos locales.
Esto obedece a que los municipios se han constituido en espacios legítimos de actuación política con resultados muy diversos que tienen relación con la calidad de los actores, la gestión de oportunidades, la trama institucional local, la orientación de sus inversiones, la participación local etc., son elementos recomendables para que la estrategia cumpla el cometido de las políticas Públicas se consigan (Ley 27867; DS 047-2009-PCM; y Ley 27972).
2. Firmar convenios de asociatividad entre el Gobierno Regional y Gobiernos Locales, que en el marco de la autonomía de las municipalidades queda sujeto a la voluntad de los entes que decidan vincularse con la finalidad de realizar inversiones mancomunadas o proveer servicios comunes (como el desarrollo de capacidades); dejando a la interpretación el convenio –como intercambio para cooperación- con la asociatividad que es más bien la voluntad de crear una nueva institucionalidad (Constitución Política Art. 194; Ley 27867 Art. 8; Ley 27972 Art. 9 Inc. 26).
3. Ejecutar la delimitación de funciones de los sectores del Gobierno Nacional, a efectos de corregir y precisar los límites de los ámbitos de competencia, ello permitiría programar y desarrollar las competencias que sean de su ámbito, así tenemos que el Art. 73 de la LOM se dice: “...el rol de las municipalidades provinciales comprende: (a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial.”. Esto genera expectativas en el gobierno regional y en el gobierno local provincial ubicado en la capital de la región, expectativas que contravienen en disputas innecesarias (RM 188-2008-PCM) que perturban la integración y la buena gestión y el fortalecimiento de los actores.

Ello permitirá a menguar las desintegraciones internas de cada Región: en Huancavelica (Tayacaja, Castrovirreyna y Huaytara con Huancavelica), en Puno (Puno con Juliaca), en San Martín (San Martín con Moyobamba) y entre la Regiones Tacna con Moquegua y Moquegua con Arequipa y así se pueden mencionar otros, empero esta problemática impide que se pueda elaborar y ejecutar un Plan Regional de Desarrollo Concertado sostenible con buenos resultados e irreversible. No olvidemos que ni los diversos incentivos que se ofrecieron para la integración dieron resultados.

4. Dación de la Ley de carrera Pública, esto mejoraría significativamente la predisposición de la población objetivo en el desarrollo de capacidades (elementos inevitables del enfoque por competencias: Evaluación de desempeño; relación potencial y niveles de responsabilidad definidos por el DS 047_2009-PCM).

La edad promedio encontrada en los Gobiernos Regionales oscila que un 15% es personal mayor de 57 años de promedio, el 75% son funcionarios y directivos transitorios (o de paso) y el 70% es personal contratado. Este factor es el origen de que todos los esfuerzos realizados tengan efectos nulos. Es claro que también hay limitaciones propiciadas por el sistema normativo como son los incentivos (no necesariamente económicos, sino que también conductuales y ausencia de reconocimiento) y más aún el poco progreso en su nivel y calidad de vida, muchos de ellos: los jóvenes si no hay una Ley de Carrera Pública, los cercanos a la jubilación. Habría que agregar que ni siquiera practican la medición del desempeño en la Región Huancavelica ni en la mayoría de los Gobiernos Regionales. Por lo antedicho es que la dación de la Ley de de Carrera pública resultaría originando efectos multiplicadores en beneficio de los propósitos de la Modernización del sector público.

Probablemente este escenario no cambie totalmente, empero permitirá que los grupos etáreos de jóvenes si contemplan lo favorable que resultaría su cambio de predisposición y con ello de sus actitudes.

5. Firmar convenios de compromiso entre las universidades públicas del ámbito de Huancavelica con el Gobierno Regional a efectos de que acuerden la presentación de su Plan de Desarrollo de Investigación Concertado en el que se aplicaría el 20% del canon minero que le transfiere el Gobierno Regional (Ley 28077 modificatoria de la Ley del Canon). A la fecha no se conoce las investigaciones ejecutadas con dicho monto.
6. Designar valor a retributivo a los méritos obtenido por los trabajadores, que puede no ser monetario, como un Bono Familiar Habitacional (Ley 27829 y 28210) o similares como Bono Personal para Desarrollo de Capacidades.
7. Proponer, una iniciativa legislativa a efectos de ampliar el alcance del Art. 126 de la LOM, que señala: *“Los gobiernos locales, en función de los recursos disponibles y en coordinación con el gobierno regional, podrán formar un Instituto de Fomento Municipal para el Desarrollo Económico Local, para el fortalecimiento institucional de las municipalidades, que pueda absolver consultas técnicas, brindar información, llevar un banco de datos sobre iniciativas vecinales, realizar estudios estratégicos de buen nivel profesional y académico a favor de los gobiernos locales y con orientación hacia el horizonte económico de la Macro Región. El Instituto de Fomento Municipal, para el cumplimiento de sus funciones, podrá suscribir convenios de cooperación con el Consejo Nacional de Descentralización”.* (Ley 27972).

La modificatoria que (a propuesta por la SD-PCM por haber asumido las atribuciones del Ex-CND) implicaría la inclusión, como asociado, del Gobierno Regional, por lo que el nombre sería también modificable a: “Instituto de Fomento de Gobernabilidad Regional” con ello la inversión será más productiva, no sólo en las funciones asignadas sino que también por el Desarrollo de Capacidades que se le asignaría.

8. Generar concursos de competitividad¹⁴ en el sector empresarial Pymes, forma efectiva de promover y masificar su conocimiento y conciencia el logro de la competitividad es básico

¹⁴ Según el BID: el Índice de Competitividad Global medido por el Foro Económico Mundial (FEM) 2009–2010, Perú ocupa el puesto 78 de un total de 131 países. Si bien se ha producido una mejora en los factores de

para lograr el *crecimiento económico*, y conseguir la *reducción de la pobreza*. Para que esto sea sustentable debe ser requisito indispensable que la conducción incluya la preservación y mejoramiento del *medio ambiente*. Asimismo las mejoras en la competitividad debe incluir: la movilización eficiente de recursos financieros y de capital; el mejoramiento del capital humano; la provisión eficiente de servicios de infraestructura; la creación y asimilación de nuevos conocimientos y tecnologías; la creación de instituciones más efectivas para que presten apoyo a actividades productivas privadas; y la gestión productiva y sostenible de recursos naturales.

2. Cierre de Brechas

Competencias consideradas en los “*perfiles deseados*” constituyen los parámetros de medición frente a las competencias recogidas por el diligenciamiento de los instrumentos (C, 8, 9 y 10), los que fueron procesados y dentro de ese proceso también se programó el cálculo de las brechas. Para ello se elaboró tablas de evaluación (que se adjuntan como **Apéndice N° 7**) para cada una de las 15 competencias (descritas en el numeral 2 del VII capítulo del presente entregable) seleccionadas para el diseño de los denominados “*perfiles deseados*”. La calificación estructurada en la tabla que adjuntamos corresponde a la competencia “Compromiso” en ella, como en las otras competencias, se estableció calificativo, rangos porcentuales de medición, puntaje asignado y descripción del nivel alcanzado de la capacidad, tal como se muestra en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Calificación estructurada para la Identificación de las Brechas

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona con completa capacidad de realizar todo el esfuerzo que le sea posible para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización, mostrando permanentemente una actitud proactiva para responder ante cualquier obstáculo o problema que ponga en riesgo el cumplimiento de las metas u objetivos trazados para su persona y la organización.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que realiza un importante nivel de esfuerzo para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización, sin embargo puede sentirse satisfecha y concentrar sus esfuerzos en logros y metas principalmente personales dentro de la organización.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona solo parcialmente dedicada al cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización. Ante cualquier dificultad u obstáculo se sentirá satisfecha con el logro de sus metas personales dentro de la organización.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona que se limita a hacer las labores y logros básicos que se espera de su puesto en la organización.

competitividad del país con respecto al año anterior (Perú subió cinco puestos comparado con el periodo 2008–2009), los principales obstáculos para la competitividad del país continúan siendo la baja calidad del marco institucional, las debilidades de infraestructura y las deficiencias en temas de innovación y de sofisticación de la gestión empresarial. Comunicados de prensa del 28/05/2010

- <http://sn139w.snt139.mail.live.com/default.aspx?wa=wsignin1.0&nwi=1&n=512835714>

Desarrollo de capacidades para cerrar las brechas actuales

Competencias Generales	Objetivo del desarrollo de estas capacidades:
Predisposición y adaptabilidad al cambio	Desarrollar en los servidores público su capacidad de adaptarse a los cambios que se requieran en la organización, motivando en ellos una actitud positiva hacia cualquier cambio que deban efectuar en sus funciones o labores cotidianas, o en las que daba implementar en su área o equipo de trabajo
Predisposición a servir	Desarrollar en los servidores público su predisposición a servir y que esta se concrete en un deseo de mejora constante de la calidad de servicio que ofrece y de las condiciones en que los ciudadanos lo reciben.
Productividad	Desarrollar en los servidores públicos una predisposición constante a incrementar su productividad a través de un mayor esfuerzo, de la mejora de los procesos en que interviene, del rediseño de sus funciones y de cualquier otra actividad o enfoque que lo pueda llevar a un incremento o mejora de sus resultados.

Competencias Específicas	Objetivo del desarrollo de estas capacidades:
Liderazgo para el cambio	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en los gerentes, directores y jefes de la organización un liderazgo que conduzca a favorecer y concretar los procesos de cambio que afectan a la organización.
Perspectiva de Sistema	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en los empleados de niveles gerenciales, medios y de base una perspectiva de sistema que guíe todas sus actividades y acciones dentro de la organización. Esto implica no solamente alinear sus metas y objetivos personales a los de su área o grupo de trabajo sino también al resto de la organización.
Orientación hacia el futuro	Desarrollar y ofrecer pasantías o actividades de coaching que motiven en todos los empelados el surgimiento de una orientación o perspectiva de futuro que afecte a todas sus actividades y acciones. Esto quiere decir fomentar que los empleados se alejen de una perspectiva del día a día a otra en la cual se tenga siempre presente las consecuencias y beneficios de sus acciones en el mediano y largo plazo.

Competencias Técnicas	Objetivo del desarrollo de estas capacidades:
Marco Normativo Público	Actualización y revisión de las leyes, normas, políticas y regulaciones que afectan la actividad de las diversas áreas o direcciones y a los empleados que laboran en ellas.
Evaluación, supervisión y control gubernamental	Actualización de las mejores prácticas existentes con respecto a las actividades de evaluación, supervisión y control dentro de la gestión pública de gobierno regionales, considerando las diversas áreas de acción en que deben intervenir sus empleados.
Servicios públicos	Actualización con respecto a la administración de servicios públicos y las mejores prácticas existentes hoy en día. Adecuando esta actualización a las circunstancias y entorno en que debe darse estos servicios.

Para efectuar el Cierre de Brechas (las competencias con fondo amarillo, son aquellas que se consideran críticas, mismas que han sido cerradas de manera participativa (área, unidad orgánica y órgano a la que corresponde la evaluación, así presentamos los formatos que registrados por el Alta Dirección, Gerentes Regionales, Directores Regionales Sectoriales, por ello solo figura una cifra consignada en la columna "O" que significa Órgano, El número que figura a la derecha con la nominación de "Totales" representa el total de personal con el que cuenta el órgano o unidad orgánica, tal como se presentan en la Tabla N° 7.

Se simuló el registro de cierre de brechas y se creó instrumentos (de equivalencias para los cargos y el formato de Brechas) dicho ejercicio de simulación se presenta como **Apéndice N° 8**. El ejercicio

fue realizado con las mismas cifras referidas en los formatos de cierre, la simulación permitió hacer entendible y fluido la consignación de la información pertinente, para ello se utilizaron instrumentos como la Tabla de equivalencias permitió visualizar, con la calificación de los cargos, la cantidad de trabajadores las equivalencias de los cargos, por niveles calificados por la Ley 28175 – Ley del Empleo Público (Funcionario Público – FP; Empleado de Confianza – EC; Servidor Público Director Superior – SP-DS; Servidor Público Ejecutivo – SP-EJ; Servidor Público Especialista – SP-ES; y Servidor Público Personal de Apoyo – SP-AP) con ello se cuantificó e identificó a sus dependientes y asignarle la competencia requerida para el desarrollo de sus funciones.

PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de capacitación ha sido elaborado de conformidad a los requerimientos de capacidades para el cierre de las brechas existentes por componente, para ello se ha tomado como base los formatos que cada órgano y/o unidad orgánica presentó, mediante su representante del Equipo técnico, para el cierre de las brechas identificadas, las mismas que se muestran a continuación:

Sede Central / Administración											
(Incluye: Alta Dirección, órganos de asesoría, consultivos, órganos sub regionales y de Apoyo)											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Niveles:	FP	EC	SP-DS	Niveles:	EC	SP-EJ	SP-AP	Niveles:	FP	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	2	5	3	Liderazgo para el cambio	6		10	Marco Normativo Público	2	33	16
Predisposición a servir	2	5	3	Perspectiva de Sistema	6		10	Evaluación, supervisión y control gubernamental	2	33	16
Integridad				Orientación hacia el futuro	6		10	Procesos participativos	2	33	16
Productividad	2	5	3	Responsabilidad Social				Servicios públicos	2	33	16
	6	15	9		18	0	30		8	132	64

Desarrollo Económico (Incluye Promoción de Inversiones y Competitividad)											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	EC	SP-DS	SP-EJ	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
<i>Compromiso</i>				<i>Pensamiento Estratégico</i>				<i>Objetivos</i>			
<i>Predisposición y adaptabilidad al cambio</i>	1	1		<i>Liderazgo para el cambio</i>			8	<i>Marco Normativo Público</i>			
<i>Predisposición a servir</i>	1	1		<i>Perspectiva de Sistema</i>			8	<i>Evaluación, supervisión y control gubernamental</i>		8	6
<i>Integridad</i>				<i>Orientación hacia el futuro</i>			8	<i>Procesos participativos</i>		8	6
<i>Productividad</i>	1	1		<i>Responsabilidad Social</i>				<i>Servicios públicos</i>		8	6
	3	3	0		0	0	24		0	24	18

Transporte y Comunicaciones											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso	1	3	7	Pensamiento Estratégico	1	3	7	Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	3	7	Liderazgo para el cambio	1	3	7	Marco Normativo Público	3	7	203
Predisposición a servir				Perspectiva de Sistema				Evaluación, supervisión y control gubernamental	3	7	203
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	3	7	Procesos participativos			
Productividad	1	3	7	Responsabilidad ad Social				Servicios públicos	3	7	203
	3	9	21		3	9	21		9	21	609

Agricultura											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos	6	28	59
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	6	28	Liderazgo para el cambio	1	6	28	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	6	28	Perspectiva de Sistema				Evaluación, supervisión y control gubernamental			
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	6	28	Procesos participativos	6	28	59
Productividad	1	6	28	Responsabilidad Social				Servicios públicos	6	28	59
	3	18	84		2	12	56		18	84	177

Comercio Exterior, Turismo y Artesanía											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1		6	Liderazgo para el cambio	1		6	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1		6	Perspectiva de Sistema	1		6	Evaluación, supervisión y control gubernamental		6	6
Integridad				Orientación hacia el futuro	1		6	Procesos participativos		6	6
Productividad	1		6	Responsabilidad Social				Servicios públicos		6	6
	3	0	18		3	0	18		0	12	12

Energía y Minas											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	1	6	Liderazgo para el cambio	1	1	6	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	1	6	Perspectiva de Sistema	1	1	6	Evaluación, supervisión y control gubernamental	1	6	3
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	1	6	Procesos participativos	1	6	3
Productividad	1	1	6	Responsabilidad Social				Servicios públicos	1	6	3
	3	3	18		3	3	18		3	18	9

Producción											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	2	14	Liderazgo para el cambio	1	2	14	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	2	14	Perspectiva de Sistema	1	2	14	Evaluación, supervisión y control gubernamental	2	14	3
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	2	14	Procesos participativos	2	14	3
Productividad	1	2	14	Responsabilidad Social				Servicios públicos	2	14	3
	3	6	42		3	6	42		6	42	9

Desarrollo Social (Incluye CC y Aldea Infantil)											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	EC	SP-DS	SP-EJ	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	2	2	Liderazgo para el cambio	2	2	9	Marco Normativo Público	2	9	21
Predisposición a servir	1	2	2	Perspectiva de Sistema				Evaluación, supervisión y control gubernamental	2	9	21
Integridad				Orientación hacia el futuro	2	2	9	Procesos participativos			
Productividad	1	2	2	Responsabilidad Social				Servicios públicos	2	9	21
	3	6	6		4	4	18		6	27	63

Salud											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso	1	30		Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	30		Liderazgo para el cambio	1	30	323	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	30		Perspectiva de Sistema	1	30	323	Evaluación, supervisión y control gubernamental	29	323	364
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	30	323	Procesos participativos			
Productividad	1	30		Responsabilidad Social				Servicios públicos	29	323	364
	4	120	0		3	90	969		58	646	728

Educación											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	10	68	Liderazgo para el cambio	1	10	68	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	10	68	Perspectiva de Sistema	1	10	68	Evaluación, supervisión y control gubernamental	10	68	48
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	10	68	Procesos participativos	10	68	48
Productividad	1	10	68	Responsabilidad Social				Servicios públicos	10	68	48
	2	30	136		2	20	136		20	136	96

Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	1	5	Liderazgo para el cambio	1	1	5	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	1	5	Perspectiva de Sistema	1	1	5	Evaluación, supervisión y control gubernamental	1	5	11
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	1	5	Procesos participativos	1	5	11
Productividad	1	1	5	Responsabilidad Social				Servicios públicos	1	5	11
	3	3	15		2	2	10		3	15	33

Vivienda											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1		2	Liderazgo para el cambio	1		2	Marco Normativo Público		2	8
Predisposición a servir	1		2	Perspectiva de Sistema	1		2	Evaluación, supervisión y control gubernamental		2	8
Integridad				Orientación hacia el futuro	1		2	Procesos participativos			
Productividad	1		2	Responsabilidad Social				Servicios públicos		2	8
	3	0	6		3	0	6		0	6	24

Infraestructura											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	EC	SP-DS	SP-EJ	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	2		Liderazgo para el cambio	2		20	Marco Normativo Público		20	35
Predisposición a servir	1	2		Perspectiva de Sistema	2		20	Evaluación, supervisión y control gubernamental		20	35
Integridad				Orientación hacia el futuro	2		20	Procesos participativos			
Productividad	1	2		Responsabilidad Social	2		20	Servicios públicos		20	35
	3	6	0		8	0	80		0	60	105

RRNN y Gestión Ambiental											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Competencia	EC	SP-DS	SP-EJ	Competencia	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	Competencia	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso				Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	3		Liderazgo para el cambio	3		10	Marco Normativo Público			
Predisposición a servir	1	3		Perspectiva de Sistema	3		10	Evaluación, supervisión y control gubernamental		10	14
Integridad				Orientación hacia el futuro	3		10	Procesos participativos		10	14
Productividad	1	3		Responsabilidad Social				Servicios públicos		10	14
	3	9	0		6	0	20		0	30	42

Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial											
Competencias Generales				Competencias Específicas				Competencias Técnicas			
Niveles:	EC	SP-DS	SP-EJ	Niveles:	EC	SP-DS	SP-EJ	Niveles:	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
Compromiso	1	4	1	Pensamiento Estratégico				Objetivos			
Predisposición y adaptabilidad al cambio	1	4	1	Liderazgo para el cambio	1	4	1	Marco Normativo Público	1	24	18
Predisposición a servir	1	4	1	Perspectiva de Sistema				Evaluación, supervisión y control gubernamental			
Integridad				Orientación hacia el futuro	1	4	1	Procesos participativos			
Productividad	1	4	1	Responsabilidad Social	1	4	1	Servicios públicos	1	24	18
	4	16	4		3	12	3		2	48	36

A = Área
UO = Unidad Orgánica
O = Órgano

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA CONSOLIDADO																
(Incluye: Alta Dirección, órganos de asesoría, consultivos, órganos sub regionales y de Apoyo, Direcciones Regionales y sub regionales sectoriales)																
Competencias Generales					Competencias Específicas							Competencias Técnicas				
Niveles:	FP	EC	SP-DS	Total	Niveles:	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	Total	Niveles:	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	Total
<i>Compromiso</i>	0	1	6	7	<i>Pensamiento Estratégico</i>	0	1	3	7	0	11	<i>Objetivos</i>	6	28	59	93
<i>Predisposición y adaptabilidad al cambio</i>	2	10	23	35	<i>Liderazgo para el cambio</i>	7	16	56	507	10	596	<i>Marco Normativo Público</i>	6	71	301	378
<i>Predisposición a servir</i>	2	10	23	35	<i>Perspectiva de Sistema</i>	6	12	44	462	10	534	<i>Evaluación, supervisión y control gubernamental</i>	48	511	738	1297
<i>Integridad</i>	0	0	0	0	<i>Orientación hacia el futuro</i>	7	20	56	507	10	600	<i>Procesos participativos</i>	20	178	166	364
<i>Productividad</i>	2	7	24	33	<i>Responsabilidad Social</i>	1	3	1	21	0	26	<i>Servicios públicos</i>	55	563	815	1433
	6	28	76	110		21		160		30	1767		135	1351	2079	3565

A = Área
UO = Unidad Orgánica
O = Órgano

Detalle de requerimientos de oferta para el cierre de las brechas existentes por componente

TEMÁTICAS POR COMPONENTES DEL PRDC	Intercambio de Experiencias	Plataforma Virtual	A. Técnica y Acompañamiento	Pasantía	Capacitación	Diplomado	Ranking	Nº de Participantes
A.-Competencias generales y temáticas								110
A.1.- Compromiso			X					7
A.2.- Predisposición y adaptabilidad al cambio								
1.- Coaching o talleres que incrementen esta actitud.			X			X		35
A.3.-Predisposición a servir								
1.- Coaching o talleres que incrementen esta actitud.			X			X		35
A.4.- Integridad								
A.5.- Productividad								
1.- Coaching o talleres que incrementen esta actitud.			X			X		33
B.-Competencias específicas y temáticas								1767
B.1.-Pensamiento Estratégico	X			X	X	X		11
B.2.-Liderar procesos de cambio								
1.- Liderazgo Organizacional			X					199
2.- Desarrollo de equipos de trabajo e implantación del sistema de gestión de la entidad.			X					199
3.- Cambio Organizacional, Motivación y Apoyo al Personal.			X		X			199
B.3.-Perspectiva de Sistema								
1.- Desarrollo de sistemas de información y gobierno electrónico.			X	X	X			178
2.- Simplificación de los procesos administrativos (TUPA).			X	X	X			178
3.- Sistemas de Trabajo.			X	X	X			178
B.4.-Orientación hacia el futuro								
1.- Identificación y rediseño de Procedimientos y Sistemas para su optimización.			X	X		X		86
2.- Agrupamiento lógico de funciones de acuerdo a los procesos.			X	X		X		86
3.- Consideraciones necesarias para potenciar la			X		X			86

función de las subsees regionales.								
4.- Perfilamiento y Plan de reubicación e inducción del personal según el nuevo CAP.	X		X		X			86
5.- Perfilamiento del personal de acuerdo a sus competencias.		X	X	X	X			86
6.- Compatibilizar la equivalencia de competencias con el puesto.	X	X	X	X	X			86
7.- Actividades de inducción en el nuevo puesto de trabajo.	X	X			X			86
B.5.-Responsabilidad Social	X	X	X		X			26
C.-Competencias técnicas y temáticas								3565
C.1.-Objetivos		X	X		X			93
C.2.-Marco Normativo Público								
1.- Marco legal e institucional de la descentralización.			X					126
2.- Dirección Estratégica y Políticas de Desarrollo.			X		X			126
3.- Regulación de actividades locales y regionales.			X					126
C.3.-Evaluación, supervisión y control gubernamental								
1.- Diseño, implementación y evaluación de sistemas de Monitoreo.			X		X			324
2.- Formulación, evaluación y administración de proyectos.					X			324
3.- Diseño de mecanismos de participación y vigilancia.		X	X					324
4.- Promoción de la Cultura de Integridad, Transparencia y Resultados		X	X					324
C.4.-Procesos Participativos		X	X		X			364
C.5.-Servicios públicos								
1.- Implementación de los sistemas de gestión pública.	X		X	X				287
2.- Desarrollo de la cultura de calidad en los servicios.	X	X				X		287
3.- Innovación en la prestación de servicios.	X	X			X			287
4.- Gerencia de servicios locales y regionales.	X		X			X		287
5.- Desarrollo del personal.						X		287

XI. MARCO LÓGICO

Objetivo específico 1: Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.			
Objetivos Regionales	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
Establecer una organización moderna que implemente un programa de desarrollo de capacidades bajo un enfoque de gestión por resultados que fortalezca la capacidad tecnológica del gobierno regional, considerando diferentes medios: talleres, diplomados, pasantías interregionales	Al año 2012, el 75% de necesidades de capacitación estarán cubierta	Registro de la Oficina responsable de administrar las capacitaciones y rendimientos del Personal que ha sido capacitado por el Centro Regional de Capacitación. Prueba de entrada / salida. Encuesta de satisfacción al servicio. Registro de asistencia.	Interés de los servidores públicos en capacitarse; y Disponibilidad presupuestal
Conocer los procesos de gestión administrativa y su normatividad	Al año 2012 el 75% de los servidores públicos conocen sistemas administrativos y su normatividad	Registro de la Oficina responsable de administrar las capacitaciones del Personal que ha sido capacitado por el Centro Regional de Capacitación. Menores tiempos en trámites Encuestas de satisfacción del servicio	Interés en mejorar y trabajar articuladamente y en equipo y disponibilidad presupuestal
Que los documentos de gestión estén adecuados a la realidad geo política, económica, social y estratégica y que sean de conocimiento cabal de todos los funcionarios de la región.	Al año 2012 todos los documentos de gestión están actualizados y adecuados a la realidad regional	Instrumentos de gestión actualizados	Interés en mejorar y trabajar articuladamente y en equipo

Objetivo específico 2: Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.			
Objetivos Regionales	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
Institucionalizar y articular la plataforma regional de desarrollo de capacidades donde se promueva la suscripción de convenios interinstitucionales con centros académicos de primer nivel, con instituciones de cooperación técnica,	Al año 2012 se ha institucionalizado la plataforma regional de desarrollo de capacidades. Esta plataforma virtual habrá proporcionado al menos 5 cursos de competencias básicas. Se habrían realizado también al menos 4 ferias de conocimiento.	Acceso a través de Internet a la Plataforma Virtual. Frecuencia de visita a los servicios de la Plataforma Virtual.	Existe software, hardware y personal para el soporte de Plataforma Virtual
Promover la creación de la escuela de Gestión Pública Regional y la escuela de formación de capacidades	Al año 2012 se habrían realizado al menos 4 cursos a través de la escuela de Gestión Pública Regional.	1.- Visita a los stands donde se realiza la Feria. 2.- Registro de ofertantes. 3.- Registro de asistentes. 4.- Registro fílmico. 5- Encuesta de satisfacción del visitante.	Existe interés en desarrollar mallas curriculares pertinentes a las necesidades de capacidades y de participar por parte de la cooperación nacional e internacional

Objetivo Específico 3: Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del Gobierno Regional.

Objetivos Regionales	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
Promover el funcionamiento efectivo del CORCYTEC y desarrollo del plan regional asignándole una meta presupuestaria fomentando la investigación acorde con el PRDC 2010 - 2021	Al año 2012 se ha fortalecido el CORCYTEC con asignación presupuestal y financia y apoya la investigación en la región.	Trabajos de investigación financiados por el CORCYTEC	Existe software, hardware y personal para el soporte de Plataforma Virtual
Implementar políticas regionales que coadyuven al desarrollo sostenible de la región y que logre una adecuada articulación con las instituciones públicas y privadas: nacionales, regionales y locales involucradas en el desarrollo social para la toma de decisiones.	Al año 2012 el Porcentaje de población que aprueba la gestión institucional ascenderá al 50%	1.- Encuesta de percepción entre gerentes. 2.- Encuestas de percepción al ciudadano. 3.- Evaluación de organismos no gubernamentales de prestigio y acreditados para ello; y 4.- Evaluación de Organismos rectores del estado.	No existe rechazo a la implementación del sistema
Fortalecer las capacidades del potencial humano de la institución con equidad de genero	Al año 2012 el 65% de trabajadores aplican las Mejores Practicas	Publicaciones que sistematizan las Mejores Practicas Regionales.	Existe disposición de participar y sostener el sistema a niveles estratégicos. Permanencia del personal al menos de un año en un mismo puesto de trabajo

XII. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

(Periodo de tres años: 2010, 2011, 2012)

Jerarquía de Objetivos / Actividades	Programación de Actividades		
	2010	2011	2012
Actividades			
Objetivo Específico 1: Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.			
A.1.1. Identificación permanente de las necesidades (demanda) y oferta de desarrollo de capacidades		X	X
A.1.2. Ejecución de acciones de capacitación		X	X
A.1.3. Ejecución de intercambios de experiencias (pasantías)		X	X
A.1.4. Acciones de capacitación a través de la plataforma virtual		X	X
A.1.5. Implementación de acompañamientos a trabajadores del GR (Coaching)		X	X
Objetivo específico 2: Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.			
A.2.1. Conformación de la Plataforma Regional de desarrollo de Capacidades para su gestión		X	X
A.2.2. Promover investigaciones sobre la gestión pública en el marco de la Plataforma Regional		X	X
A.2.3. Promover convenios de cooperación para el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores		X	X
A.2.4. Ejecución de PIP con el fin de dar operatividad y sostenibilidad al PRDC (fortalecimiento de la gestión del Recurso humano)	X	X	
A.2.5. Gestión de la información y el conocimiento (sistematización)		X	X
A.2.6. Gestión del ranking de instancias		X	X
A.2.7. Evaluación del Sistema Regional de Desarrollo de Capacidades a través de la Plataforma		X	X
Objetivo Específico 3: Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del Gobierno Regional			
A.3.1. Elaboración de perfiles de competencias		X	X
A.3.2. Elaboración de una base de datos de los trabajadores del GOBIERNO REGIONAL (legajo personal con diagnóstico de competencias)		X	X
A.3.3. Elaboración de programa anual de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) que incluya procedimientos, criterios, etc.		X	X
A.3.4. Elaboración estándares de desempeño		X	X
A.3.5. Evaluación del desempeño de los trabajadores			X
A.3.6. Reordenamiento del Recurso Humano según su Perfil de Competencias			X
A.3.7. Reconocimiento del buen desempeño a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones		X	X
A.3.8. Acreditación y reconocimiento de Coachings (entrenador) y a capacitadores		X	X
A.3.9. Seguimiento y monitoreo de las acciones de desarrollo de capacidades (Red Institucional a nivel de Pliego)		X	X

XIII. LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que busca determinar los efectos y los impactos (esperados e inesperados) del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades, en relación a sus objetivos y metas, es decir con respecto a la Gestión Pública.

El monitoreo al avance de las metas de los componentes (Objetivo de Productos) contenidos en el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades, en sus características de tipo, cantidad, calidad del servicio y la identificación de los riesgos internos y externos que podrían impedir la concreción satisfactoria de estas metas.

La evaluación de la calidad de servicios y el impacto (Objetivo de Resultados) en la Gestión Pública demandará:

- Recoger información de primera mano (Plataforma virtual), para la evaluación se tomará en cuenta los resultados que se puedan obtener de los Índices Generales de Capacidades de Gestión y el Índice específico de Capacidades de Gestión Institucional;
- La evaluación se elaborará sobre las metas e indicadores desarrollados para tal fin.
- El proceso de monitoreo y evaluación se hará a dos niveles, el primero en relación al avance ejecutado del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades y el segundo, referido a los cambios en relación al perfil de competencia definido para cada una de las áreas de las instancias de gobierno (ligado al ranking). Los resultados permitirán tomar las decisiones oportunas a efectos de mejorar de manera continua la gestión.

A continuación se presentan los cuadros del sistema de Monitoreo y Evaluación por Objetivos y Actividades señalándose sus indicadores y Metas para el Gobierno Regional de Huancavelica.

Jerarquía de Objetivos / Actividades	Indicador	Metas
Objetivo General: Mejorar la gestión pública regional en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado bajo un enfoque de competencias, resultados y transparencia.	1.- % de unidades orgánicas del GRP que han mejorado la gestión pública y la calidad de los servicios al ciudadano 2.- % de cumplimiento de las metas por actividad, programadas en el POI en cada unidad orgánica	1.- Al 2012 el 75% de las unidades orgánicas han mejorado la gestión pública y la calidad en la atención de los servicios al ciudadano 2.- Al 2012 el 75% de las unidades orgánicas ejecutan por lo menos el 85% de las actividades del POI
Objetivo Especifico 1 Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.	% del total de trabajadores que son capacitados	Al 2012 el 50% de trabajadores han sido capacitados
	% de trabajadores capacitados que mejoran su desempeño en el ejercicio de sus competencias	Año 2011: 20%. Año 2012: 30%. Año 2013: 40%. Año 2014: 50%.
	% de trabajadores capacitados al año a través de la plataforma virtual	Año 2011: 5%. Año 2012: 10%. Año 2013: 20%. Año 2014: 25%.
Objetivo específico 2 Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.	% de experiencias en desarrollo de capacidades que son sistematizadas y aplicadas	10% de experiencias en desarrollo de capacidades son sistematizadas y aplicadas en el 2011 y 40% al 2012
	Nro de investigaciones aplicadas en la gestión pública del GOBIERNO	01 investigación aplicada a la gestión pública del GR al año

	REGIONAL	
Objetivo Específico 3 Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del GR	% de trabajadores que son evaluados en su desempeño anualmente	50% de trabajadores evaluados en su desempeño en el año 2011 y el 70% el 2012.

Objetivo Específico 1

Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.

Actividades	Indicador	Metas
A.1.1. Identificación permanente de las necesidades (demanda) y oferta de desarrollo de capacidades	Nro. Herramientas metodológicas (formatos, encuestas, otros) aplicados para detectar las necesidades (conocimientos, habilidades y actitudes) y oferta de capacitación	02 herramientas metodológicas aplicadas para detectar necesidades y oferta de capacitación al año
A.1.2. Ejecución de acciones de capacitación	Nro. acciones de capacitación	100 acciones de capacitación durante el periodo 2011- 2012
A.1.3. Ejecución de intercambios de experiencias (pasantías)	Nro. de intercambios de experiencias	15 pasantías durante el periodo 2011- 2012
A.1.4. Acciones de capacitación a través de la plataforma virtual	Nro. de cursos de capacitación a través de plataforma virtual	20 cursos de capacitación a través de la plataforma virtual durante el periodo 2011- 2012
A.1.5. Implementación de acompañamientos a trabajadores del GR (Coaching)	Nro. de coaching implementados	12 coaching durante el periodo 2011- 2012

Objetivo específico 2

Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.

Actividades	Indicador	Metas
A.2.1. Conformación de la Plataforma Regional de desarrollo de Capacidades para su gestión	Plataforma Regional constituida, reconocida y en operatividad	01 Plataforma Regional constituida, reconocida en el 2010 y en operatividad a partir del 2011
A.2.2. Promover investigaciones sobre la gestión pública en el marco de la Plataforma Regional	Nro. de investigaciones en temas de gestión pública	01 investigación por año en temas de gestión pública que generen la mejora de los servicios
A.2.3. Promover convenios de cooperación para el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores	% de convenios de cooperación entre el GR y actores de la Plataforma Regional u otros suscritos que se han implementado	03 convenios de cooperación entre el GR y actores de la Plataforma Regional implementados en el 2011 con un incremento de uno por año hasta el 2012
A.2.4. Ejecución de PIP con el fin de dar operatividad y sostenibilidad al PRDC (fortalecimiento de la gestión del Recurso humano)	01 Proyecto de Inversión Pública viable y ejecutado	01 Proyecto de Inversión Pública viable (que contempla a nivel de Pliego) en ejecución a partir del 2011
A.2.5. Gestión de la información y el conocimiento (sistematización)	Nro. de experiencias en desarrollo de capacidades que son sistematizadas y aplicadas	70 experiencias en desarrollo de capacidades que son sistematizadas y aplicadas

A.2.6. Gestión del ranking de instancias	Implementación del ranking de instancias a nivel de pliego	Emisión a la PCM de 1 informe semestral para el ranking de instancias
A.2.7. Evaluación del Sistema Regional de Desarrollo de Capacidades a través de la Plataforma	Nro. de evaluaciones del sistema al año	2 evaluaciones del sistema en el año (semestral)

Objetivo Específico 3

Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del GOBIERNO REGIONAL

Actividades	Indicador	Metas
A.3.1. Elaboración de perfiles de competencias	% de perfiles competencias elaborados para cada dirección.	Al 2011 el 50% de perfiles de competencias elaborados y el 100% al 2012
A.3.2. Elaboración de una base de datos de los trabajadores del GR (legajo personal con diagnóstico de competencias)	Base de datos de los trabajadores del pliego del GR	Base de datos de los trabajadores del pliego del GR actualizada anualmente
A.3.3. Elaboración de programa anual de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) que incluya procedimientos, criterios, etc.	Programa de capacitación	Programa de capacitación elaborado anualmente
A.3.4. Elaboración estándares de desempeño	% de estándares de desempeño elaborados a nivel del pliego implementados	Al 2011 el 50% de estándares de desempeño elaborados y en el primer semestre del 2012 el 100%
A.3.5. Evaluación del desempeño de los trabajadores	% de trabajadores evaluados de acuerdo a los estándares	30% de trabajadores evaluados en su desempeño en el año 2011 y el 80% el 2012.
A.3.6. Reordenamiento del Recurso Humano según su Perfil de Competencias	% de trabajadores ubicados adecuadamente según el perfil de competencias	100% de trabajadores se encuentran ubicados adecuadamente según el perfil de competencias en el 2012
A.3.7. Reconocimiento del buen desempeño a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones	Nro. de trabajadores reconocidos de acuerdo a criterios	01 trabajador reconocido en el año por cada dependencia a nivel de pliego
A.3.8. Acreditación y reconocimiento de Coaching (entrenador) y a capacitadores	Nro. de Coaching (entrenadores) y/o capacitadores	05 Coaching (entrenador) y/o capacitador a nivel de pliego reconocidos
A.3.9. Seguimiento y monitoreo de las acciones de desarrollo de capacidades (Red Institucional)	Acciones de seguimiento de monitoreo trimestral desde la Red Institucional a Nivel de Pliego	04 reuniones de seguimiento y monitoreo anuales

XIV. PRESUPUESTO

Jerarquía de Objetivos / Actividades	PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES			
	2010	2011	2012	Total
Objetivo Específico 1: Desarrollar adecuadas competencias de gestión pública deseables en los trabajadores públicos (Órganos de Dirección, Apoyo y Línea) a nivel regional, en el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado.	0	1,439,675	1,761,900	3,201,575
A.1.1. Identificación permanente de las necesidades (demanda) y oferta de desarrollo de capacidades		54,995	63,000	117,995
A.1.2. Ejecución de acciones de capacitación		1,258,780	1,575,800	2,834,580
A.1.3. Ejecución de intercambios de experiencias (pasantías)				0
A.1.4. Acciones de capacitación a través de la plataforma virtual		100	65,000	65,100
A.1.5. Implementación de acompañamientos a trabajadores del GOBIERNO REGIONAL (Coaching)		125,800	58,100	183,900
Objetivo específico 2: Promover la producción y gestión del conocimiento e información en Gestión Pública con el apoyo de una Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades conformada por actores de la sociedad civil.	88,000	1,619,200	1,170,025	2,877,225
A.2.1. Conformación de la Plataforma Regional de desarrollo de Capacidades para su gestión		12,600	14,250	26,850
A.2.2. Promover investigaciones sobre la gestión pública en el marco de la Plataforma Regional	8,200	1,500	17,200	26,900
A.2.3. Promover convenios de cooperación para el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores	6,500	8,200	8,500	23,200
A.2.4. Ejecución de PIP con el fin de dar operatividad y sostenibilidad al PRDC (fortalecimiento de la gestión del Recurso humano)		1,482,700	994,075	2,476,775
A.2.5. Gestión de la información y el conocimiento (sistematización)	50,800	67,200	73,000	191,000
A.2.6. Gestión del ranking de instancias	7,500	22,000	25,000	54,500
A.2.7. Evaluación del Sistema Regional de Desarrollo de Capacidades a través de la Plataforma	15,000	25,000	38,000	78,000

Objetivo Específico 3: Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño para la mejora continua de los trabajadores del GR	52,000	598,350	662,300	1,312,650
A.3.1. Elaboración de perfiles de competencias		18,200	25,000	43,200
A.3.2. Elaboración de una base de datos de los trabajadores del GR (legajo personal con diagnóstico de competencias)		35,000	56,000	91,000
A.3.3. Elaboración de programa anual de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) que incluya procedimientos, criterios, etc.		21,000	25,000	46,000
A.3.4. Elaboración estándares de desempeño		43,000	55,500	98,500
A.3.5. Evaluación del desempeño de los trabajadores		22,950	25,000	47,950
A.3.6. Reordenamiento del Recurso Humano según su Perfil de Competencias		25,200	26,800	52,000
A.3.7. Reconocimiento del buen desempeño a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones		226,000	288,000	514,000
A.3.8. Acreditación y reconocimiento de Coachings (entrenador) y a capacitadores	52,000	189,000	140,000	381,000
A.3.9. Seguimiento y monitoreo de las acciones de desarrollo de capacidades (Red Institucional)		18,000	21,000	39,000
TOTAL S/.	140,000	3,657,225	3,594,225	7,391,450

XV. INSTRUMENTOS DE SOSTENIBILIDAD

Para esto efectos y con el propósito de promover la institucionalización del Sistema de Desarrollo de Capacidades (presentación de los Proyectos de Ordenanzas Regionales de: Aprobación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Huancavelica, Constitución de la Plataforma Regional para el Desarrollo de Capacidades, y la de Institucionalización del Sistema Regional de Desarrollo de Capacidades) encomendado por la Secretaría de Descentralización de la PCM como parte de la presente Asistencia Técnica y Acompañamiento para la actualización Articulación y Formulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Huancavelica, se elaboro las propuestas de Ordenanza Regional.

Para darle sostenibilidad al sistema (integrado por la Comisión Regional, el Equipo Técnico y la Plataforma) es necesario que:

Se establezca un período de sesiones y el número de estas, en ellas se tratarán la agenda que el sistema estime prioritario, para ello es la plataforma la que debe liderar el accionar del Sistema, por ello los instrumentos que se propone son:

- Implementar como Órgano Consultivo del Gobierno Regional de Huancavelica a la “Plataforma Interinstitucional e intersectorial del Gobierno Regional de Huancavelica para el Desarrollo de Capacidades de Gestión Pública del Gobierno Regional y Gobiernos Locales” - Plataforma, en concordancia a los lineamientos del DS N° 043-2006-PCM (Artículos 16 y 22).
- Otorgarle a la Plataforma las siguientes atribuciones:
 - a) Proponer planes de inversión y de promoción de la inversión privada pertinentes al Desarrollo de Capacidades;
 - b) Proponer modalidades de asociación del capital privado con la inversión pública, así como formas de complementariedad entre inversiones públicas y privadas para la ejecución de proyectos destinados al Desarrollo o Fortalecimiento de Capacidades y de promoción a la mejora de la competitividad;
 - c) Proponer procedimientos de simplificación administrativa que alivien cargas y obligaciones burocráticas, además de programas de modernización de la gestión pública e impulso de reglas de competencia equitativa;
 - d) Difundir la estrategia de participación en los fondos concursables del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDE) o similares con propósito en el Desarrollo de Capacidades;
 - e) Proponer Convenios de inversión pública en el marco de la Ley 29230 (Art. 4) y DS N° 048—2009-PCM;
 - f) Promover tanto la cooperación y asociación empresarial, como las alianzas y acuerdos de investigación para la innovación productiva y de gestión con la universidad local y los centros de investigación;
 - g) Identificar la oferta de líneas de financiamiento para proyectos innovadores;
 - h) Proponer constitución de alianzas estratégicas entre los gobiernos regionales y locales, con las universidades y la inversión privada (los centros de investigación y tecnología para el desarrollo regional y local con el financiamiento de las partes intervinientes y/o de agencias de cooperación);
 - i) Darle la atribución a la Plataforma, para Aprobar las mallas curriculares sobre el desarrollo de capacidades que apliquen las instituciones en su dictado en las instituciones públicas de su ámbito Regional;
 - j) Potestad para participar en los Comité Especial de toda institución pública del ámbito regional que licite, concurse o contrate directamente, o cualquier modalidad, los servicios de Desarrollo de Capacidades;

- k) Coordinar, como representante del Gobierno Regional, en la validación de sus Planes Sectoriales Regionales de Desarrollo de Competencias;
 - l) Dar opinión sobre los Documentos de Gestión (Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan de Competitividad, PEI, POI, ROF, MOF, CAP y Plan Regional de Desarrollo de Capacidades), previo al despacho de la Alta Dirección y/o Consejo Regional o de los Consejos Locales del ámbito Regional;
 - m) Otorgar Constancias, previa evaluación de los participantes, a personas naturales o jurídicas sobre el performance del evento de Desarrollo de Capacidades realizado en el ámbito Regional.
- Facultar a la Plataforma, para que pueda disponer de tres tipos de recursos:
 1. Propios, constituidos por las partidas presupuestales establecidas en el pliego del Gobierno Regional y la de los Sectores pertinentes en los que se ejecute el desarrollo de competencias;
 2. De convenios de coparticipación, los que se constituyen por no menos del 0.5% de los ingresos que por canon minero y gasífero perciban los gobiernos locales, regionales y universidades;
 3. De cooperación nacional o internacional no reembolsable que patrocinen los fines de la Plataforma.
 - Promover la firma de Convenios con:
 1. Con los entes rectores de los Sistemas Administrativos (Titulo V de la ley 29158; D Legislativo 1023 y DS 009-2010-PCM – Art. 22) para que establezca, como requisito previo a la certificación, la opinión favorable de la Plataforma;
 2. Con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI, para que Asociación Civil sin fines de lucro dedicadas al Desarrollo de Capacidades pueda ser registrada como receptora de fondos de cooperación, requerirá la opinión favorable de la Plataforma pertinente al ámbito de su región de origen;
 3. Con las instituciones del Sistema Académico, para la Plataforma sea incluido como receptora de prácticas pre y profesionales.

XVI APÉNDICES:

Apéndice 1:

Proyecto de Ordenanza de Aprobación del PRDC

Proyecto de Ordenanza de Constitución de la Plataforma Regional DC.

Proyecto de Ordenanza de Institucionalización del Sistema de DC.

Apéndice 2: Exposición de Motivos, Sustento Técnico y Base Legal

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Que, conforme a los artículos 43, 188 y 189 de la Constitución Política del Perú la descentralización es una política pública permanente del Estado Peruano, de carácter obligatorio, que se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada transferencia de atribuciones y recursos desde el Gobierno Nacional hacia los Gobiernos Regionales y Locales, así como desde los Gobiernos Regionales hacia los Gobiernos Locales;

Que, la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú, constituye la Octava Política de Estado del Acuerdo Nacional;

Que, la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, señala en el literal c) de su artículo 5, que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta en la descentralización, a través del fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Regionales, así como la gradual transferencia de funciones;

Que, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, establece los principios del proceso de descentralización en el país, indicando en el literal b) de su artículo 4, que la descentralización es dinámica, en tanto proceso constante y continuo, siendo necesaria una constante sistematización, seguimiento y evaluación de los fines y objetivos, así como de los medios e instrumentos para su consolidación; así mismo el artículo 24, numeral 24.1, inciso b) establece que la Secretaría de Descentralización tiene como una de sus funciones, capacitar y preparar en gestión y gerencia pública a nivel regional y municipal, a efectos de contribuir en el aseguramiento de la capacidad de gestión efectiva de los gobiernos regionales y locales;

Que, entre las medidas de impulso al proceso de descentralización, se considera la Formulación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades;

Que, el artículo 2 del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM numerales 1.3. y 1.4., precisa que constituyen Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento en materia de Descentralización para todos y cada uno de los Ministerios, el capacitar sectorialmente a los Gobiernos Regionales y Locales, a fin de generar y consolidar una conveniente capacidad de gestión, así como, el desarrollo de plataformas regionales de competitividad, que permitan el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las economías regionales y locales.

Que, por Decreto Supremo N° 002-2008-PCM, se creó la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales, bajo el marco de la cual se elaboró la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno;

Que, el numeral 8.4 del artículo 8 del Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, modifica el Decreto Supremo N° 002-2008-PCM, incorporando a la Autoridad Nacional de Servicio Civil como miembro de la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública, y estableciendo entre las funciones de esta Comisión, la de concertación y aportes técnicos a efectos de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno;

Que, con Decreto Legislativo 1025 se aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, en el artículo 4, designa que el Órgano Rector de la capacitación para el Sector Público le Corresponde a la Autoridad Nacional del Servicio Civil - en adelante la "Autoridad" - como organismo rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, la función de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

Que, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 y sus normas modificatorias, dispone que el Consejo Nacional de Descentralización (hoy la "Autoridad") formulará y aprobará un Plan de Capacitación en Gestión Pública que deberá ser refrendado por el Consejo de Ministros mediante Decreto Supremo, con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales y acelerar el proceso ordenado de transferencias;

Que, el Decreto Supremo N° 004-2010-PCM, Decreto Supremo que aprueba el "Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales en Arts. 2, 3, 4, 5 y 6), instruye que:

- a) *"Las Instituciones públicas y privadas que desarrollen capacidades para los gobiernos regionales y/o locales deberán articular sus proyectos y programas con los objetivos del Plan."*
- b) *"Las actividades orientadas al fortalecimiento de capacidades en los gobiernos regionales y locales, en el marco de la gestión pública descentralizada, deberán desarrollarse en el marco del Plan y sujetarse a los lineamientos que emita la Secretaría de Descentralización, sin perjuicio de la aplicación de los lineamientos generales emitidos por la Autoridad Nacional de Servicio Civil y los entes rectores de los sistemas administrativos y funcionales, en cuanto corresponda."*
- c) *"La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros efectuará la sistematización, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que se ejecuten en el marco del Plan, velando por la coherencia y pertinencia de los resultados esperados en capacidades de gestión con los fines y objetivos del proceso de descentralización, sin perjuicio de las atribuciones de evaluación o supervisión que ejercen los ministerios, gobiernos regionales u otras entidades competentes; informando permanentemente a la Comisión Multisectorial de dichos resultados y sometiendo en ella las propuestas de ajustes o recomendaciones derivadas de la evaluación."*
- d) *"La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros en coordinación con la Autoridad Nacional de Servicio Civil, cuando corresponda, podrá establecer mediante Resolución Secretarial, disposiciones que faciliten la adecuada implementación del "Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales."*

La Secretaría de Descentralización podrá implementar actividades de capacitación y asistencia técnica orientada al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los gobiernos regionales y locales, de manera complementaria a las implementadas por los Ministerios, los gobiernos Regionales y locales, a fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del desarrollo de la Gestión Descentralizada."

- e) *"La Presidencia del Consejo de Ministros y las entidades que ejecuten acciones en el marco del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales, sujetan tales acciones a sus presupuestos institucionales respectivos, sin demandar recursos adicionales del Tesoro Público."*

Que, de conformidad con los artículos 15°, incisos a) y q) y 39° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, los Acuerdos del Consejo Regional expresan la decisión de este órgano sobre asuntos internos, de interés público, ciudadano o institucional o declara su voluntad de practicar un determinado acto o sujetarse a una conducta o norma institucional; y (q) Aprobar el plan regional de desarrollo de capacidades humanas y el programa de desarrollo institucional.

Que, dentro del contexto normativo es muy importante la modernización de las Instituciones de los Gobiernos Regionales, así como de los sistemas, procesos, e instrumentos de gestión "Plan Regional de Desarrollo de Capacidades"

Que, acorde con lo previsto por el Artículo 38° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las Ordenanzas Regionales normas asuntos de carácter general, la organización y la administración del Gobierno Regional y reglamentan materias de su competencia.

Por lo que estando a lo dispuesto por el Artículo 37° inciso a) de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el Consejo Regional del Gobierno Regional de Huancavelica que ha emitido las siguientes Ordenanzas Regionales.

Huancavelica 2010

SUSTENTO TECNICO

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, estableció los principios y la base legal necesaria para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias. Asimismo, la aprobación de la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades han hecho lo propio para iniciar el proceso de descentralización en el país.

De conformidad con lo establecido en el artículo 1 del Decreto Supremo N° 007-2007-PCM y el artículo 22 de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), la dirección y conducción del proceso de descentralización está a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], a través de la Secretaría de Descentralización [SD-PCM].

El inciso b) del artículo 23.1 de la Ley N°. 27783 Ley de Bases de la Descentralización, dispone que es función del Consejo Nacional de Descentralización (hoy Secretaría de Descentralización): “Capacitar y preparar en gestión y gerencia pública a nivel regional y municipal”.

El Decreto Supremo N° 027-2007-PCM dispone que la supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales en materia de descentralización de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades del Gobierno Nacional, le corresponda a la PCM, a través de la SD-PCM.

El denominado “Shock Descentralizador” que contiene las 20 medidas en materia de descentralización priorizadas por el Presidente de la República, en las que destaca: Conclusión del proceso de transferencia de funciones en diciembre de 2007; Reformulación del Plan Nacional de Regionalización con la puesta en marcha de por lo menos una Región Piloto a la cual se le dotará de los recursos, incentivos y asistencia técnica necesarios; y, Plan Nacional de Fortalecimiento de Capacidades y Evaluación de Resultados.

El Contrato de Préstamo N° 1437/OC-PE suscrito en el año 2003 con el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] para financiar el Programa de Modernización y Descentralización del Estado [PMDE], el mismo que cuenta con un Subprograma de Descentralización que tiene por objetivo apoyar al Estado peruano en la implementación de un proceso gradual y sostenible de descentralización política, fiscal y administrativa. Este Subprograma incluye un componente denominado “Apoyo a los Gobiernos Regionales”.

En Agosto del 2007, se constituyó la Plataforma Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales, con el objeto fortalecer y desarrollar las capacidades para la gestión del buen gobierno regional y municipal en el marco del proceso de descentralización, articulando las ofertas y demandas de desarrollo de capacidades y con el objeto de monitorear el diseño, formulación e implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades, institucionalizándose en enero de 2008.

Entre setiembre de 2007 y agosto de 2008 se formuló el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades y el enero de 2009 la estrategia de implementación del mismo.

Como se desprende de los párrafos precedentes, el proceso de descentralización y su marco normativo constituye una de las políticas de gobierno más importantes en nuestro país, coloca a gobiernos locales y regionales y la sociedad civil en la necesidad de desarrollar las capacidades necesarias para asumir el reto de hacer competitivas regiones y localidades articulándolas a la lucha contra la pobreza y generación de empleo de calidad, en este marco es fundamental el diseño de políticas públicas con enfoque multisectorial y plurinstitucional, que potencien y den mayor fortaleza a los procesos de desarrollo territorial mediante acciones de cooperación, articulación y comunicación integrada con los tres niveles de gobierno: nacional , regional y local.

En este contexto, se hace necesario brindar asistencia técnica y acompañar a los gobiernos regionales en el proceso de actualización de planes regionales articulándolos a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades.

La propuesta se enmarca en los objetivos priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades, componente de Capacitación y Componente de Asistencia Técnica y programada su ejecución en el Proyecto N° 10: Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2008 – 2009 con el Programa de Modernización del Estado PMDE.

En Agosto de 2008 en el Informe Técnico de Verificación de la Viabilidad del PMDE, aprobado por el Sistema Nacional de Inversión Pública, se establece que el Componente I “Eficiente y descentralizada estructura organizativa y funcional entre los diferentes niveles de gobierno” tiene la actividad “Reestructurar la organización y los procesos de gestión de los Gobiernos Regionales” y esta a su vez considera la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en los Gobiernos Regionales.

Es necesario indicar que en la “Asistencia Técnica y Seguimiento al Cumplimiento de los Requisitos Generales del Proceso de Acreditación de los Gobiernos Regionales” (etapa de identificación, constatación de la existencia y la implementación de los requisitos generales) se diagnosticó, en lo referido al Plan Básico de Desarrollo de Capacidades de los Gobiernos Regionales, que estos existen en la mayoría de Gobiernos Regionales, sin embargo se encuentran desactualizados y no articulados. Asimismo su implementación ha sido poca o nula debido principalmente a que la visión regional de desarrollo de corto plazo, descuido del potenciamiento del recurso humano y a la alta rotación de sus funcionarios. Esto confirma la urgencia y habilitan la ejecución de la Asistencia Técnica y Acompañamiento para la Actualización, Articulación y Formulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades 2010-2012 de Huancavelica.

Como objetivo de la “Asistencia Técnica y Acompañamiento para la Actualización, Articulación y Formulación del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades” es Institucionalizar el Sistema Regional de Desarrollo de Capacidades de la Región Huancavelica, para estos efectos, la referida Asistencia Técnica y Acompañamiento (Especialista de la PCM, Equipo Técnico Regional de Desarrollo de Capacidades, quienes brindaron apoyo para la consecución de los siguientes productos:

1. Proyecto de Plan Regional de Desarrollo de Capacidades – PRDC concertado con los sectores, con los rectores de los sistemas administrativos y con el gobierno regional de Huancavelica, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades y de los programas sectoriales;
2. Proyecto de Ordenanza Regional que aprueba el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades y proyecto de Ordenanza que institucionaliza el sistema regional de desarrollo de capacidades;
3. Proyecto de Ordenanza Regional para la constitución de la Plataforma Regional para el Desarrollo de Capacidades.

Productos, cuya aprobación debe gestionarse ante las instancias que corresponda, a fin de cumplir con la Institucionalización del Sistema de Desarrollo de Capacidades de la Región Huancavelica.

Huancavelica 2010

BASE LEGAL PARA LA ACTUALIZACIÓN Y ARTICULACIÓN Y APROBACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN DE LA PLATAFORMA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA REGIÓN HUANCAMELICA

El Gobierno Regional Huancavelica ha sido creado por la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias promulgadas por las Leyes N° 27902, 28926 y 29053; inspiradas en el marco jurídico de la Constitución Política del Estado del Año 1993 y la Ley N° 27783: Ley de Bases de la Descentralización. A continuación se detalla los dispositivos legales que sirven de base para la elaboración del presente Proyecto.

1. Ley 26922, Ley Marco de la Descentralización.
2. Ley 27658 Ley Marco de Modernización y Gestión del Estado
3. Ley 28926, Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales.
4. Ley 29053, Ley que modifica la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales
5. Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
6. D.S. N° 030-2002-PCM "Reglamento de la Ley Marco de Modernización del Estado.
7. Decreto Supremo 021-2006-PCM, sobre Transferencias Sectoriales
8. Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, Aprueba el "Plan de Transferencia de competencias a los Gobierno Regional y GL del año 2009
9. Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 (Art. 23.1): "Es función de la SD capacitar en gestión pública a nivel regional y municipal".
10. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 (Art. 86): "La SD formulará y aprobará el Plan de Capacitación en Gestión Pública a nivel regional, con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y acelerar el proceso ordenado de transferencias".
11. Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, Ley N° 28273 (Art. 6°): "Corresponde a la SD "otorgar capacitación y asistencia técnica para la gestión pública a los Gobiernos regionales y Locales".
12. Decreto Supremo N° 027-2007-PCM (Num.1.3): "Constituye una política nacional de obligatorio cumplimiento capacitar sectorialmente a los gobiernos regionales y locales"
13. Decreto Supremo N° 036-2007-PCM: "Los sectores brindan capacitación y asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales con miras a facilitar el proceso de acreditación y el cumplimiento de los mecanismos de verificación."
14. DS N° 002-2008-PCM – "Crean Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública de los Gobiernos Regionales y Locales".
15. Desarrollo de Capacidades en el DS. N° 047-2009-PCM
16. Enfoque: desarrollo de capacidades para el ejercicio de las funciones transferidas y fortalecimiento del modelo de gestión descentralizada.
 - Planes Sectoriales de Desarrollo de Capacidades coordinados con los Planes Básicos de Desarrollo de Capacidades de los Gobierno Regional y GL.
 - Los Planes Sectoriales de Desarrollo de Capacidades comprenden programas específicos diseñados concertadamente con Gobierno Regional y GL, en base a perfiles de competencias e indicadores de cumplimiento.
 - Los Ministerios deberán programar recursos para implementar programas de desarrollo de capacidades.
 - Se modifica el DS. N° 002-2008-PCM que crea la Comisión Multisectorial de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública:
En su artículo 1°: sustituye sus funciones "...de conducción y diseño respecto al Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno" por la "...de concertación y aportes técnicos a efectos de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno"; en su artículo 3°, suprime los numerales 3.1. y 3.2., y en su artículo 4°, incorpora a la Autoridad

Nacional de Servicio Civil como miembro de la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública.

17. Decreto Supremo N° 004-2010-PCM - aprueba el “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales”.
18. DS N° 009-2010-PCM Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
19. Decreto Legislativo 1026 - Decreto Legislativo Que Establece Un Régimen Especial Facultativo Para Los Gobiernos Regionales y Locales Que Deseen Implementar Procesos De Modernización Institucional Integral
20. Ley Marco del Empleo Público - Ley N° 28175, cuyo objetivo principal es generar condiciones para que las entidades públicas sean eficientes, eficaces, participativas, transparentes y honestas, así como normar el marco para el empleo público y la gestión del desempeño laboral.

Huancavelica 2010

Apéndice 3

Perfil Ideal: Presidencia Regional						
Funciones y Competencias deseables						
Ámbito de Gestión	Responsabilidad	Funciones Específicas	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
Los GR tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.	Su función es Liderar la organización y conducción de la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. La gestión se rige por los principios: Participación; Transparencia; Gestión moderna y rendición de cuentas; Inclusión; Eficacia; Eficiencia; Equidad; Sostenibilidad; Imparcialidad y neutralidad; Subsidiariedad; Concordancia de las políticas regionales; Especialización de las funciones de gobierno; Competitividad e Integración.	a) Aprobar su organización interna y su presupuesto. b) Formular y proponer el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil. c) Administrar sus bienes y rentas. d) Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad. e) Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes. f) Dictar las normas inherentes a la gestión regional. g) Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley. h) Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional. i) Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia. j) Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOGR - 27867 (Art.9 y Art. 10 numeral 1); LBD 27783 (Art. 35)
Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas Elaboración: Equipo Consultor						

Perfil Ideal: Gerente General Regional

Funciones y Competencias deseables						
Ambito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Especificas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia General Regional, es un órgano dependiente de la Presidencia Regional encargado de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de carácter regional orientadas a cumplir con los planes y programas sectoriales y multisectoriales. Es el responsable administrativo del Gobierno Regional y coordina acciones con los diferentes Gerentes Regionales.	Dirigir, supervisar, coordinar, monitorear y controlar las actividades administrativas y operativas de los órganos de apoyo (Dirección Regional de Administración: Logística, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería) asesoramiento (Direcciones de: Asesoría Legal y Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial), línea (Gerencias Regionales de: Desarrollo Social – DRS de Educación, Salud, Vivienda, Trabajo y Promoción del Empleo, Política Poblacional, Equidad e igualdad de género; Desarrollo Económico –DRS Producción, Energía, Minas e Hidrocarburos, Agricultura, Comercio Exterior, Turismo y Artesanía; RRNN y Gestión del Medio Ambiente).	Conocer los recursos humanos con que cuenta (número, competencias, responsabilidades), recursos financieros y económicos (ejecución presupuestal, procesos de adquisiciones de bienes y servicios, inventario de bienes muebles e inmuebles propiedad del GR) de los órganos de apoyo y asesoramiento, de línea y alta dirección, y de los órganos sub regionales.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOCR-27687 (Art.9) LED27683 (Art. 39)
	Revisar, monitorear, supervisar la formulación, y ejecución del Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Programa de Inversión Pública y Programa de Tecnologías de la Información del Gobierno Regional, someter a consideración del Presidente Regional para su aprobación.	Conocer los sistemas administrativos y las disposiciones vigentes con respecto a las etapas de formulación, programación, ejecución y evaluación de los documentos de gestión (Planes, Presupuestos, Programas, Proyectos, instrumentos internos como ROF, MOF, CAP, etc.).				
	Supervisar y evaluar la ejecución y la calidad de los servicios públicos y administrativos que brindan los sectores, así mismo supervisar y evaluar la ejecución de los proyectos especiales del Gobierno Regional.	Conocer la normatividad pertinente y los planes de trabajo de las áreas involucradas en los cumplimientos				
	Proponer al Presidente Regional las políticas y estrategias para impulsar el desarrollo regional y Emitir Resoluciones conjuntamente con nivel de la Gerencia General Regional, para normar asuntos de carácter administrativo.	Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.				
	diferentes dependencias del Gobierno Regional en la gestión y trámite de documentos ante las entidades del nivel central.	Establecer las relaciones funcionales y profesionales con las autoridades pertinentes				

Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas
Elaboración: Equipo Consultor

Perfil Ideal: Geerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y AT / Oficina de Cooperación Internacional / y Dirección de Asesría Jurídica

Funciones y Competencias deseables

Ámbito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, es el Órgano de Asesoramiento responsable de proporcionar al Órgano Ejecutivo y demás dependencias, los servicios especializados de asesoría, referentes a planificación, presupuesto, inversiones, ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, y de Estadística e Informática.	Asesorar a la Alta Dirección, órganos y Unidades Orgánicas del Gobierno Regional en asuntos relacionados a los sistemas de planeamiento, presupuesto, racionalización, inversión pública, estadística, tributación, ordenamiento territorial y otras funciones de su competencia.	Conocer las normatividad vigente de Presupuesto, del sistema administrativo de racionalización, del SNIP, estadístico, de ordenamiento y acondicionamiento territorial	Predisposición y adaptabilidad	Liderar procesos de cambio;	Marco Normativo Público;	LOGR - 27867 (Art.9); LED 27783 (Art. 35)
			al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	
	Diseñar, formular y ejecutar políticas para el proceso presupuestario del Gobierno Regional, en el marco jurídico vigente.					
	Normar, conducir, coordinar y evaluar la formulación de proyectos a nivel regional y Macro rregional.					
	Planificar el ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio regional, y evaluar y tramitar los expedientes técnicos de demarcación territorial, .	Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal.				
	Formular, proponer, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de Administración y Adjudicación de Terrenos de Propiedad del Estado.	Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción, conforme a la ley de la materia.				
	Establecer, orientar y dirigir el Programa Anual y Multianual de Inversión Pública de la Región.	Conocer la normatividad establecidas en la Ley del				
	Supervisar, Monitorear y controlar los avances en la ejecución de los Planes de Desarrollo y Estudios de Preinversión, Inversión y Post Inversión.	Sistema Nacional de Inversión Pública, su reglamento y directivas vigentes				

La Oficina Regional de Cooperación Técnica y Financiera Internacional, es el órgano responsable del asesoramiento en materia de cooperación técnica y financiera, nacional y	asesorar en el diseño y propuesta de lineamientos de política de cooperación en la Región.	Promover el desarrollo socioeconómico regional y				LOGR - 27867 (Art.9); LED 27783 (Art. 35)
	Registrar y mantener actualizada la información sobre las prioridades y ámbitos de acción de la cooperación técnica.	ejecutar los planes y programas correspondientes.				
	Coordinar, evaluar e informar las negociaciones con la cooperación internacional vigentes.	Conocer la normatividad vigente de la Cooperación Internacional				
	Planificar, dirigir y coordinar la vigencia y el reporte de la actualización del sistema de información de proyectos hechos con cooperación.	de todas las fuentes cooperantes con los que el Perú es miembro				
	Mantener actualizado el Registro de ONGs que operan en la Región.	Conocer la Normatividad				
	Vigilar e informar a la Alta Dirección del GR y a la APCI, a través de la Gerencia General el cumplimiento de los convenios.	señalados por la Agencia Peruana de Cooperación				
	Fortalecer la capacidad de gestión de cooperación internacional en el ámbito Regional.	Internacional –APCI.				
La Dirección Regional de Asesoría Jurídica es el órgano responsable del asesoramiento en aspectos jurídicos, legales y administrativos así como de sistematizar el ordenamiento legal vigente.	a la Presidencia, Gerencia General y a todas las Gerencias y órganos internos en asuntos de carácter jurídicos concernientes a las actividades del GR.	Conocer la Normatividad de los Sistemas Administrativos del				LOGR - 27867 (Art.9); LED 27783 (Art. 35)
	Informar, opinar y absolver consultas sobre los asuntos de carácter legal que formulen los diferentes órganos y dependencias del GR.	Sector Público y los Procesos				
	Recopilar, clasificar, interpretar, concordar, sistematizar y mantener las disposiciones legales relacionadas con las actividades y fines del GR.	de Enajenación y recepción de donaciones a favor del GR.				
Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas						
Elaboración: Equipo Consultor						

Perfil Ideal: Dirección Regional de Administración

Funciones y Competencias deseables						
Ambito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Dirección Regional de Administración es el órgano de apoyo, responsable de conducir y administrar los recursos humanos, financieros y patrimoniales del Gobierno Regional. Asimismo norma, coordina y evalúa las acciones en materia de su competencia, que realizan los órganos desconcentrados del Gobierno Regional.	Formular y Proponer a la Presidencia y Gerencia General la aplicación de lineamientos de política en materia de administración de los recursos financieros, materiales y potencial humano del Gobierno Regional.	Conocer los Sistemas Administrativos de Contrataciones y Adquisiciones; Sistema Nacional de Contabilidad y Tesorería; y Normatividad vigente emitida por SERVIR	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOGR - 27867 (Art.9); LBD 27783 (Art. 35)
	Dirigir, supervisar y controlar los sistemas administrativos dentro del ámbito de su competencia.					
	Apoyar a todos los órganos del Gobierno Regional en los asuntos relacionados con la administración y gestión de su competencia.					
	Conducir y monitorear las fases de Ejecución Presupuestal del Pliego Gobierno Regional a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público -SIAF; Coordina con la GRPPAT	Conocer los mecanismos y normatividad sobre el SIAF				
	Organizar, conducir y actualizar permanentemente el Margesí de Bienes Nacionales correspondientes al ámbito territorial del GR.	Conocer la normatividad del Sistema de Bienes del Estado				
	Participar en las licitaciones y concursos públicos y otros procesos.	Conocer la Normatividad de Contrataciones y Adquiciones del Estado				
	Formular y proponer el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, y remitirlo a la Gerencia General Regional, en los términos y plazos de ley, para su aprobación por el Titular del Pliego					
	Proponer directivas que permitan el mejoramiento de los Sistemas Administrativos Gubernamentales del GR.	Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.				

Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas

Elaboración: Equipo Consultor

Perfil Ideal: Gerencia de Desarrollo Económico						
Funciones y Competencias deseables						
Ambito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia Regional de Desarrollo Económico es el órgano de línea del Gobierno Regional encargado de planificar, organizar, ejecutar y controlar las políticas de alcance regional aplicables a las actividades productivas extractivas, de agricultura, comercio exterior, energía y minas, Pesquería e Industria.	Formular, proponer, ejecutar, dirigir, supervisar y administrar los planes y políticas de la Región, articuladas a los Marcos Macroeconómicos Multianuales, Planes Nacionales, Sectoriales y Regionales.	Capacidad para desarrollar funciones específicas sectoriales como: normativas, reguladoras, supervisión, evaluación y control dentro del ámbito de su competencia.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2); LBD 27783 (Art. 36)
	Coordinar, compatibilizar y articular la formulación y ejecución de los programas de Desarrollo Económico que le compete.	Capacidad para Promover y regular en coordinación con entidades competentes las actividades económicas, productivas y de servicios en materia agrícola, pesquera, industria, turismo, energía, hidrocarburos y minas.				
	Implantar y evaluar planes, programas y proyectos de inversiones y promoción del desarrollo económico en ámbitos locales y regionales, concertando con los Gobiernos Locales y Sector Privado.	Capacidad para participar en el proceso del presupuesto participativo del Gobierno Regional de acuerdo a las normas correspondientes.				
	Facilitar los procesos orientados a la búsqueda de mercados para los productos de la agricultura, agroindustria, artesanía y otros sectores de la región, creando una cultura exportadora y de calidad.					
	Promover el desarrollo empresarial de los pequeños y medianos productores organizados en los ámbitos de producción articuladas con la actualización e innovación tecnológica.					
	Monitorear la gestión estratégica: competitividad y productividad regional conforme a la LOGR y demás principios de gestión regional.					
Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas						
Elaboración: Equipo Consultor						

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
	Transportes	
La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones integra interna y externamente al Departamento, para lograr un racional ordenamiento territorial vinculando las áreas de recursos, producción, mercados y centro poblados, a través de la aprobación, ejecución y supervisión de las acciones relacionadas con la infraestructura Departamental de transportes y comunicaciones. A tal efecto ejecuta las normas de alcances nacional y regional dictadas por el Sector Transportes y Comunicaciones y el Gobierno Regional.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Arts. 56 y 57); LBD 27783 (Art. 36 y 30). Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001--CND-P-2003
	b) Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en el Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional. Asimismo promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transporte.	
Formación Académica y Experiencia	c) Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.	
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector Transportes y Comunicaciones	d) Autorizar, supervisar, fiscalizar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los gobiernos locales.	
b. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	e) Regular, supervisar y controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente.	
c. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.		
d. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.		

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Agricultura		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
La Dirección Regional de Agricultura, es una unidad orgánica desconcentrado del Ministerio de Agricultura y del Gobierno Regional, depende funcional, técnica y normativamente de su respectivo Ministerio y Presupuestal y administrativamente del Gobierno Regional, con	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales.	LOGR — 27867 (Art.10 numeral 2 — Art.57);

<p>dependencia técnico — normativa de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Está encargada de promover las actividades productivas agrarias, constituyendo instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del Ministerio de Agricultura, sus Proyectos y sus Organismos Públicos Descentralizados.</p>	<p>b) Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios, en armonía con la política y normas de los sectores correspondientes y las potencialidades regionales.</p>	
<p>Formación Académica y Experiencia</p>	<p>c) Participar en la gestión sostenible del recurso hídrico en el marco de las entidades de cuencas y las políticas de la autoridad nacional de aguas.</p>	
<p>a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector Agrícola y/o Pecuario</p>	<p>d) Promover la transformación, comercialización, exportación y consumo de productos naturales y agroindustriales de la región.</p>	
<p>b. Experiencia Laboral en Gestión del sector agrícola no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.</p>	<p>e) Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales bajo su jurisdicción.</p>	
<p>c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.</p>	<p>f) Promover y ejecutar proyectos y obras de irrigación, mejoramiento de riego, manejo adecuado y conservación de los recursos hídricos y de suelos.</p>	
<p>d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.</p>	<p>g) Supervisar y administrar el servicio de información agraria en la región, la cual podrá contar con una red de información provincial y distrital, la que operará en armonía con el sistema nacional de información agraria.</p>	
<p>e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.</p>	<p>h) Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas y las unidades productivas orientadas a la exportación.</p>	
	<p>i) Planificar, promover y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo agrario y agroindustrial.</p>	
	<p>j) Planear, supervisar y controlar, en coordinación con el gobierno nacional la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos y de crías y ganadería.</p>	
	<p>k) Promover y prestar servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria, de acuerdo a las políticas y programas establecidos por la autoridad nacional de sanidad agraria.</p>	
	<p>l) Fomentar sistemas de protección de biodiversidad y germoplasma.</p>	
	<p>m) Fomentar la investigación y transferencia de tecnológica y extensión agropecuaria.</p>	
	<p>n) Promover, gestionar y administrar el proceso de saneamiento físico-legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible, inalienable e inembargable de las tierras de las comunidades campesinas y nativas.</p>	
<p>o) Promover políticas para generar una cultura de seguridad alimentaria.</p>		

	<p>p) Promover, asesorar y supervisar el desarrollo, conservación, manejo, mejoramiento y aprovechamiento de cultivos nativos, camélidos sudamericanos y otras especies de ganadería regional.</p>	
	<p>q) Otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales, en áreas al interior de la región, así como ejercer labores de promoción y fiscalización en estricto cumplimiento de la política forestal nacional.</p>	

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía					
Funciones y Competencias deseables					
Ámbito de Gestión	Funciones			Norma Legal	
	Comercio	Turismo	Artesanía		
La Dirección es el órgano de mayor nivel jerárquico de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, encargada de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las actividades institucionales, en concordancia con la política del gobierno central y los planes sectoriales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de comercio de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales, en coordinación con las entidades del sector público competentes en la materia.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la artesanía, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Arts. 55 - 63 y 64); LBD 27783 (Art. 36) y 30. Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001--CND-P-2003	
Formación Académica y Experiencia					
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector Comercio exterior, Turismo y/o Artesanía	b) Impulsar el desarrollo de los recursos humanos regionales y la mejora en la productividad y competitividad de las unidades económicas de la región, a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.	b) Formular y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región.	b) Planificar concertadamente y ejecutar el desarrollo de la actividad artesanal de la región, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.		
b. Experiencia Laboral, en Comercio exterior, Turismo y Artesanía, no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	c) Elaborar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales.	c) Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo.	c) Fomentar y desarrollar proyectos, programas u otros mecanismos para promover la competitividad y productividad de la actividad artesanal en la región, con la participación de entidades públicas y privadas.		

<p>c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.</p>	<p>d) Identificar oportunidades comerciales para los productos de la región y promover la participación privada en proyectos de inversión en la región.</p>	<p>d) Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.</p>	<p>d) Promover el desarrollo de productos artesanales orientados a la exportación y al mercado turístico.</p>	
<p>d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.</p>	<p>e) Promover la provisión de servicios financieros a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las medianas, PYMES y las unidades productivas orientadas al comercio y a las exportaciones, por parte del sector privado.</p>	<p>e) Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales correspondientes.</p>	<p>e) Supervisar y evaluar el desarrollo de la actividad artesanal y la aplicación de las políticas, normas y procedimientos específicos.</p>	
<p>e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.</p>		<p>f) Coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo de alcance regional.</p>	<p>f) Fomentar y autorizar ferias y exposiciones regionales, así como declarar eventos de interés artesanal orientados a promover el desarrollo de la artesanía de la región.</p>	
		<p>g) Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el MINCETUR.</p>	<p>g) Fomentar y promover la organización y formalización de los productores artesanales y fortalecimiento gremial en la región.</p>	
		<p>h) Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos.</p>	<p>h) Propiciar la conservación, preservación, rescate y desarrollo de las técnicas de producción tradicional artesanal en la región.</p>	

		i) Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional.	i) Promover mecanismos e instrumentos para el desarrollo de la actividad artesanal en la región, vinculados a la actividad turística.
		j) Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados.	j) Identificar oportunidades de inversión, difundir y promover el crecimiento de las inversiones en la actividad artesanal en la región, aprovechando sus ventajas comparativas y promoviendo la exportación de artesanías.
		k) Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística.	k) Fomentar la innovación, la transferencia de tecnologías y la formación de artesanos, desarrollando instrumentos que posibiliten la generación y el acceso de las empresas artesanales de la región a nuevas tecnologías.
		l) Declarar eventos de interés turístico regional.	l) Promover la calidad, la productividad, el valor agregado, la imagen y la diferenciación de los productos artesanales de la región.
		m) Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como aplicar las correspondientes sanciones en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente.	
		n) Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas.	
		o) Promover la formación y capacitación del personal que participa en la actividad turística.	
		p) Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas de la región.	

		q) Organizar y conducir las actividades de promoción turística de la región en coordinación con las organizaciones de la actividad turística y los gobiernos locales.	
		r) Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional.	

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Energía, Minas e Hidrocarburos		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
La Dirección Regional de Energía y Minas, es un órgano dependiente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, depende funcional, técnico y normativo del Ministerio de Energía y Minas; y administrativa y presupuestal del Gobierno Regional.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Art. 59); LBD 27783 (Art. 36 y 30); Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001-2007-CND-P-2003
Formación Académica y Experiencia		
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector Energía, Minas e Hidrocarburos	b) Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de Ley. c) Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal y la exploración y explotación de los recursos mineros de la región con arreglo a Ley.	
b. Experiencia Laboral en Gestión Minera, Energía y/o Hidrocarburos no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	d) Impulsar proyectos y obras de generación de energía y electrificación urbano rurales, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región. Asimismo, otorgar concesiones para mini centrales de generación eléctrica.	
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	e) Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en programas de electrificación rural regionales, en el marco del Plan Nacional de Electrificación Rural.	
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.	f) Otorgar concesiones para pequeña minería y minería artesanal de alcance regional. g) Inventariar y evaluar los recursos mineros y el potencial minero y de hidrocarburos regionales.	
e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.	h) Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones correspondientes.	

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de la Producción		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
La Dirección Regional Sectorial de la Producción tiene como finalidad formular, aprobar, ejecutar, supervisar y evaluar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas, productivas y de transformación en los subsectores pesquería e industria, promoviendo su competitividad y el incremento de la producción y de la productividad, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos y la protección del ambiente. A tal efecto, dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de pesquera y producción acuícola e industria de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Arts. 52 y 54); LBD 27783 (Art. 36) y 30. Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales y Funciones de los Ministerios, RP Nº 012-CND-P-2003 y Directiva Nº 001--CND-P-2003
Formación Académica y Experiencia		
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector de Industria y/o Pesquería	b) Administrar, supervisar y fiscalizar la gestión de actividades y servicios pesqueros bajo su jurisdicción.	
b. Experiencia Laboral en Gestión Industria y/o Pesquero no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	c) Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos bajo su jurisdicción.	
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	d) Impulsar el desarrollo de sus recursos humanos, y la mejora en la productividad y competitividad de sus unidades económicas de la región, a través de actividades de capacitación de información y transferencia tecnológica y el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.	e) Identificar las oportunidades de inversión y promover la iniciativa privada en proyectos industriales.	
e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerenciaj, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.	f) Promover la provisión de servicios financieros a las empresas y organizaciones sociales productivas de la región, con énfasis en las PYMES y las unidades productivas orientadas a la exportación, por parte del sector privado.	
	g) Desarrollar, implementar y poner a disposición de la población sistemas de información relevante y útil para las empresas y organizaciones de la región, así como para los niveles sectorial, regional y nacional.	
	h) Verificar el cumplimiento y correcta aplicación de los dispositivos legales sobre control y fiscalización de insumos químicos con fines pesqueros y acuícolas, de acuerdo a la Ley de la materia. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos	

	vigentes.	
	i) Promover la investigación e información acerca de los servicios tecnológicos para la preservación y protección del medio ambiente.	
	j) Velar y exigir el adecuado cumplimiento de las normas técnicas en materia de pesquería. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes.	
	k) Vigilar el estricto cumplimiento de las normas vigentes sobre pesca artesanal.	
	l) Simplificar los trámites y procedimientos administrativos aplicables a las empresas en su jurisdicción, con énfasis en las medianas y PYMES y las unidades productivas orientadas a la exportación.	
	m) Organizar ferias regionales y promover la participación de la región en eventos similares de nivel internacional.	

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Salud		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
La Dirección General de Salud de las Personas es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral, servicios de salud, calidad, gestión sanitaria y actividades de salud mental.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Art. 49); LBD 27783 (Art. 36) y 30. Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y
Formación Académica y Experiencia		
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión Salud.	b) Formular y ejecutar, concertadamente, el Plan de Desarrollo Regional de Salud.	
b. Experiencia Laboral en Gestión de la Salud no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	c) Coordinar las acciones de salud integral en el ámbito regional.	
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	d) Participar en el Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud de conformidad con la legislación vigente.	
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.	e) Promover y ejecutar en forma prioritaria las actividades de promoción y prevención de la salud.	

<p>e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.</p>	<p>f) Organizar los niveles de atención y administración de las entidades de salud del Estado que brindan servicios en la región, en coordinación con los Gobiernos Locales.</p>	
	<p>g) Organizar, implementar y mantener los servicios de salud para la prevención, protección, recuperación y rehabilitación en materia de salud, en coordinación con los Gobiernos Locales.</p>	
	<p>h) Supervisar y fiscalizar los servicios de salud públicos y privados.</p>	
	<p>i) Conducir y ejecutar coordinadamente con los órganos competentes la prevención y control de riesgos y daños de emergencias y desastres.</p>	
	<p>j) Supervisar y controlar la producción, comercialización, distribución y consumo de productos farmacéuticos y afines.</p>	
	<p>k) Promover y preservar la salud ambiental de la región.</p>	
	<p>l) Planificar, financiar y ejecutar los proyectos de infraestructura sanitaria y equipamiento, promoviendo el desarrollo tecnológico en salud en el ámbito regional.</p>	
	<p>m) Poner a disposición de la población, información útil sobre la gestión del sector, así como de la oferta de infraestructura y servicios de salud.</p>	
	<p>n) Promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos y articular los servicios de salud en la docencia e investigación y proyección a la comunidad.</p>	
	<p>o) Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia sanitaria.</p>	
<p>p) Ejecutar, en coordinación con los Gobiernos Locales de la región, acciones efectivas que contribuyan a elevar los niveles nutricionales de la población de la región.</p>		

Perfil Ideal: Gerencia de Desarrollo Social						
Ambito de Gestión	Funciones y Competencias deseables		Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia Regional de Desarrollo Social es un órgano de línea de ámbito regional que le corresponde ejercer funciones específicas en los sectores de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción.	Formular políticas regionales en materia de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción, de acuerdo a los planes regionales, nacionales y sectoriales.	Capacidad para coordinar con el área pertinente para formular, ejecutar y evaluar programas y/o proyectos de inversión en materia de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción, de acuerdo a los planes regionales, nacionales y sectoriales.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOER-2887 (Art. 10), LUMRAL 2, LED 2783 (Art. 39)
	Formular, proponer, ejecutar los planes de desarrollo social en materia de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción, de acuerdo a los planes regionales, nacionales y sectoriales.	Promover la participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de los programas de desarrollo e inversión social en sus diversas modalidades.				
	Promover y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción, asimismo como el cumplimiento de los planes y normas de desarrollo social.	Coordinar la ejecución por los Gobiernos Locales de las políticas sectoriales y el funcionamiento de los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social del Estado, con énfasis en la calidad de los servicios, la igualdad de oportunidades con equidad de género y el fortalecimiento de la economía regional.				
	Presentar iniciativas legislativas en materia y asuntos de educación, salud, trabajo y promoción social, vivienda y construcción, conforme a Ley.	Proponer, concretar y supervisar acuerdos con otras regiones, cooperación internacional, instituciones académicas y universidades para el fomento del desarrollo social.				
	Formular, aprobar y evaluar las políticas en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades, y población de su competencia, en concordancia con la política general del gobierno nacional, los planes sectoriales y los programas correspondientes de los Gobiernos Locales.	Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientando para que la asistencia social se torne productiva para la región con protección y apoyo a los niños, jóvenes, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad				LOER-2887 (Art. 9), LED 2783 (Art. 39)
	Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorización y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.					
	Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorización y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.					
	Coordina y supervisa los procesos de transferencia de competencias y funciones sectoriales					

Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas
Elaboración: Equipo Consultor

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Educación		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
La Dirección Regional de Educación - DRE, es responsable de dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito, con participación de los diferentes actores sociales, a fin de asegurar servicios educativos y programas de atención integral de calidad y con equidad en los centros y programas educativos, y en las instituciones de educación superior no universitaria del ámbito regional. Depende presupuestal y administrativamente del Gobierno Regional, a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social y tienen relación técnico normativa con el Ministerio de Educación. Está a cargo de un Director Regional Sectorial seleccionado por concurso público de méritos y designado por el Presidente Regional.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Art. 47); LBD 27783 (Art. 36 y 30). Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001-CND-P-2003
Formación Académica y Experiencia		
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión de Educación.	b) Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo regional, los programas de desarrollo de la cultura, ciencia y tecnología y el programa de desarrollo del deporte y recreación de la región, en concordancia con la política educativa nacional.	
b. Experiencia Laboral en Gestión de la Educación no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	c) Diversificar los currículos nacionales, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica y respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos.	
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	d) Promover una cultura de derechos, de paz y de igualdad de oportunidades para todos.	
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.	e) Promover, regular, incentivar y supervisar los servicios referidos a la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, en coordinación con el Gobierno Local y en armonía con la política y normas del sector correspondiente y las necesidades de cobertura y niveles de enseñanza de la población.	
e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.	f) Modernizar los sistemas descentralizados de gestión educativa y propiciar la formación de redes de instituciones educativas, en coordinación con el Ministerio de Educación.	
	g) Ejecutar y evaluar, conjuntamente con los gobiernos locales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales.	
	h) Integrar los distintos programas educativos regionales en una política integral orientada, en lo económico, a la mejora en la productividad y competitividad de la región; en lo social, a propiciar la igualdad de oportunidades, la integración y la inclusión a nivel regional; en lo	

	<p>político, al afianzamiento de los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas en los distintos niveles de gobierno, y en lo cultural, al desarrollo de una cultura de paz y reconocimiento y respeto a la diversidad.</p>	
	<p>i) Promover permanentemente la educación intercultural y el uso de las lenguas originarias de la región.</p>	
	<p>j) Promover e incentivar la investigación, la extensión en las universidades y en otras instituciones educativas de nivel superior, en función del desarrollo regional.</p>	
	<p>k) Promover y difundir las manifestaciones culturales y potenciar las instituciones artísticas y culturales de la región, en coordinación con los Gobiernos Locales.</p>	
	<p>l) Proteger y conservar, en coordinación con los Gobiernos Locales y los organismos correspondientes, el patrimonio cultural nacional existente en la región, así como promover la declaración por los organismos competentes de los bienes culturales no reconocidos que se encuentren en la región.</p>	
	<p>m) Diseñar e implementar las políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los Gobiernos Locales.</p>	
	<p>n) Identificar, implementar y promover el uso de nuevas tecnologías eficaces y eficientes para el mejoramiento de la calidad de la educación en sus distintos niveles.</p>	
	<p>o) Desarrollar e implementar sistemas de información y ponerla a disposición de la población.</p>	
	<p>p) Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia educativa y apoyar las acciones de evaluación y medición que desarrolla el Ministerio de Educación, así como contribuir al desarrollo de la política de acreditación y certificación de la calidad educativa en el ámbito de su competencia.</p>	
<p>- -</p>	<p>q) Fomentar y participar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten al desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad de servicio educativo.</p>	
	<p>r) Desarrollar los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal docente y administrativo de la región, en concordancia con el plan nacional de formación continua.</p>	

	<p>s) Fortalecer en concordancia con los Gobiernos Locales, a las instituciones educativas, promoviendo su autonomía, capacidad de innovación y funcionamiento democrático, así como la articulación intersectorial y la pertenencia a redes, con participación de la sociedad.</p> <p>t) Articular, asesorar y monitorear en el campo pedagógico y administrativo a las unidades de gestión local.</p> <p>u) Impulsar y articular la participación de las universidades, empresas e instituciones de la sociedad civil en la ejecución de los planes de desarrollo regional.</p>	
--	---	--

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo		
Funciones y Competencias deseables		
Ámbito de Gestión	Funciones	Norma Legal
Las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de Ámbito Nacional son responsables de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y de las políticas regionales en materia de trabajo, promoción del empleo y micro y pequeña empresa, en el ámbito regional; mantienen vinculación técnico normativa con el MTPE. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en concordancia con la normatividad vigente, emite opinión previa sobre las propuestas de Reglamento de Organización y Funciones - ROF y Cuadro para Asignación de Personal - CAP, que sean elaboradas por las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de Ámbito Nacional.	<p>a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa, con la política general del gobierno y los planes sectoriales.</p> <p>b) Incorporar la promoción del empleo productivo en los planes de desarrollo regional concertados.</p>	<p>LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Art. 48); LBD 27783 (Art. 36) y 30. Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001--CND-P-2003</p>
Formación Académica y Experiencia		
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión de Trabajo y Promoción del Empleo.	c) Formular y ejecutar los planes de promoción de la pequeña y micro empresa, y apoyo a las iniciativas empresariales, que incidan en la mejora de la calidad del empleo de estas unidades económicas.	
b. Experiencia Laboral en Gestión de Trabajo y Promoción del Empleo no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.		
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	d) Promover el diálogo y la concertación con las organizaciones representativas de los trabajadores, empleadores y sectores de la sociedad vinculados, en materia de trabajo, promoción del empleo, formación del servidor público y fomento de la micro y pequeña empresa.	
d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública en la temática de Trabajo y Promoción del Empleo.	e) Promover mecanismos de prevención y solución de conflictos laborales, difusión de la normatividad, defensa legal y asesoría gratuita del trabajador.	
e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer		

relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector, de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerenciaj, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.	f) Conducir y ejecutar los procedimientos de supervisión, control e inspección de las normas de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa, aplicando las sanciones que correspondan de acuerdo a ley en el ámbito de su competencia.	
	g) Promover e incentivar el desarrollo y formalización de pequeñas y microempresas con criterios de flexibilidad y simplificación, la instalación de empresas en la región y la iniciativa privada en actividades y servicios regionales.	
	h) Conducir y ejecutar acciones en materia de seguridad y salud en el trabajo y bienestar social, concertando con entidades públicas y privadas, así como con organizaciones representativas de la región. Del mismo modo, hacer cumplir las normas de prevención y de protección contra riesgos ocupacionales.	
	i) Dirigir y ejecutar en el ámbito regional la política nacional de promoción del empleo, capacitación y formación profesional, promoviendo la normalización y certificación de competencias laborales.	
	j) Elaborar y difundir información en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la micro y pequeña empresa.	
	k) Promover la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.	
	l) Fomentar la formación del Servidor Público de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.	
	m) Coordinar la oferta de formación del Servidor Público y los programas de orientación laboral y ocupacional que brindan las entidades públicas y privadas; asimismo, supervisar los sistemas de intermediación laboral en la región y su articulación con el sistema de formación profesional.	
	n) Conducir y ejecutar en la región la política de fomento de la pequeña y micro empresa, en el marco de la política nacional.	
	o) Promover la provisión de servicios financieros y de desarrollo empresarial a la pequeña y micro empresas, por parte del sector privado.	
	p) Resolver como Instancia Regional de Trabajo, en los procedimientos administrativos que tratan sobre materias de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa.	
	q) Llevar los registros administrativos en el ámbito de su competencia, en aplicación de la normatividad vigente.	
	r) Simplificar los trámites y procedimientos administrativos aplicables a la constitución de empresas en su jurisdicción.	

Perfil Deseado: Dirección Regional Sectorial de Vivienda Construcción y Saneamiento			
Funciones y Competencias deseables			
Ámbito de Gestión	Funciones		Norma Legal
	Vivienda y Saneamiento	administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado	
La Dirección Regional Sectorial de Vivienda, Construcción y Saneamiento, es una unidad orgánica desconcentrada del Gobierno Regional cuya finalidad es de mejorar las condiciones de vida de la población del ámbito regional, facilitando su acceso a una vivienda adecuada y a los servicios básicos, propiciando el ordenamiento, crecimiento, conservación, mantenimiento y protección de los Centros Poblados del ámbito de su competencia y áreas de influencia y asimismo, fomentar la participación de la iniciativa privada, en los proyectos de Infraestructura de vivienda y Saneamiento, en el marco de las políticas sectoriales, nacionales y regionales.	a) Formular, aprobar y evaluar los planes y políticas regionales en materia de vivienda y saneamiento, en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales.	a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, de conformidad con la legislación vigente y el sistema de bienes nacionales.	LOGR - 27867 (Art.10 numeral 2 - Arts. 58 y 62); LBD 27783 (Art. 36 y 30). Ley 28926 - Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales; Ley 27779 - Ley Orgánica que modifica la Organización y Funciones de los Ministerios; RP N° 012-CND-P-2003 y Directiva N° 001--CND-P-2003
	b) Promover la ejecución de programas de vivienda urbanos y rurales, canalizando los recursos públicos y privados, y la utilización de los terrenos del gobierno regional y materiales de la región, para programas municipales de vivienda.	b) Realizar los actos de inmatriculación saneamiento, adquisición, enajenación, administración y adjudicación de los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal.	
	c) Incentivar la participación de promotores privados en los diferentes programas habitacionales, en coordinación con los gobiernos locales.	c) Establecer los mecanismos aplicables al registro, inscripción y fiscalización de los bienes de propiedad estatal, con excepción de los de propiedad de los gobiernos locales y del Gobierno Nacional, de acuerdo con la normatividad vigente.	
Formación Académica y Experiencia			
a. Formación: Título Profesional, Estudios de Postgrado, Segunda Especialización, Maestría o Doctorado en disciplinas vinculadas a la gestión del Sector de Vivienda, Construcción y Saneamiento	d) Difundir el Plan Nacional de Vivienda y la normativa referida a la edificación de vivienda, así como evaluar su aplicación.		
b. Experiencia Laboral en Gestión de Vivienda, Construcción y Saneamiento no menor de tres (3) años en el Sector Público y/o Privado.	e) Ejecutar acciones de promoción, asistencia técnica, capacitación, investigación científica y tecnológica en materia de construcción y saneamiento.		
c. Capacitación: Actividades educativas vinculadas al perfil del cargo y desarrolladas en los tres (3) últimos años.	f) Apoyar técnica y financieramente a los gobiernos locales en la prestación de servicios de saneamiento.		

<p>d. Conocimientos y Habilidades de Gestión: Conocimientos referidos al entorno de la gestión pública nacional, sectorial y regional; así como habilidades para solucionar problemas y utilizar las herramientas básicas de la gestión pública.</p>	<p>g) Aprobar los aranceles de los planos prediales con arreglo a las normas técnicas vigentes sobre la materia del Consejo Nacional de Tasaciones.</p>		
<p>e. Actitudes Personales: Capacidad para aprender rápido, adecuarse a nuevas situaciones, establecer relaciones con los actores vinculados con la actividad del Sector Vivienda, Construcción y/o Saneamiento; de liderazgo, actitud para el trabajo en equipo y criterio para la toma de decisiones, capacidad analítica y estratégica, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad gerencial, así como capacidad para trabajar con un enfoque intersectorial y multidisciplinario.</p>	<p>h) Asumir la ejecución de los programas de vivienda y saneamiento a solicitud de los gobiernos locales.</p>		

Perfil Ideal: Gerencia Regional de Infraestructura						
Funciones y Competencias desahables						
Ámbito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia Regional de Infraestructura es un órgano de línea, responsable de la formulación, ejecución, supervisión y liquidación de los proyectos de inversión pública, fomenta la participación de la sociedad civil en materia de construcciones, vialidad, transportes, comunicaciones y telecomunicaciones.	Planificar, formular, organizar, dirigir y supervisar el programa de trabajo de la Gerencia Regional de Infraestructura.	Promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de Infraestructura de Vialidad, Construcciones, transportes, Comunicaciones y Telecomunicaciones.	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	LOCR-2687 (Art.10 numeral 2), LED27783 (Art. 39)
	Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en la Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional.		Identificar las necesidades de la región de acuerdo a las competencias establecidas a fin de realizar los estudios e investigaciones necesarios en coordinación con las otras Gerencias Regionales de Línea y Direcciones Regionales Sectoriales.	Aprobar y supervisar el cumplimiento de las políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los Gobiernos Locales	Ejercer la función supervisora de las funciones específicas sectoriales en materia de vialidad, transportes, comunicaciones y Telecomunicaciones.	
	Supervisar el cumplimiento de las normas técnicas y legales vigentes de las obras que se desarrollan en el ámbito regional en materia de vialidad, construcciones, transportes, comunicaciones y telecomunicaciones.	Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de instalación y funcionamiento de las estaciones de radio y televisión regional, a fin de que éste otorgue las licencias correspondientes, en armonía con las políticas sectoriales, normatividad nacional y los convenios internacionales.				
	Proponer Normas y Directivas para la aprobación y aplicación o implementación en las obras que se ejecutan en el ámbito regional.	Coordinar con las Direcciones Regionales Sectoriales competentes, en la supervisión de las obras de alcance nacional que se ejecutan en el ámbito de la Región.				
	Proponer las Comisiones de recepción de las obras que ejecuta la Gerencia Regional de Infraestructura, bajo cualquier modalidad.	Contribuir en la elaboración e implementación del Plan Regional de Desarrollo Concertado; coordinando con los Centros de Altos Estudios nacionales y del exterior, con la finalidad de rescatar estudios e investigaciones aplicables a nuestra realidad.				
	Formular, dirigir, conducir y supervisar el proceso técnico y administrativo de los proyectos de inversión y su ejecución bajo las diversas modalidades.	Participar en la formulación del Programa Anual de Inversión Pública y en la formulación de los Planes y Programas de Prevención y Atención de Emergencias y/o Desastres.				
	Participar en la formulación e implementación del Presupuesto Participativo Anual.	Apoyar en la formulación del Programa de Desarrollo Institucional y el Plan Regional de Participación Ciudadana.				
	Supervisar la elaboración oportuna de las liquidaciones técnico-financiera de las obras, conforme a la legislación vigente.	Resolver las cuestiones y/o controversias técnicas legales que surjan con los contratistas y con las otras instituciones que ejecuten obras por encargo.				

Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas
Elaboración: Equipo Consultor

Perfil Ideal: Gerencia Regional de RRNN y Gestión del Medio Ambiente						
Funciones y Competencias desables						
Ambito de Gestión	Funciones	Competencias	Competencias Generales	Competencias Específicas	Competencias Técnicas	Norma Legal
La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, es el órgano de línea, está a cargo de un Gerente Regional, que depende jerárquica, funcional y administrativamente de la Gerencia General Regional y lidera las actividades relacionadas con el Equilibrio Ecológico y la Conservación de los Recursos Naturales, orientados al desarrollo regional sostenible.	Formular, proponer, ejecutar, dirigir, controlar, administrar y supervisar los planes y programas de la región en materia de recursos naturales y medio ambiente, en concordancia con los planes regionales y sectoriales.	Concretar acuerdos con otras regiones para el fomento del desarrollo económico, social y ambiental, y Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad	Predisposición y adaptabilidad al cambio; Predisposición a servir; y Productividad.	Liderar procesos de cambio; Perspectiva de Sistema; y Orientación hacia el futuro.	Marco Normativo Público; Evaluación, supervisión y control gubernamental; y Servicios públicos	
	Planificar, formular, organizar, dirigir y supervisar el Programa de Trabajo de las dos Sub Gerencias a su cargo.	Desarrollar funciones normativas y reguladoras de supervisión evaluación y control en materia de recursos naturales y medio ambiente.	Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales bajo su jurisdicción. Formular perfiles de Proyectos de Inversión Pública, estudios e investigaciones, teniendo en cuenta la normatividad vigente y las necesidades de inversión en los temas de recursos naturales y medio ambiente.			
	Proteger y conservar, en coordinación con los Gobiernos Locales y los organismos correspondientes, el patrimonio cultural nacional existente en la región, así como promover la declaración por los organismos competentes de los bienes culturales no reconocidos que se encuentren en la región.					
	Implementar un banco de proyectos sobre recursos naturales y gestión del medio ambiente, coordinando con la Unidad Formuladora Central del Gobierno Regional y con la Sub Gerencia de Programación e Inversiones para no duplicar esfuerzos y optimizar los recursos.					
	Revisar las propuestas de resoluciones, contratos y convenios en materia de su competencia; emitiendo opinión técnica al respecto.	Hacer seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los Objetivos pertinentes a la Gerencia a su cargo; funciones, actividades y/o metas de sus unidades orgánicas dependientes que se hayan consignadas en el POI y/o documentos de gestión; que han sido formulados en concordancia con el Plan Sectorial y Regional de Desarrollo Concertado.				
	Planificar y desarrollar acciones de ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio regional y organizar evaluar y tramitar los expedientes técnicos de demarcación territorial, en armonía con las políticas y normas de la materia.					
	Proponer medidas correctivas o sanciones que garanticen el cumplimiento de los dispositivos y/o normas legales de su competencia, de alcance nacional y regional, que tiendan a lograr el desarrollo integral y sostenible de la Región.	Coordinar con sus Organos dependientes, con las otras Gerencias Regionales de Línea y con otras Entidades Públicas y Privadas, los temas de su competencia, con la finalidad de no duplicar funciones. Normar los procedimientos que se relacionen con el desarrollo de funciones orientadas a optimizar la atención a la población.				
	Disponer el cumplimiento de los requisitos generales y en forma específica las coordinaciones con la CONAM, el INRENA y las Comisiones Regionales ambientales; para culminar el proceso de transferencia de funciones en materia ambiental y de recursos naturales, de conformidad con el Artículo 53° de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales.	Efectuar el seguimiento, monitoreo, control, supervisión y evaluación de los estudios, proyectos y obras que ejecuta el Gobierno Regional de Tumbes, a través de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.				
	Oficiar o actuar como Secretaria Técnica del Comité Regional de Seguridad Ciudadana.					

Fuente: Marco Normativo de Descentralización y Asociadas
Elaboración: Equipo Consultor

63-7436300-01 63-7436300-01

Apéndice 4

3.2.1 Tipo de competencias: Generales

a) Título: Compromiso

Es la capacidad de realizar todos los esfuerzos que estén a su alcance para posibilitar el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, sintiéndolos como propios y previniendo obstáculos que interfieren con el logro de dichos objetivos.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona con completa capacidad de realizar todo el esfuerzo que le sea posible para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización, mostrando permanentemente una actitud proactiva para responder ante cualquier obstáculo o problema que ponga en riesgo el cumplimiento de las metas u objetivos trazados para su persona y la organización.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que realiza un importante nivel de esfuerzo para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización, sin embargo puede sentirse satisfecha y concentrar sus esfuerzos en logros y metas principalmente personales dentro de la organización.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona solo parcialmente dedicada al cumplimiento de las metas y objetivos personales, del área y de la organización. Ante cualquier dificultad u obstáculo se sentirá satisfecha con el logro de sus metas personales dentro de la organización.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona que se limita a hacer las labores y logros básicos que se espera de su puesto en la organización.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Cooperación de todas las partes involucradas en ofrecer un determinado servicio público a los ciudadanos de una región, y una articulación adecuada de todos los esfuerzo a través de una planificación clara y compartida dirigida a la satisfacción de necesidades y expectativas comunes, deben ser los fundamentos de un sistema de calidad y excelencia en la gestión pública de los servicios a ofrecer.

b) Título: Predisposición y adaptabilidad al cambio
 Predisposición positiva para modificar su accionar ante los cambios dentro de sus actividades, las de su área o de su organización, de manera rápida y adecuadamente.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona que siempre se muestra dispuesta a incorporar nuevas prácticas y/o modificar procesos y funciones buscando un mejor resultado para el área o la organización en que labora.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que incorpora nuevas prácticas y/o modificar procesos y funciones que realiza buscando un mejor resultado para el área o la organización en que se labora, siempre y cuando este proceso este liderado por alguien que la convenza sobre la importancia y los beneficios del cambio.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona que acepta el cambio siempre y cuando esté obligado a ello. En principio se suele mostrar reticente a los cambios por considera que requerirán de esfuerzos adicionales y los resultados no serán seguros. La disuasión suele ser imprescindible con ellos.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona reticente al cambio. Aún cuando se vea obligada a ello mostrará una actitud negativa durante su ejecución.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

La necesidad de ofrecer servicios diseñados a través de enfoques modernos y de mejora continua en busca de la excelencia motiva que quienes los elaboran, implementan y dirigen estén predispuestos permanentemente a la posibilidad del cambio, cambio para mejorar, cambio para lograr el perfeccionamiento continuo.

c) Título: Predisposición a servir
 Actitud de dirigir sus acciones con el fin de brindar el mayor bienestar y satisfacción posible a sus clientes (sean externos o internos), esforzándose por conocer comprender sus necesidades y resolver sus problemas

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona que en todo momento, y en todas sus acciones, busca la manera de producir la mayor satisfacción a sus clientes, tanto internos como externos.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que buscará satisfacer de la mejor manera posible cada pedido o solicitud expresa de un cliente, pero que de no existir este estímulo brindará un servicio de nivel estándar.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona que no está dispuesta a realizar esfuerzos significativos o fuera de lo común, a sus labores, para buscar un mayor nivel de satisfacción en usuarios y clientes. Brinda un servicio de características básicas y de un nivel de atención estandarizado.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Su preocupación por servir y satisfacer a sus clientes es mínima o inexistente.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Tan importante como la predisposición al cambio es la predisposición a servir. No es posible concebir una gestión pública dirigida a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población sin estar permanentemente vinculado a ella a través del deseo de ofrecerles los servicios con la mayor calidad posible y adecuada a las características de sus demandas y requerimientos.

d) Título: Integridad

Actitud ética comprobada incluso en situaciones difíciles dentro y fuera de la organización

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona que proyecta una imagen de transparencia e integridad en todas sus acciones, estén éstas directamente ligadas a su trabajo en la organización o no.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que busca proyectar una imagen de transparencia e integridad específicamente en todas las acciones relacionadas con su desempeño en la organización. No necesariamente compromete a otros aspectos de su vida privada.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona que realiza sus actividades labores dentro de las normas o prácticas usuales dentro de su organización pero que no demuestra una preocupación particular por la imagen de transparencia o integridad que pueda proyectar.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona que muestra una preocupación mínima o inexistente por la imagen de transparencia o integridad que puedan proyectarse de sus acciones dentro o fuera de la organización en que labora.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Tampoco es posible hablar de calidad y excelencia en la gestión pública, si esta gestión pública no se aleja totalmente del paradigma de corrupción que con tanta frecuencia ha caracterizado a la función pública. El contar con servidores públicos con una actitud de permanente integridad, y que reflejen transparencia y honestidad, en todos sus actos, es una condición indispensable para poder pensar en un servicio de nivel de excelencia.

e) Título: Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Se adelanta a las expectativas de los superiores o clientes, sin esperar a que una meta le sea fijada, superando lo que se espera de él.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona que permanentemente busca alcanzar nuevos y mejores estándares de productividad en su trabajo, el área en que se desempeña o para su organización. Busca ir siempre más allá de lo esperado o solicitado por sus superiores o sus clientes.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona que permanentemente cumple con los objetivos y metas trazados para su trabajo o el área a la que pertenece, y que se preocupa por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona que no siempre llega a cumplir con los objetivos y metas trazados para su trabajo o el área a la que pertenece, y que no muestra mayor preocupación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona que usualmente no llega a cumplir con los objetivos y metas trazados para su trabajo o el área a la que pertenece, y siempre argumente razones y motivos para ello.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

La última de las competencias requeridas por un sistema de calidad y excelencia, no es por ello menos importante. Si uno de los paradigmas más importantes de la gestión pública que se busca desarrollar es la promoción de la competitividad y productividad en la región, los servidores públicos del Gobierno Regional deben ser los primeros en comprometerse con una predisposición permanente a dar la mayor productividad que esté a su alcance y de tomar las acciones que aseguren su incremento a través de la adopción de las mejores herramientas y recursos a su alcance.

3.2.2 Tipo de competencias: Específicas (en niveles gerenciales)

a) Título: Pensamiento estratégico

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/ proyecto alineándolos con las metas y objetivos organizacionales. Con este fin se estipulan las

acciones, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, identificando las variables relevantes, estableciendo puntos de control, mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa, para asegurar la calidad de los procesos y el cumplimiento de las funciones. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, de vez en cuando controla la la calidad del trabajo.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Organiza el trabajo y define los tiempos.*

* El nivel Bajo no indica ausencia de la competencia sino que se desarrolla en un nivel mínimo y que requerirá de un proceso de asistencia técnica, pasantía o coaching para mejorar su desempeño.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

El tener la habilidad de poder identificar y elaborar adecuadamente las metas y objetivos del área y/o equipo de trabajo, y hacerlo en forma alineada con la Misión, Visión y objetivos organizacionales, es una tarea de especial importancia para asegurar la calidad y excelencia de los procesos y funciones que serán diseñados y ejecutados como medios para alcanzarlos.

b) Título: Liderazgo para el cambio

Capacidad de guiar a sus equipos de trabajo en el diseño, implementación y logro de procesos de cambio beneficiosos para el área o la organización en su conjunto. Actúa como motivador de la innovación y los nuevos emprendimientos. Busca que la organización destine recursos de manera continua para la instrumentación de cambios y mejoras.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Comunica su visión de la importancia y necesidad del cambio haciendo que aparezca como posible y deseable su implementación, logra despertar un compromiso genuino con el proceso de cambio, entre el personal con el que labora o dirige. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Su visión de la importancia y necesidad del cambio genera aceptación por parte de su entorno laboral, consigue que éstos se comprometan y apoyen los cambios y nuevas propuestas.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Su visión de la importancia y necesidad del cambio no siempre es compartida por parte de su entorno laboral. No siempre logra el nivel de compromiso y apoyo requeridos para materializar el cambio propuesto.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Su visión de la importancia y necesidad del cambio rara vez es compartida por su entorno laboral. Es poco probable que logre el compromiso y apoyo requeridos para materializar sus ideas y propuestas.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

La búsqueda de implementar cambios que busquen la excelencia a través de la mejora permanente de la calidad de servicios, procesos y funciones, implica la necesidad de una predisposición constante al cambio y la mejora. Esta intención solo puede consolidarse si existe en cada área o equipo de trabajo, un liderazgo efectivo que motive al personal a tener un compromiso constante con estas metas. Todo dentro de un sistema orientado a los resultados, y que tenga como principal objetivo la satisfacción plena de los usuarios de cualquier servicio ofrecido por el Gobierno Regional.

c) Título: Perspectiva de sistema

Capacidad de síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y

acciones. La integración se construye sobre el alineamiento, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
<i>Cuenta con la competencia desarrollada</i>	<i>90% a más</i>	Capacidad de manejar plenamente las tres habilidades requeridas por la perspectiva de sistema: la síntesis, el alineamiento y la integración.
<i>Competencia en desarrollo</i>	<i>66% a 89%</i>	Logra concretar las habilidades de síntesis y alineamiento.
<i>Competencia con nivel bajo de desarrollo</i>	<i>56% a 65%</i>	Logra observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos claves del negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción.
<i>Competencia con nivel de desarrollo deficiente</i>	<i>55% a menos</i>	No logra concretar ninguna de las tres habilidades que constituyen la perspectiva de sistema.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

La perspectiva de sistema se convierte en una habilidad de especial importancia cuando se trabaja en una organización de las dimensiones de un gobierno regional y donde además debe armonizarse objetivos y metas sectoriales con las políticas y objetivos que emanan del propio Gobierno Regional. En este aspecto específico la calidad y excelencia de los procesos estará íntimamente ligada a la capacidad e los servidores públicos para trabajar en forma coordinada y en colaboración constante, y en alineación permanente de los objetivos específicos con los objetivos organizacionales.

d) Título: Orientación hacia el futuro

En el ambiente competitivo actual, tener la capacidad de crear una organización sostenible con la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo institucional implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, estado y comunidad).

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Persona en capacidad de comprender los factores de corto y largo plazo que afectan sus tareas, proyectos, y las metas y objetivos de su área e institución, identificando las oportunidades que pueden presentarse y beneficiar su labor. Tiene la capacidad y voluntad de realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés que afectan la actividad en que se desempeña.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Persona en capacidad de comprender los factores de corto y largo plazo que afectan sus tareas, proyectos, y las metas y objetivos de su área e institución, identificando las oportunidades que pueden presentarse y beneficiar su labor. Presenta una capacidad limitada de realizar y motivar compromisos a largo plazo, con los grupos de interés que afectan la actividad en que se desempeña.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Persona con una capacidad limitada para comprender los factores de corto y largo plazo que afectan sus tareas, proyectos, y las metas y objetivos de su área e institución, identificando las oportunidades que pueden presentarse y beneficiar su labor. No tiene la capacidad de realizar y motivar compromisos a largo plazo, con los grupos de interés que afectan la actividad en que se desempeña.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Persona que tiene una comprensión mínima de los factores de corto y largo plazo que afectan sus tareas, proyectos, y las metas y objetivos de su área e institución, identificando las oportunidades que pueden presentarse y beneficiar su labor.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Si la calidad y excelencia de los servicios públicos dependen de la habilidad de los servidores públicos para planificar sus líneas de acción y ejecutarlas según lo previsto, y si estas acciones deben estar diseñadas a través de enfoques de gestión pública modernos y actualizados, esto implica también la necesidad de estar permanentemente orientado hacia el futuro, no limitándose a soluciones de corto plazo a las necesidades inmediatas de la población sino a ofrecerles servicios que puedan tener continuidad y sostenibilidad a través del tiempo.

e) Título: Responsabilidad Social

Contenido:

Capacidad de hacer o impulsar que el área o la organización, en que se labora, acentúe sus responsabilidades con la sociedad, genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana. Enfocándose en la ética y en la protección de la salud, seguridad y el ambiente. La protección de la salud, seguridad y el ambiente deben comprender las operaciones de la organización así como, los ciclos de vida de los productos y servicios ofrecidos.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
<i>Cuenta con la competencia desarrollada</i>	<i>90% a más</i>	Muestra la capacidad de comprometer no solamente a su trabajo, sino a su área u organización, en acciones y actitudes concretas que demuestren su preocupación por la ética, la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente.
<i>Competencia en desarrollo</i>	<i>66% a 89%</i>	Tiene una capacidad limitada para comprometer a su área u organización, en acciones y actitudes concretas que demuestren su preocupación por la ética, la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente. Su compromiso personal es pleno.
<i>Competencia con nivel bajo de desarrollo</i>	<i>56% a 65%</i>	Tiene la capacidad de comprometer a su área u organización, en acciones y actitudes concretas que demuestren su preocupación por la ética, la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente. Su compromiso personal es sólo parcial.
<i>Competencia con nivel de desarrollo deficiente</i>	<i>55% a menos</i>	El nivel de compromiso, de esta persona, y su preocupación por la ética, la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, es mínimo y precario.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Cooperación de todas las partes involucradas en ofrecer un determinado servicio público a los ciudadanos de una región, y una articulación adecuada de todos los esfuerzos a través de una planificación clara y compartida dirigida a la satisfacción de necesidades y expectativas comunes, deben ser los fundamentos de un sistema de calidad y excelencia en la gestión pública de los servicios a ofrecer.

3.2.3 Tipo de competencias: Técnicas (en gestión pública)

a) Título: Orientación a Objetivos

Conocer y comprender los objetivos derivados de la Misión y Visión formuladas, tanto para la institución en su conjunto como para el área en que se labora.

Niveles de calificación

Nivel	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Conoce, recuerda, comprende con exactitud y trabaja acorde con la Misión, Visión y objetivos tanto de la organización en su conjunto como los objetivos específicos del área en la cual labora.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Conoce, recuerda y comprende con exactitud la Misión y Visión de la organización. En cuanto a los objetivos institucionales o del área, la recordación y comprensión es tan solo parcial, limitándose generalmente a los objetivos de su propia área.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Un recuerdo y comprensión parcial de la Misión y Visión de la organización. Recordación mínima de los objetivos de la organización, aunque puede recordar claramente los objetivos propios del área.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Recuerdo precario o mínimo de la Misión y Visión de la organización. No hay recordación de los objetivos de la organización, aunque pueda recordar parcialmente los de su propia área.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

El conocimiento, comprensión y compromiso de los servidores públicos con la Misión, Visión y objetivos de la organización es un elemento que contribuirá decididamente en que los esfuerzos a realizar estén alineados con la meta que todos los ciudadanos tengan acceso oportuno y universal a servicios públicos de calidad, y que para ello se utilicen enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad para consolidar el desarrollo económico social de la región.

b) Título: Conocimiento del Marco Normativo

Conocimiento, comprensión y articulación de leyes, normas, políticas y regulaciones que condicionan o regulan su actividad en la región, contemplando los tres niveles de gobierno.

Niveles de calificación

Nivel	Calificación %	Descripción
<i>Cuenta con la competencia desarrollada</i>	<i>90% a más</i>	Conoce la totalidad de leyes, normas, políticas y regulaciones que condicionan o regulan su actividad en la región. Las comprende con exactitud y además articula su cumplimiento e implementación, contemplando los tres niveles de gobierno.
<i>Competencia en desarrollo</i>	<i>66% a 89%</i>	Conoce las leyes, normas, políticas y regulaciones que considera de mayor importancia o que mayor influencia tienen sobre la actividad que desarrolla en la región. Las comprende en lo sustancial. La coordinación y articulación con los tres niveles de gobierno es parcial o incipiente.
<i>Competencia con nivel bajo de desarrollo</i>	<i>56% a 65%</i>	Conoce parcialmente las leyes, normas, políticas y regulaciones que tienen influencia sobre la actividad que desarrolla en la región. Las comprende en lo sustancial. La coordinación y articulación con los tres niveles de gobierno es mínima o inexistente.
<i>Competencia con nivel de desarrollo deficiente</i>	<i>55% a menos</i>	Conocimiento mínimo o muy precario de las leyes, normas, políticas y regulaciones que tienen influencia sobre la actividad que desarrolla en la región, siendo su comprensión precaria. No existe coordinación y articulación alguna con los tres niveles de gobierno.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Solo un conocimiento extenso y adecuado de las normas, políticas y regulaciones podrá motivar que los servidores públicos estén en capacidad de implementar procesos y acciones, que adecuándose a este marco legal, ejecuten políticas públicas racionales y provean de condiciones adecuadas para asegurar la competitividad y productividad de la región.

c) Título: Evaluación, supervisión y control gubernamental.
 Conocimientos requeridos para implementar y ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control de las actividades de su competencia específica con un enfoque de gestión pública

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Tiene todos los conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control sobre otras áreas o dependencias de la organización, así como de instituciones o profesionales que laboran fuera de ella, pero que están relacionados con el área o sector de su responsabilidad.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Tiene los principales conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control sobre otras áreas o dependencias de la organización, así como de instituciones o profesionales que laboran fuera de ella, pero que están relacionados con el área o sector de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los puede obtener de fuentes secundarias sin necesidad de una capacitación o asesoría técnica específica.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Tiene sólo conocimientos parciales requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control sobre otras áreas o dependencias de la organización, así como de instituciones o profesionales que laboran fuera de ella, pero que están relacionados con el área o sector de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Tiene un nivel precario o mínimo de los conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar procesos de evaluación, supervisión y control sobre otras áreas o dependencias de la organización, así como de instituciones o profesionales que laboran fuera de ella, pero que están relacionados con el área o sector de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica que contemple desde los fundamentos más básicos del tema hasta los conocimientos más actualizados disponibles.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

Que los servidores públicos se comprometan con una cultura de mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, dando el uso más racional posible a los recursos que disponen para ello, solo podrá asegurarse si están en capacidad de implementar acciones de evaluación, supervisión y control sobre todas las actividades que desarrollan los equipos de trabajo en que intervienen.

d) Título: Procesos participativos.

Conocimiento y experiencia en la implementación y ejecución de procesos y presupuestos participativos en el sector gubernamental.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Tiene todos los conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar cualquier proceso o función relacionada con la formulación o cumplimiento de los procesos participativos, relacionados con la actividad que desempeña en el Gobierno regional. Tiene además una experiencia de 10 años o más trabajando con presupuestos participativos.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Tiene los principales conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar cualquier proceso o función relacionada con la formulación o cumplimiento de los procesos participativos, relacionados con la actividad que desempeña en el Gobierno regional. Los conocimientos faltantes los puede obtener de fuentes secundarias sin necesidad de una capacitación o asesoría técnica específica. Tiene además una experiencia de 5 a 10 años trabajando con presupuestos participativos.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Tiene parcialmente los conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar cualquier proceso o función relacionada con la formulación o cumplimiento de los procesos participativos, relacionados con la actividad que desempeña en el Gobierno regional. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica. Tiene además una experiencia de 3 a 5 años trabajando con presupuestos participativos.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Tiene un nivel precario o mínimo de los conocimientos requeridos para diseñar, implementar y/o ejecutar cualquier proceso o función relacionada con la formulación o cumplimiento de los procesos participativos, relacionados con la actividad que desempeña en el Gobierno regional. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica que contemple desde lo más básico hasta los conocimientos más actualizados sobre el tema. Su experiencia trabajando con presupuestos participativos es mínima o inexistente.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

El tratar de dotar a la región y a los ciudadanos que se sirve, de condiciones adecuadas y sostenibles para asegurar su competitividad y productividad implica un nivel adecuado de conocimientos y experiencia en el manejo de los recursos y en la mejor manera de elaborar, implementar y ejecutar proyectos a partir del aprovechamiento de los presupuestos participativos.

e) Título: Servicios públicos

Conocimiento y experiencia en el diseño, implementación, evaluación y monitoreo de servicios públicos.

Niveles de calificación

Calificativo	Calificación %	Descripción
Cuenta con la competencia desarrollada	90% a más	Tiene todos los conocimientos requeridos para diseñar, implementar, ejecutar supervisar o controlar cualquier servicio público, que se esté ofreciendo o sea necesario ofrecer, vinculado al área de su responsabilidad. Tiene además una experiencia de 10 años o más trabajando en áreas o labores vinculadas al ofrecimiento, administración e implementación de servicios públicos.
Competencia en desarrollo	66% a 89%	Tiene los principales conocimientos requeridos para diseñar, implementar, ejecutar supervisar o controlar cualquier servicio público, que se esté ofreciendo o sea necesario ofrecer, vinculado al área de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los puede obtener de fuentes secundarias sin necesidad de una capacitación o asesoría técnica específica. Tiene además una experiencia de 5 a 10 años trabajando en áreas o labores vinculadas al ofrecimiento, administración e implementación de servicios públicos.
Competencia con nivel bajo de desarrollo	56% a 65%	Tiene un conocimiento sólo parcial de los contenidos requeridos para diseñar, implementar, ejecutar supervisar o controlar cualquier servicio público, que se esté ofreciendo o sea necesario ofrecer, vinculado al área de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica. Tiene además una experiencia de 3 a 5 años trabajando en áreas o labores vinculadas al ofrecimiento, administración e implementación de servicios públicos.
Competencia con nivel de desarrollo deficiente	55% a menos	Tiene los principales conocimientos requeridos para diseñar, implementar, ejecutar supervisar o controlar cualquier servicio público, que se esté ofreciendo o sea necesario ofrecer, vinculado al área de su responsabilidad. Los conocimientos faltantes los debe obtener de una capacitación o asesoría técnica específica, que contemple desde los aspectos más básicos de la materia hasta los más actualizados que existan. Su experiencia trabajando en áreas o labores vinculadas al ofrecimiento, administración e implementación de servicios públicos es mínima o inexistente.

Aporte al sistema de calidad y excelencia:

El diseño, implementación y concreción de servicios públicos de calidad, en forma moderna y planificada, es un tema que recientemente está siendo desarrollado en los gobiernos regionales y la gestión pública. Debido a esto resulta de singular importancia poder contar con personal de experiencia y con capacidades ya desarrolladas en este aspecto. El objetivo no es otro que el ofrecer a todos los ciudadanos de la región, acceso oportuno y universal a servicios de calidad, e inmersos en sistemas de mejora constante de acuerdo a enfoques modernos y eficientes.

Apéndice 5

CUADRO DE EQUIVALENCIAS PARA LA CLASIFICACIÓN:

Clasificación	LEY 28175	CARGOS
- Funcionario público (FP)	<p>El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.</p> <p>El Funcionario Público puede ser:</p> <p>a) De elección popular directa y universal o confianza política originaria.</p> <p>b) De nombramiento y remoción regulados.</p> <p>c) De libre nombramiento y remoción.</p>	PRESIDENCIA Y VICE PRESIDENCIA
2. Empleado de confianza (EC)	<p>El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.</p>	GERENTE GENERAL REGIONALES, OFICINAS CON RANGO DE G. REGIONAL
3. Servidor público.- Se clasifica en:(SP-DS)	<p>a) Directivo superior.-</p> <p>El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.</p> <p>A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.</p> <p>Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.</p>	SUB GERENTES REGIONALES, DIRECTORES REGIONALES SECTORIALES U OFICINAS A NIVEL DE SG. REGIONAL, QUE INGRESAN POR CONCURSO

(SP-EJ)	<p>b) Ejecutivo.- El que desarrolla funciones administrativas, entiéndese por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.</p>	<p>OFICINAS DE CONTROL, PROCURADURIA REGIONAL, ASESORIA LEGAL, CONTROL PREVIO.</p>
(SP-ES)	<p>c) Especialista.- El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.</p>	<p>PROFESIONALES CON ESPECIALIDAD: ABOGADOS, ECONOMISTAS, INGENIEROS MEDICOS, ETC.</p>
(SP-AP)	<p>d) De apoyo.- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.</p>	<p>SECRETARIAS ASISTENTES, TÉCNICOS, AUXILIARES, CHOFERES, CONSERJES</p>

XVII ANEXOS

1. Documentos que muestran el trabajo concertado.

1. Documentos que muestran el trabajo concertado.