

60080

Gobierno Regional de Arequipa
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DOCUMENTO DE PROYECTO 00049330
**“Mejora de la Gestión Operativa en el
Gobierno Regional de Arequipa”**

El presente Proyecto tiene como propósito apoyar al Gobierno Regional de Arequipa en sus esfuerzos por la mejora de su Sistema de Gestión Operativa. Se busca implementar cambios positivos que modernicen el sistema y redunden en la agilidad, eficacia, eficiencia, transparencia y la disminución costos de la administración en el Gobierno Regional, teniendo como meta el mayor bienestar de su población.

PERU

Abril 2008

1. Carátula

País: Perú

Resultado esperado /Indicador del UNDAF: Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y de rendición de cuentas de los organismos gubernamentales a nivel nacional, regional y local.

Resultado esperado / indicador(es) esperado(s): del Programa de País) Diseño y aplicación a nivel nacional, regional y local, de (Objetivos programas de modernización del Gobierno.

Productos / Indicadores esperados: lo (Producto(s) del Programa de País) Proyectos de modernización de entidades gubernamentales: por menos tres de nivel central; por lo menos dos de nivel regional y por lo menos tres de nivel local.

Asociado en la Implementación: Gobierno Regional de Arequipa

El presente Documento se inscribe dentro del Documento de Programa "Apoyo Técnico al Gobierno Regional para el Desarrollo de Arequipa", cuyo objetivo es apoyar y cooperar en las líneas de trabajo priorizadas por las autoridades del Gobierno Regional de Arequipa dentro de una perspectiva de búsqueda del Desarrollo Humano.

Período del Programa de País: 2006 – 2010

Componente del Programa: Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática

Nombre del Proyecto: Mejora de la Gestión Operativa del Gobierno Regional de Arequipa

Identificación del Proyecto: 00049330

Duración del Proyecto: 11 meses

Acuerdos de Gestión: Es un proyecto de ejecución nacional (NEX).


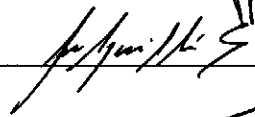

Recursos asignados (en US\$)

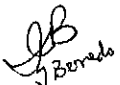
Presupuesto: 96,618.35

Presupuesto total: 100,000.00

- Gobierno Regional de Arequipa 38,647.34
- PNUD (FAP) 57,971.01

Honorarios por servicios generales de gestión: 3,381.65

Aprobado por	Firma	Fecha	Nombre/Cargo
PNUD		_____	Jorge L. Chediek Representante Residente PNUD
Asociado en la Implementación		_____	Juan Manuel Guillén Benavides Presidente Regional de Arequipa
Gobierno		_____	Carlos Pando Sánchez Director Ejecutivo de APCI

ND Nieu
28.08.08 

2. Análisis de la situación

El desarrollo del Proyecto se inserta dentro del Área de Asistencia número 3 del Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (UNDAF siglas en inglés), del Resultado 4 del Documento de Programa para el País (CPD siglas en inglés), así como del cumplimiento de los Objetivos de las Metas del Milenio y del Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2006 *"Hacia una descentralización con ciudadanía"*, el que reconoce que la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales es una importante vía para consolidar la democracia y contribuye al desarrollo humano. Asimismo sigue la lógica del documento de Evaluación Conjunta del País (CCA siglas en inglés).

Definición del problema

Del 06 al 07 de julio de 2007 se realizó en Arequipa - con el apoyo técnico del PNUD- el primer Taller Gerencial para el análisis de los problemas fundamentales que enfrenta el Gobierno Regional de Arequipa (GRA), en el cumplimiento de su responsabilidad como gestor del desarrollo de la región. En el mencionado evento se buscaba la definición de las líneas de cooperación del Gobierno Regional de Arequipa con el PNUD. Para este propósito se contó con la presencia de la totalidad de gerentes del Gobierno Regional. En dicho Taller los gerentes identificaron las áreas de atención prioritarias, en donde la acción concertada podría ser altamente provechosa, generando positivos efectos multiplicadores en la región. Una de estas líneas de acción esta vinculada a la gestión operativa del Gobierno Regional.

Los gobiernos regionales son instituciones relativamente recientes y de gran trascendencia para el proceso de descentralización. Estos se encuentran en proceso de consolidar una administración adecuada para el cumplimiento de su misión, como gestores del desarrollo. Siendo su responsabilidad fundamental la de liderar el desarrollo de toda la región, se requiere hacer mejoras sustanciales en la operatividad de la institución. Actualmente, la mayor parte de sus esfuerzos se dedican a tareas que surgen del día a día. En casi todas las regiones se presentan problemas muy similares, lo que hace pensar que podrían existir problemas comunes en el origen, en la conceptualización básica de la organización o estructura institucional, las que, al no haberse subsanado, vienen agudizando el problema de baja eficiencia en la operatividad. En algunos casos, incluso, se alejan del espíritu democrático que les dio origen. Las instituciones regionales vienen siendo amenazadas por varios de los comportamientos negativos que agobian a la administración pública tradicional. La nueva administración del GRA hereda parte de estos comportamientos no deseados. La actual administración trata de revertir las inercias anteriores, lucha por desburocratizar la institución gubernamental, al mismo tiempo que se trata de mejorar la transparencia.

Se viven procesos de construcción de autonomías. Estas se encuentran a medio camino y enfrentan desafíos constantes desde dentro y fuera de la institución. Una importante fracción del tiempo del personal de planta debe dedicarse a resolver problemas que por el retraso y la acumulación adquieren el carácter de urgentes. La organización todavía no ha desarrollado suficientemente una capacidad de previsión y anticipación que le permita manejar con eficiencia máxima los problemas más importantes que debe afrontar. Por este motivo, se ve forzada con frecuencia a resolver situaciones que perfectamente hubieran podido evitarse si se trabajara incluyendo técnicas e instrumentos favorables a la detección temprana y solución pronta de los procesos administrativos. Existe poca documentación de las experiencias buenas y las fallidas que pudieran alimentar un capital de conocimientos provechosos.

Un rápido diagnóstico del caso de Arequipa muestra que, sin llegar a situaciones graves, existen algunos inconvenientes serios para la gestión del desarrollo, tales como la fragmentación y el aislamiento de algunas oficinas, el exceso de procesos manuales, la abundancia de papeles, sellos y firmas, las intermediaciones innecesarias en los trámites, la ausencia de estándares comunes para operaciones similares de carácter transversal, entre lo principal. Se requiere realizar un diagnóstico completo y detallado con el propósito de identificar las debilidades y requerimientos fundamentales en la estructura y la operatividad institucional.

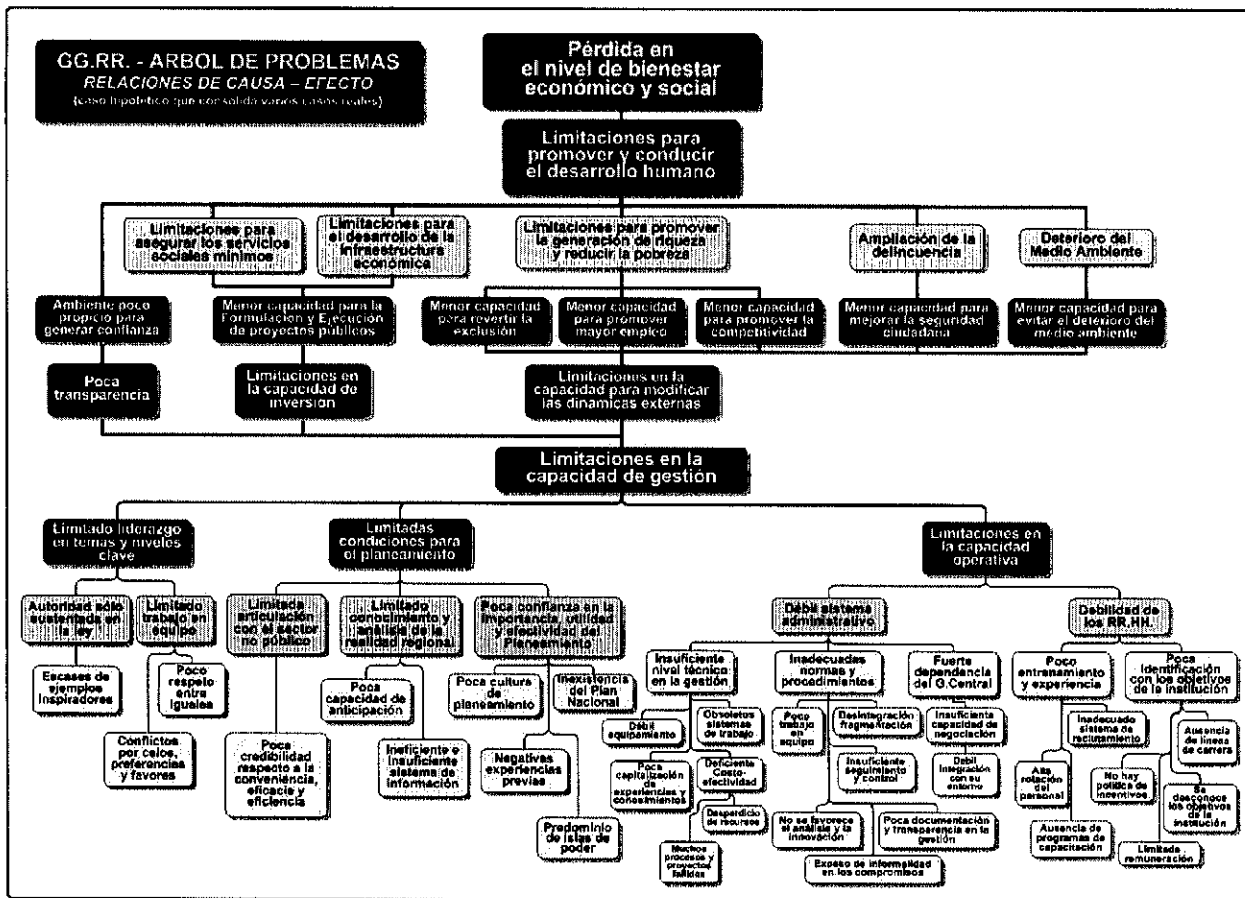
Uno de los factores contribuyentes a dichos resultados es la cultura de gestión que actualmente existe, si bien recientes disposiciones establecen mejores condiciones para efectivizar la descentralización, a través de la creación de gerencias como órganos ejecutivos y generadores de políticas regionales. Sin embargo, el soporte administrativo no ha incorporado suficientemente el espíritu de dicha norma, en el sentido de una nueva asunción de responsabilidades, en lugar de la anterior condición de operadores y ejecutores de las directivas emanadas del gobierno central. Existe desintegración y desarticulación interna y externa en las operaciones de los sectores. Cada unidad de gestión local, además de ser un pliego presupuestario, mantiene una relación directa con el respectivo Ministerio, actuando muchas veces como un espacio decisorio paralelo a la antigua Dirección Regional, ahora definida como una Gerencia Regional.

La debilidad en la Gestión Operativa tiene su origen en la ausencia de líneas guías que orienten y organicen el accionar del día a día de toda la institución, en función a objetivos y metas de mediano y largo plazo que provengan de un plan rector. A falta de objetivos corporativos, el personal, con buena intención, adopta rumbos que encajan más con sus criterios particulares, sin tener la posibilidad de tomar en cuenta los criterios institucionales o si, por lo menos, se guarda armonía o sincronía con los demás componentes de la institución.

Los funcionarios están obligados a atender al público que los requiere insistentemente, de manera que se desorganiza su trabajo y se reduce a la atención de problemas inmediatos, de reclamos y protestas que impiden realizaciones más serias de mediano y largo plazo. La población considera que esta insistencia y protestas son las únicas formas con las que pueden lograr apoyo para sus proyectos o la solución de sus problemas. El Gobierno Regional, a su vez, procura darle la máxima transparencia a todo su accionar, sin embargo, la debilidad de su sistema de información y comunicaciones dificulta que la población tome conocimiento cabal de lo que se viene haciendo y lo que se piensa hacer en la región, ahora y en el futuro. Esto trabaja en contra de la credibilidad y la confianza del Gobierno Regional frente a la población.

En la tercera semana del mes de octubre del 2007 se realizó un taller de trabajo con los gerentes regionales del GRA, para reflexionar sobre estos temas. La metodología del taller permitió establecer un árbol de problemas, a partir del cual se ha podido construir algunas explicaciones para lo que viene ocurriendo en la gestión operativa del GRA.

Este árbol de problemas es una representación gráfica de las situaciones que, en lo general, se viene dando en la gestión de la mayoría de los gobiernos regionales y que se aplica en parte para Arequipa. Una representación general de los problemas más frecuentes permite un análisis más claro y desagregado de la diversidad de factores que confluyen a la complicación de la gestión de la organización, tanto por causas internas como externas, no deseadas pero presentes. Su carácter general permite también prever complicaciones relacionadas o posibles, dando una mayor versatilidad al enfoque analítico.



El objetivo del Taller del 2007 ha permitido, además, tratar temas de la gestión operativa y analizar algunas dificultades prácticas: las mismas, identificadas en esa ocasión, se mencionan aquí de manera preliminar:

- (1) El ámbito de control y supervisión de la Gerencia General, es muy amplio (15 jefes de Oficina y Gerentes), lo cual no es aconsejable. Tiene bajo su mando directo a demasiados funcionarios que dirigen los órganos de asesoramiento, apoyo y de línea; lo que genera una elevada carga de trabajo para el Gerente General. Lo recomendable es que la supervisión directa se ejerza sobre un máximo de 6 a 8 responsables de unidades orgánicas.
- (2) También es probable que el Gerente General, por la carga de trabajo que tiene, no disponga del tiempo necesario para evaluar permanentemente la marcha de la administración e implementar las acciones que permitan alcanzar las metas establecidas. Tampoco podrá proyectar el desarrollo económico y social de la región, ni mantener relaciones con los principales inversionistas o atender a los representantes de los organismos gubernamentales relacionados con las actividades de la institución que tienen que ver con el desarrollo regional.
- (3) No se aprecia que exista, en la estructura básica, un órgano que brinde el soporte informático a las diferentes unidades que conforman su organización. La mayor parte de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes unidades orgánicas que conforman el

Gobierno Regional, se realizan manualmente o usando el computador sólo para las funciones de una máquina de escribir, demandando por ello una mayor consumo de papel, personal y tiempo.

- (4) Esta aparente desagregación de funciones es la que ha dado lugar a la conformación de una estructura básica con 40 unidades orgánicas. Esto hace suponer que las funciones han continuado desagregándose verticalmente, conformándose unidades orgánicas de menor nivel (Subgerencias, Departamentos o Divisiones, Secciones o Áreas); lo que implica que los procedimientos tanto técnicos como administrativos se alarguen innecesariamente en perjuicio de los ciudadanos, añadiendo instancias e intermediarios innecesarios para los expedientes y la documentación.
- (5) Es probable que debido a las nuevas funciones, competencias y recursos económicos que el Gobierno Central ha transferido a los Gobiernos Regionales, los órganos de soporte administrativo (Oficina de Logística, Oficina de Tesorería, Oficina de Contabilidad y la Oficina de Recursos Humanos) del GRA no cuenten con las herramientas de gestión administrativa y tecnológica necesarias para brindar el apoyo que requieren los órganos técnicos, para formular y ejecutar sus proyectos en el menor tiempo posible. El resultado final es que cada una de las gerencias regionales replica en su interior la prestación de estas funciones, cada cual a su modo, las que deberían ser cubiertas de manera transversal por una oficina central.

Diagnóstico de los Problemas de la Gestión Operativa

Origen	Manifestaciones e INDICADORES
Definición de la organización y funciones	La definición de la actual organización y funciones no obedece a un estudio integral y sólido sobre lo que es actualmente la organización y funciones del Gobierno Regional, y menos sobre lo que debería ser lo óptimo para cumplir con su responsabilidad con el desarrollo regional. INDICADOR: Despliegue horizontal y vertical de la organización.
Procesos de documentos	Los documentos se procesan manualmente a través de circuitos complicados y con la intervención de muchas firmas y sello. Esto refleja el bajo nivel de confianza que hay entre los integrantes de la organización. INDICADOR: Número de temas que implican los trámites. INDICADOR: Distribución de frecuencias por tema. INDICADOR: Número de pasos que implica en promedio el proceso de cada documento por tema.
Calidad del servicio	No es buena la calidad del servicio que recibe el público, especialmente por las demoras y por la falta de criterios para dar respuestas coherentes en casos similares. Sin embargo, el público no tiene mayores referencias para comparar y calificar de una forma u otra la calidad del servicio. Por la cantidad de esfuerzo implícito se puede apreciar que procesos que deberían ser simples se complican al interior de la institución. INDICADOR: Encuestas de opinión al público al finalizar el trámite.
Capacidades de los funcionarios	Los funcionarios del GRA tienen una calidad profesional superior al promedio de los gobiernos regionales. Sin embargo, estas calidades profesionales superiores no pueden ser aprovechadas al máximo debido a la falta de herramientas adecuadas, y por estar inmersos en un ambiente que absorbe lo mejor de sus esfuerzos y capacidades para atender temas de poca trascendencia para el desarrollo regional INDICADOR: Estadística de correspondencia de los cargos desempeñados con las preparaciones profesionales o experiencias anteriores.

Sistema de información básica	<p>El soporte del sistema de cómputo es muy limitado. No se cuenta con un adecuado sistema integral de gestión administrativa SIGA, que articule el gestionar de los componentes de toda la institución.</p> <p>INDICADOR: Transacciones con las bases de datos del sistema informático del GRA.</p>
Equipamiento utilizado	<p>Los equipos de hardware y, especialmente, el software son bastante limitados. En muchos casos los equipos de cómputo sirven sólo para el procesamiento de textos a través de estaciones aisladas.</p> <p>INDICADOR: Estaciones de trabajo per cápita, en total y por gerencia.</p> <p>INDICADOR: Estaciones de trabajo conectadas a la red.</p> <p>INDICADOR: Nivel de entrenamiento previo para el uso del software.</p> <p>INDICADOR: Bases de datos que atienden a la institución.</p> <p>INDICADOR: Accesos al portal del GRA.</p>
Costo-efectividad	<p>Aunque no se ha podido evaluar el costo relativo de los servicios que presta el GRA, se puede anticipar sin embargo que los beneficios no compensan los gastos en que se incurre. La generación de valor añadido es muy limitada.</p> <p>INDICADOR: Número de servicios de valor añadido</p> <p>INDICADOR: Costo de los servicios provistos, en soles y tiempo dedicado.</p>
Estándares de trabajo	<p>No existen estándares institucionales para el trabajo de las distintas gerencias, es por ello que cada una de ellas opera en base a criterios particulares, perdiéndose homogeneidad en el trabajo de los distintos temas transversales.</p> <p>INDICADOR: Número de servicios estandarizados.</p>
Trabajo en equipo	<p>El trabajo en equipo es prácticamente nulo. Gerencias que realizan actividades de la misma naturaleza no conversan entre sí para compartir experiencias o para ayudarse unas con otras.</p> <p>INDICADOR: Número de equipos de trabajo en temas transversales.</p>
Economías de escala	<p>Debido a que las diversas oficinas trabajan sus asuntos de manera individual, muchas de las posibles economías de escala se pierden innecesariamente. Esto limita su capacidad para utilizar recursos de mayor potencia y eficiencia.</p> <p>INDICADOR: Número de equipos de trabajo en temas transversales.</p>
Evaluación de procesos y procedimientos	<p>No existe un sistema o rutina de evaluación periódica de los procesos y procedimientos dentro de la organización. Por la fuerza de la costumbre los procesos se deterioran aún más, sin que se haya podido detectar los impactos finales.</p> <p>INDICADOR: Número de procesos estandarizados.</p>
Control de calidad	<p>No existe un sistema de administración de la calidad, es por ello que muchas fallas, que podrían corregirse, pasan desapercibidas acumulándose con la contribución de cada uno.</p> <p>INDICADOR: Estadísticas de procesos fallidos per-cápita, por gerencia (se entiende por proceso fallido a aquellos que se culminan luego de haberse iniciado, cualquiera sea la causa).</p>
Indicadores de cumplimiento	<p>Al no haberse definido metas para la mayoría de las actividades que realizan, tampoco será posible definir indicadores que permitan evaluar los niveles de cumplimiento de cada una de las gerencias.</p> <p>INDICADOR: Número de personas bajo evaluación por indicadores de desempeño</p> <p>INDICADOR: Proporción de procesos culminados sobre los iniciados.</p>

La superación de estas y otras limitaciones ayudará a mejorar la atención de las demandas y necesidades de la población, y así lograr la satisfacción de las necesidades de la población. En la medida del avance del proyecto podrá incorporarse el uso de los indicadores señalados aquí, para el caso de los 11 meses que significa la ejecución del presente proyecto se propone los indicadores mencionados en el Plan de Monitoreo.

3. Estrategias

Estrategia del país

La estrategia nacional se enmarca en la Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización. La finalidad de la Descentralización es el desarrollo integral armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles del gobierno, en beneficio de la población. Y en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala que los Gobiernos Regionales son la instancia que promueve el desarrollo y la economía regional, fomenta las inversiones, la cooperación descentralizada, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Estrategia institucional del GRA

De acuerdo a lo expresado en la Ordenanza Regional No. 10, de abril del 2007, el GRA tiene como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacional, regional y locales de desarrollo.

De esta manera se precisa que la Misión del GRA es organizar y conducir 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.

Contribuciones del PNUD

El PNUD brindará asistencia técnica que complemente los esfuerzos del GRA para el adecuado desarrollo de las actividades previstas en la implementación de las líneas de acción mencionadas en el presente Proyecto. Esta asistencia técnica incluye el apoyo y complemento a los equipos de trabajo del Gobierno Regional para la realización de estudios e investigaciones diversas que permitan mejorar el desempeño y los resultados en la gestión operativa. Se pondrá a disposición del GRA las herramientas metodológicas con que se cuenta, lo mismo que las publicaciones nacionales e internacionales relevantes para el caso. El PNUD procurará, en los casos que sea posible y conveniente, la participación de diversas agencias del Sistema de las Naciones Unidas, así como de sus instancias operativas que pueden intervenir en la medida que el proyecto lo demande.

La intervención del PNUD se realiza para promover estrategias que actúen bajo el enfoque del desarrollo humano, buscando el aprovechamiento de las potencialidades a favor de las mayorías, la modernización del Estado en sus distintos niveles y el cumplimiento de la responsabilidad social de los distintos agentes económicos y sociales involucrados con el desarrollo de la región.

Compromisos del GRA

El GRA pondrá a disposición del proyecto los esfuerzos suficientes y los recursos apropiados para el cumplimiento de los objetivos previstos. En este sentido, la Gerencia General y todos los demás niveles jerárquicos cooperarán ampliamente con el proyecto, brindando todas las facilidades requeridas. El PNUD también apoyará complementariamente al desarrollo del proyecto, aportando recursos de acuerdo a lo previsto y en forma paralela a la contribución del GRA.

Estrategia del Proyecto

Uno de los problemas más graves que limitan la capacidad del desarrollo de la región es el aislamiento, la fragmentación y la desarticulación física, económica y social; por tanto, los primeros esfuerzos deberían encaminarse a revertir esta dinámica. En esta tarea deben participar, en alianza estratégica el Gobierno Regional, las universidades, los gremios productores y profesionales, las asociaciones de trabajadores.

Los gobiernos de todas las regiones del Perú se encuentran involucrados en la responsabilidad de hacer de la descentralización una oportunidad histórica de desarrollo armónico del país. Más aún cuando importantes recursos económicos han surgido en varios departamentos –tal es el caso de Arequipa- productos del canon y regalías mineras. Para ello deben acondicionar su estructura administrativa, mejorar sus herramientas de trabajo, modernizar sus sistemas y procedimientos de tal manera que la gestión operativa del aparato administrativo se realice de manera eficiente, fluida, sin contratiempos, sin trabas, sin pérdida de calidad.

El presente proyecto forma parte del programa que se orienta a brindar Apoyo Técnico al Gobierno Regional para el cumplimiento de su tarea de gestionar con eficacia y eficiencia el desarrollo de la región Arequipa. Principal componente del Programa es el correspondiente al Fortalecimiento Institucional del Gobierno Regional. Este incluye, entre otros, esfuerzos importantes para mejorar y modernizar la estructura y operatividad del Gobierno Regional tanto en su esquema organizativo, como en la operación, en los sistemas y procedimientos más importantes, incluyendo las herramientas de gestión adecuadas para el cumplimiento de las distintas responsabilidades que le exige su Misión.

Para llegar a configurar la estrategia total que permita el logro de la mejora operativa, deberá realizarse, en una primera etapa, un diagnóstico detallado de la forma como opera la institución, identificando los aspectos estructurales y los circunstanciales, lo relevante y lo insignificante pero espectacular, lo urgente y lo que puede esperar. Igualmente se deberá priorizar las gerencias Regionales sectoriales que se consideren prioritarias en el ejercicio de las primeras aplicaciones. Para tal efecto, las gerencias de Educación y Trabajo han mostrado diligencia y disposición previas.

La estrategia que se propone esta orientada al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

- (1) Mejora de la Organización, los Sistemas y Procedimientos** (ingeniería de los procesos administrativos).
- (2) Establecimiento del Sistema Integral de Administración SIGA** en las gerencias regionales de Educación y Trabajo.
- (3) Mejora del Sistema de Información** para la Gestión Operativa.
- (4) Mejora de las Capacidades del Personal** para la gestión administrativa.

(5) Proyecto Piloto para la Implantación del Tablero de Comando (Balanced Scorecard) en las gerencias regionales que se consideren prioritarias.

La implementación de estos objetivos estratégicos se llevará a cabo a través de las siguientes actividades:

(1) Mejora de la Organización, los Sistemas y Procedimientos

Las actividades a realizarse en el cumplimiento de este objetivo se concentrarán, con prioridad, en las oficinas de Administración, Logística y Patrimonio, Tesorería, Contabilidad y Oficina de Recursos Humanos; y comprenden las siguientes:

- 1.1.** Diagnóstico Situacional Básico acerca de la estructura organizativa y el cumplimiento de funciones por parte de los órganos de soporte administrativo, identificando los principales problemas, restricciones y potencialidades, abarcando lo siguiente:
 - Estructura organizativa
 - Funciones y Competencias
 - Recursos Humanos
 - Cuadro para Asignación de Personal (CAP)
- 1.2.** Realizar el diagnóstico y análisis de los procesos vigentes, buscando identificar, conocer y analizar sus características, debilidades y fortalezas, así como identificar y levantar información de los puestos involucrados en los procesos.¹
- 1.3.** Preparar las siguientes propuestas para la mejora de la estructura orgánica, en base a los resultados del diagnóstico básico y el análisis de los procesos:
 - Propuesta para la mejora de la estructura orgánica de las oficinas de soporte administrativo, en concordancia con las recomendaciones y el rediseño de los procesos.
- 1.4.** Actualizar los Manuales de Organización y Funciones de los órganos de soporte administrativo, en concordancia con la organización que se proponga.
- 1.5.** Actualizar el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) en concordancia con la estructura orgánica y los procesos y procedimientos rediseñados.
- 1.6.** Formular el Manual de Procesos y Procedimientos de los órganos de soporte administrativo (rediseñados y mejorados).

Los principales resultados específicos que se obtendrán son:

- Una organización lo más horizontal posible, al reducirse los niveles estructurales que conforman la estructura orgánica desagregada de los órganos de soporte administrativo del Gobierno

^{1/} La ONG Propuesta Ciudadana presentó (el 23 de enero del 2008) un diagnóstico del sistema administrativo del Gobierno Regional. La realización de este trabajo incluía entrevistas a todos los funcionarios que dirigen oficinas. Este diagnóstico contiene importante información y elementos de juicio para determinar con mayor claridad y detalle las acciones que deben realizarse para conseguir un sistema de Gestión Operativa del Gobierno Regional, eficaz y eficiente.

Regional, luego de haberse eliminado las instancias innecesarias que hacen más largos y costosos los procedimientos que actualmente operan.

- Una organización sustentada en procesos rediseñados y mejorados en función a sus necesidades y sus objetivos.
- Procesos simplificados que permitirían atender los requerimientos de los usuarios con mayor rapidez y eficiencia y a un menor costo.
- Una efectiva desconcentración de funciones que aliviarían la actual carga de trabajo de la Gerencia General del Gobierno Regional y de las gerencias correspondientes.
- Un juego de herramientas de gestión actualizadas, como son los Manuales de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Procedimientos y el Cuadro para la Asignación de Personal (CAP).
- Bases establecidas para llevar a cabo un adecuado proceso de automatización, reduciendo sustancialmente el flujo de papeles, la colección de firmas, los tiempos perdidos y la existencia de procesos y documentos ocultos que no cuentan con un sistema de seguimiento y control.

(2) Apoyo para la Instalación del Nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA

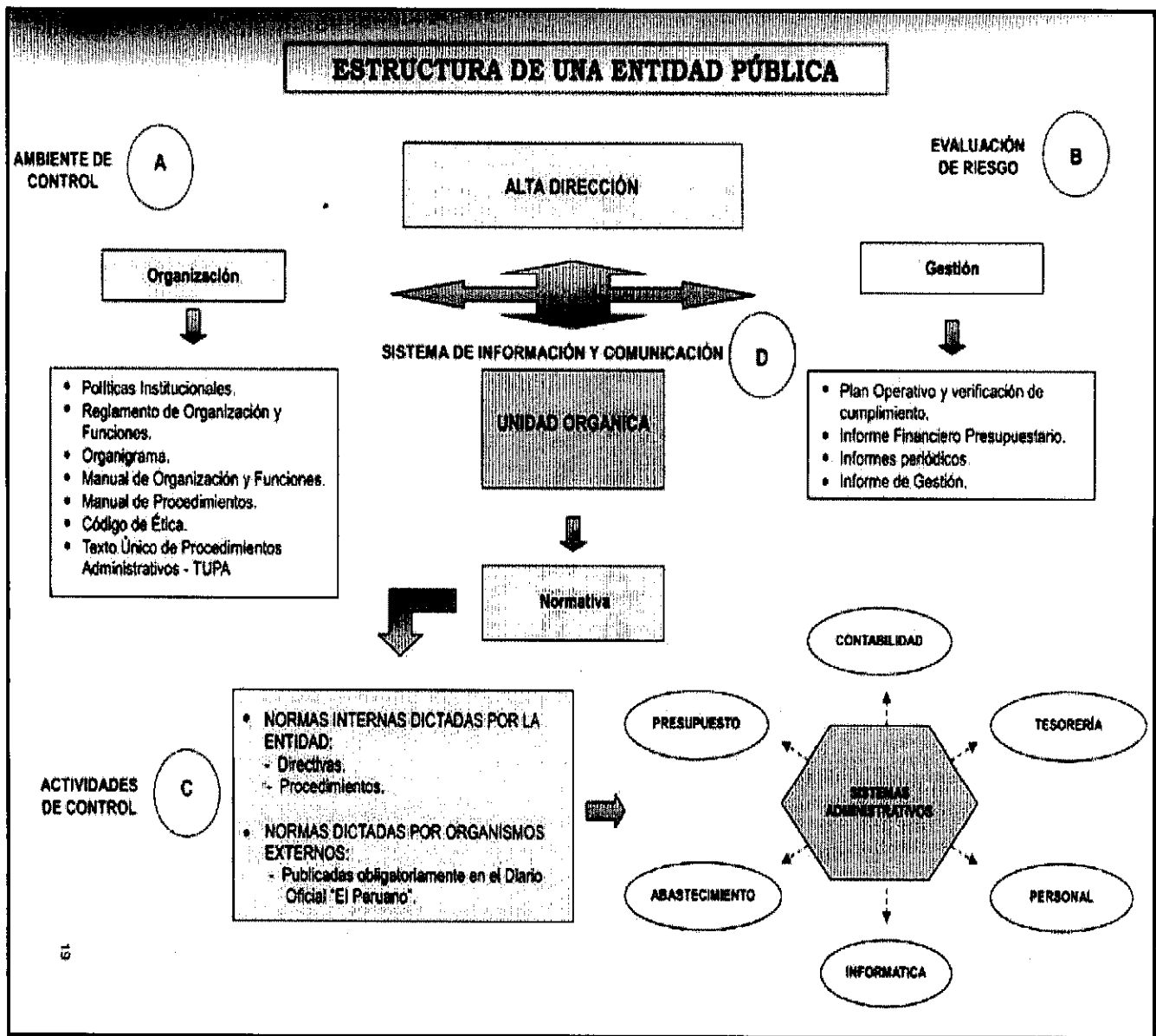
Dado que la mayor parte de los sistemas que se usan en la institución son manuales, con excepción del SIAF, se requiere conocer en que medida es posible instalar un sistema integrado para toda la gestión administrativa del Gobierno Regional.

- 2.1.** Análisis de los alcances, potencialidades y requerimientos del SIGA a ser adquirido por la PCM.
- 2.2.** Formulación del Plan de Implantación.
- 2.3.** Preparación de las Gerencias piloto para la implantación del SIGA.

(3) Mejora del sistema de información para la Gestión Operativa

Para que todo el sistema administrativo funcione eficientemente se requiere que la información fluya limpia y ampliamente por los diversos componentes del sistema operativo del Gobierno Regional y que esta información sea actual y de buena calidad. Para ello se está considerando que debe llevarse a cabo las siguientes actividades:

- 3.1.** Debe evaluarse el equipamiento con que cuenta el Gobierno Regional, en términos de hardware y software. La disponibilidad y calidad de equipos, el software adquirido y utilizado, el nivel de penetración del sistema informático. Las aplicaciones desarrolladas a medida.
- 3.2.** Evaluación de los sistemas de información vigentes en organizaciones similares al Gobierno Regional, analizando las posibilidades de adaptación para el caso del GRA.
- 3.3.** Identificación y priorización de las necesidades de información para la gestión operativa del GRA.
- 3.4.** Diseño del sistema de gestión de la información (captura, preparación, almacenamiento, acceso, actualización, descarte).
- 3.5.** Potenciación del Portal del Gobierno Regional, incluyendo servicios al ciudadano, a las empresas y a los gobiernos locales.
- 3.6.** Instalación del sistema de comunicaciones internas (correo, red e Intranet).



(4) Mejora de las capacidades del personal para la gestión administrativa

Dado que la presencia de la cooperación del PNUD será temporal, se pone especial énfasis en el desarrollo de capacidades del personal involucrado, de esta manera se garantiza la sostenibilidad del proyecto. Este objetivo estratégico se implementa a través de las siguientes actividades:

4.1. Se requiere identificar las áreas donde se podrían producir los mayores impactos en la mejora de la gestión operativa para provecho del desarrollo de los proyectos de fortalecimiento institucional del Gobierno Regional. Esta actividad también incluye el análisis del grado de motivación del personal y su identificación con los objetivos de la institución. Es así que los

programas de capacitación deberán tomar en cuenta la inclusión de incentivos adecuados para la participación y permanencia del personal.

- 4.2. Las estrategias específicas suponen la disponibilidad de personal con determinadas capacidades. Por ello, al estructurar los programas de capacitación se deberá tomar en cuenta la demanda de recursos humanos calificados para cada caso.
- 4.3. La preparación de los programas de capacitación requeridos será una excelente oportunidad para establecer programas de cooperación con las universidades de la región, de tal manera que los trabajos de capacitación que se realicen con el Gobierno Regional se puedan proyectar también a los gobiernos locales. Tiene prioridad en esta materia todo aquello que tiene que ver con la automatización de los procesos administrativos.
- 4.4. Para la ejecución de los programas de capacitación se determinará la forma más conveniente para cada caso; sin embargo, se procurará que estos se realicen con una importante participación de las universidades y que se considerará la posibilidad de entregar títulos al personal que culmine el trabajo de cada curso.
- 4.5. Como una forma de asegurar continuidad en la mejora técnica se considera la preparación y permanente actualización de manuales operativos y cartillas de ayuda para los casos de mayor relevancia.

(5) Desarrollo de un Proyecto Piloto para la Implantación del Tablero de Comando

La AUTODEMA (Autoridad Autónoma de Majes) ha desarrollado un software a medida para establecer en su administración un Tablero de Control (Balanced Scorecard) que les permita mejorar la gestión estratégica. En la AUTODEMA laboran más de 150 personas. El proyecto propone la instalación del mencionado software en el sistema informático del Gobierno Regional y, a partir de allí, desarrollar una aplicación del mencionado software para la gestión estratégica de las Gerencias consideradas piloto. Para ello se está considerando que debe llevarse a cabo las siguientes actividades:

- 5.1. Definición de la Visión y los Factores Críticos del Éxito.
- 5.2. Definición de los indicadores relevantes de performance.
- 5.3. Determinar las fuentes de información para los indicadores.
- 5.4. Diseñar el Plan de Implementación del Tablero de Comando.
- 5.5. Iniciar la Implementación del Tablero de Comando en las Gerencias piloto.

(6) Coordinación de la ejecución general del Proyecto

Coordinar la ejecución de las diversas actividades consideradas en el proyecto, participando activamente en la ejecución de las actividades más importantes o críticas

Conceptos fundamentales incluidos en la Estrategia del Proyecto

La estrategia apunta a que el personal del GRA logre las calificaciones necesarias y se entrene para llevar a cabo eficaz y eficientemente la tarea de la gestión operativa. Es por ello que el Proyecto considera prioritario realizar un trabajo intenso con el personal a fin de mejorar sus capacidades de

trabajo, sus métodos, sistemas y procedimientos y, lo que es más importante, homogenizar o estandarizar los conceptos y criterios, de tal manera que así el proceso de administración será organizado, previsible y programable.

Paralelamente, deben mejorarse las herramientas que se utilizan tanto para el cumplimiento de las diversas actividades como para el seguimiento y control del cumplimiento de compromisos. Esto incluye el software, el hardware, las bases de datos, las fuentes bibliográficas y las instalaciones donde operen los equipos. De esta forma, la administración, el flujo de documentos, su registro y clasificación estará a cargo de un centro de documentación.

El proyecto incluye los análisis necesarios para determinar la organización más apropiada para la gestión operativa. Se considera el establecimiento de una oficina central para la gestión de todos los temas transversales dentro del Gobierno Regional, buscando economías de escala que permitan contar con recursos apropiados de mayor nivel y económicamente accesibles, dejando a las gerencias de línea el cumplimiento de sus responsabilidades básicas, sin perder tiempo en el manejo de asuntos muy diferentes a su especialidad, los cuales son de carácter transversal.

La puesta en marcha y sostenibilidad de la estrategia se garantiza por el compromiso con las siguientes políticas rectoras:

1. Fortalecer capacidades ↔ No sustituir a los directamente responsables
2. Articulación con el entorno ↔ No enclave
3. Trabajo en equipo ↔ No aislamiento
4. Procesos transparentes ↔ No desinformación
5. Continuidad ↔ No procesos truncos
6. Apoyo a los Gobiernos Locales ↔ No concentración
7. Consolidación de necesidades y recursos ↔ No fragmentación

Los resultados finales, es decir, el impacto esperado del proyecto se puede resumir en los siguientes:

1. Capitalización de los Recursos Humanos, mejorando sus capacidades.
2. Capitalización de la experiencia, el conocimiento y la inteligencia, acumulándola y haciéndola accesible a todos los involucrados en la gestión operativa.
3. Eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades que implica la gestión operativa.
4. Mejora de la organización y las funciones para la gestión operativa.
5. Generación de economías de escala, que permitan el uso de tecnologías y recursos superiores.

Estrategia de salida

Se estima que luego de los 11 meses previstos para llevar adelante el proyecto, ya no sería necesario que el PNUD siga brindando apoyo al GRA en los aspectos referidos en el presente proyecto, ya que se continuaría aplicando los programas implementados a lo largo del proceso. Al finalizar el periodo previsto para el trabajo del proyecto se llevará a cabo un Taller con los gerentes del GRA, donde se evaluarán los resultados de la ejecución del presente proyecto y se evaluará la posibilidad de alguna extensión del proyecto, dentro de los mismos criterios que el presente o incluyendo nuevos temas. Los resultados que se revisarán en el evento de cierre son los referentes al cumplimiento de los indicadores señalados en el Plan de Monitoreo.

4. Marco de resultados y recursos del Proyecto

Resultado Esperado como se menciona en el Marco de Resultados del programa de País: Diseño y aplicación a nivel nacional, regional y local, de programas de modernización del Estado.			
Indicadores: Proyectos de modernización de entidades gubernamentales: por lo menos tres de nivel central; por lo menos dos de nivel regional y por lo menos tres de nivel local.			
Línea de servicio MYFF que se aplica: Fomentar la gobernabilidad democrática.			
Asociación estratégica: GRA			
Nombre e Identificación del Proyecto: "Mejora de la gestión Operativa en el GRA".			
PRODUCTOS ESPERADOS	Meta (años)	ACTIVIDADES	INSUMOS
Desarrollo de un proyecto demostrativo para la mejora del Sistema de Gestión Operativa en dos Gerencias del GRA.	- N.A.	<ol style="list-style-type: none"> Mejora de la Organización, los Sistemas de Procedimientos (ingeniería de los procesos administrativos). Establecimiento del Sistema Integral de Administración. Mejora del Sistema de Información para la Gestión Operativa. Mejora de las capacidades del Personal para la gestión. Proyecto Piloto para la implementación del Balanced Scorecard en las Gerencias. Coordinación de la ejecución general del Proyecto. Coordinar la ejecución de las diversas actividades consideradas en el proyecto, participando en la ejecución de las actividades más importantes o críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal técnico y personal de apoyo nacionales. - Contratos de servicio individual - Contrato de servicios a instituciones. - Servicios educativos y capacitación. - Servicios de Administración Pública y Políticos. - Papelería y otros suministros. - Pasajes locales. - Viáticos correspondientes a viajes locales. <p>TOTAL US\$ 100,000.00</p>

5. Plan de Trabajo del Proyecto

Resultados Esperados	Actividades	PERIODO 2008					RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		I	II	III	IV	V		Fuente fondos	Importe	Importe
Desarrollo de un proyecto piloto demostrativo para la mejora del Sistema de gestión Operativa en dos Gerencias del Gobierno Regional de Arequipa. Se busca mejoras en la agilidad, eficacia, eficiencia y los costos de la gestión operativa de las mencionadas oficinas.	1. Mejora de la Organización, los Sistemas de Procedimientos.	X	X				GRA	GRA	4,000.00	
	1.1 Diagnóstico Situacional Básico acerca de la estructura organizativa y el cumplimiento de funciones.	X	X					71400 Contratos de Servicios (individual)	4,000.00	
	1.2 Diagnóstico y análisis de los procesos vigentes.	X	X							
	1.3 Propuesta para la mejora de la estructura orgánica	X	X							
	1.4 Actualización del MOF y el ROF	X	X							
	1.5 Actualización del Cuadro de Asignación de personal.	X	X							
	1.6 Propuesta de manual de procesos y procedimientos.	X	X							
	2. Establecimiento del Sistema Integral de Administración - SIGA						GRA	GRA	6,000.00	
	2.1 Análisis de los alcances, potencialidades y requerimientos del SIGA a ser adquirido por la PCM.		X					71400 Contratos de Servicios (individual)	6,000.00	
	2.2 Formulación del Plan de Implantación.		X	X						
	2.3 Preparación de las gerencias de Educación y Trabajo para la implantación del SIGA.			X	X					
	3. Ejecución y coordinación general del proyecto:						GRA	GRA	4,000.00	
	3.1 Evaluación del equipamiento y uso del hardware y software disponible.	X	X					71400 Contratos de Servicios (individual)	4,000.00	
	3.2 Evaluación de los sistemas de información vigentes	X	X							
	3.3 Identificación de las necesidades de información para la gestión operativa.		X	X						
	3.4 Diseño del sistema de gestión de la información.			X	X					
	3.5 Potenciación del Portal del Gobierno Regional			X	X					
	3.6 Instalación del sistema de comunicaciones internas (correo, red e Intranet).			X	X					
	4. Mejora de las capacidades del personal para la gestión administrativa	X	X	X	X		GRA	GRA	11,000.00	
	4.1 Identificación de las áreas de mayor impacto para los programas de capacitación.	X	X					72100 Contratos de servicios (empresas, ONGs)	9,000.00	
	4.2 Análisis de la demanda de programas de capacitación.		X	X				74200 Costo de audiovisuales	2,000.00	
	4.3 preparación de los programas de capacitación.			X	X					
	4.4 Preparación de manuales y documentos de entrenamientos y soporte.		X	X	X					
	4.5 Ejecución de los programas de capacitación.		X	X						
	5. Proyecto Piloto para la implementación del Banned Scorecard en las Gerencias	X	X	X	X		GRA	GRA	3,000.00	
	5.1 Definición de la Visión y los Factores Críticos del Éxito	X						71400 Contratos de Servicios (individual)	3,000.00	
	5.2 Definición de los indicadores relevantes de performance		X	X						
	5.3 Determinar las fuentes de información del Tablero de Comando		X	X						
	5.4 Diseñar el Plan de Implementación del Tablero de Comando.		X	X						
	5.5 Iniciar la implementación del Tablero de Comando en las Gerencias Piloto.			X	X					
6. Coordinación de la ejecución general del proyecto	X	X	X	X		GRA		Total Actividad	72,000.00	
6.1 Coordinar la ejecución de las diversas actividades consideradas en el Proyecto, participando activamente en la ejecución de las actividades más importantes o críticas.	PNUD							71300 Consultores nacionales	41,620.00	
	PNUD							71800 Viajes	15,230.00	
	GRA							72200 Equipo	1,000.00	
	GRA							72500 Suministros	3,100.00	
	GRA							72800 Equipo informático	3,000.00	
	GRA	X	X	X	X			74100 Servicios profesionales	1,500.00	
	PNUD							74500 Gastos varios	1,121.01	
	GRA							74500 Gastos varios	2,047.34	
	GRA							75100 Facilities & Administración	1,352.66	
	PNUD							75100 Facilities & Administración	2,028.99	
	GRA								40,000.00	
	PNUD								60,000.00	
TOTAL								100,000.00		

6. Arreglos de gestión

6.1 Roles y responsabilidades de las partes en la ejecución del Proyecto

El PNUD impulsa la ejecución del Proyecto, brindando asistencia técnica para el diseño e implementación del mismo. La finalidad es fortalecer las capacidades técnicas e institucionales existentes en el GRA, utilizando y promoviendo la eficacia y eficiencia del órgano regional responsable de la ejecución. El PNUD, al apoyar el reforzamiento de la capacidad gerencial regional, propicia que los objetivos de desarrollo humano sean sostenibles en el tiempo.

Por tal razón, el GRA, a través del Director de Proyecto o su alterno, será responsable de la ejecución del proyecto, para lo cual contará con el apoyo de la asistencia técnica del PNUD. Dicho Director es un funcionario de alto nivel que coordinará directamente con el PNUD con el fin de asegurar el mejor cumplimiento de los propósitos del presente proyecto.

Entre otras responsabilidades, el Director del Proyecto cautelará que al término del contrato de cada consultor se entregue un informe, en el cual se deberá señalar los principales resultados y las actividades que se llevaron a cabo durante su vigencia, en función de los términos de referencia señalados en el respectivo contrato.

La presentación de estos informes, es requisito indispensable para efectuar el último pago de honorarios. Su remisión al PNUD, será acompañada por una carta del Director del Proyecto, en la cual éste señalará su conformidad con el contenido del informe.

El Director del Proyecto asegurará la debida participación y diligencia de las oficinas del Gobierno Regional que se encuentren involucradas en el desarrollo de las distintas actividades previstas en el presente proyecto, en especial cautelará por una adecuada coordinación con la Gerencia General.

El Gobierno Regional proveerá de las instalaciones y equipamiento necesario para que el PNUD establezca un equipo de trabajo en la ciudad de Arequipa. Asimismo, designará al personal que asistirá a los programas de capacitación en administración y gestión operativa, los cuales, en un futuro, deberían ser los llamados a asumir la dirección de este nuevo sistema y a aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos.

En los casos que se considere necesario, el PNUD requerirá la colaboración de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas para realizar estudios y ejecutar proyectos en beneficio del Gobierno Regional de Arequipa. Como es usual en estos casos, esto se tramitará a través de un MCA. La evaluación de su desempeño queda a cargo del PNUD.

6.2 Términos de referencia del equipo del proyecto

Los perfiles de los especialistas que participan en el proyecto son los siguientes:

Especialistas A y B

Profesionales con amplio conocimiento y experiencia de los procesos administrativos, tanto en los temas de organización y métodos como en la ingeniería de procesos. Se recurrirá a él para consultas puntuales de corto plazo y en temas muy especializados. También participará en el dictado de charlas y conferencias dentro de los programas de capacitación que se organice.

Consultor B

Profesional con amplio conocimiento y experiencia en los procesos administrativos y organización y métodos, así como el dominio de conocimientos respecto a la administración con calidad total. Este profesional participará en forma amplia en todas actividades incluidas en el presente proyecto, apoyando al Director del Proyecto y asistiendo al PNUD mediante la presentación de informes y propuestas que permitan realizar la mejora continua de la implementación del proyecto. También participará en el dictado de clases dentro de los programas de capacitación que se organice.

Asistente C

Personal de apoyo con alguna experiencia en administración e ingeniería de procesos, quien trabajará en la asistencia permanente al Director del Proyecto para la realización de todas las gestiones que implique la realización de las actividades previstas. Servirá de enlace de coordinación con el personal del GRA involucrado en el proyecto y con el PNUD.

7. Seguimiento y evaluación

7.1. Control de gestión

Se considera que el proyecto será auditado por lo menos una vez durante su periodo de vida. En el presupuesto se incluye los recursos necesarios para llevar a cabo la mencionada auditoría. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la Dirección del Proyecto y será monitoreado por el PNUD.

La auditoría se realizará de acuerdo con el programa anual que establece el PNUD. Este hará un concurso para seleccionar la empresa que brindará los servicios entre enero y abril (en el primer cuatrimestre del año), de tal forma que el informe esté terminado antes del 30 de abril. También se asegurará que dicha auditoría se realice de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyecto apoyado por el PNUD.

Los funcionarios del PNUD brindarán la asistencia técnica requerida en campo y verificarán que los productos se alcancen de acuerdo con lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución. El Proyecto podrá ser objeto de una evaluación externa (o tripartita² a criterio de la APCI) durante su ejecución y/o ex post a su término. La fecha de esa evaluación se decidirá después que las partes firmantes del Documento de Proyecto celebren consultas.

² En la que participan los organismos firmantes del Documento de Programa.

7.2. Plan de monitoreo

Resultado esperado: Desarrollo de un proyecto piloto demostrativo para la mejora del Sistema de Gestión Operativa en las Gerencias de Educación y Trabajo, del Gobierno Regional de Arequipa. Se busca mejorar en la agilidad, eficacia, eficiencia y los costos de la gestión operativa de las mencionadas oficinas.				
Actividades críticas	Meta Anual de Producto	Indicadores	Medio de Verificación	
			Periodicidad	
1. Mejora de la Organización, los Sistemas y los Procedimientos (Ingeniería de los procesos administrativos)	Reducción en 50% el número de pasos que implica, en promedio, el proceso de cada documento tramitado en el GRA.	1.1. Reducción del número de pasos que implica, en promedio, el proceso de cada documento tramitado en el GRA.	- Selección de 10 procesos de mayor importancia o carga de trabajo. - Medir el número de pasos al inicio del proyecto y al final. RESPONSABLE: Gerente General del GRA	Al inicio y al final del año
	Mejora en un 50% el nivel de satisfacción de los usuarios por los servicios que se les viene brindando con mayor frecuencia.	1.2. Mejora del nivel de satisfacción de los usuarios por los servicios que brinda el GRA.	- Realización de encuestas al público al inicio y cada 4 meses. RESPONSABLE: Gerente General del GRA	Al inicio y 3 veces en el año
	Mejora de la correspondencia de los cargos con las calificaciones del personal, para llegar a por lo menos un 40%.	1.3. Correspondencia de los cargos con las calificaciones del personal.	- Comparar las hojas de vida con los perfiles de los puestos ocupados. RESPONSABLE: Gerente de Personal	Al inicio y al final del año
2. Establecimiento del SIGA	Por lo menos 5 equipos de trabajo se encuentren en operación en temas transversales al final de año.	1.4. Número de equipos de trabajo en temas transversales (nuevos).	- Inventario de equipos de trabajo en temas transversales al inicio y al final. RESPONSABLE: Gerente General del GRA	Al inicio y al final del año
	Se estandariza por lo menos 10 procesos administrativos.	2.1. Procesos administrativos estandarizados (nuevos).	- Identificación de procesos ya estandarizados, línea base. - Identificación del total de procesos estandarizados, al final. RESPONSABLE: Gerente General del GRA	Al inicio y al final del año
	Se duplica el promedio de accesos al portal del GRA, en un año.	3.1. Mejora de los accesos al portal del GRA (como medio para generar transparencia).	- Lectura al contador de accesos al portal del GRA. RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Al inicio y cada 6 meses
3. Mejora del sistema de información para la Gestión Operativa	Por lo menos el 50% de las estaciones están conectadas y trabajan dentro de la red.	3.2. Estaciones de trabajo conectadas a la red.	- Número de estaciones conectadas a la red con respecto a las estaciones totales. RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Al inicio y cada 6 meses
	El 30% de las estaciones de trabajo comparten el uso de las bases de datos.	3.3. Estaciones que comparten bases de datos comunes.	- Número de estaciones conectadas a la red con respecto a las estaciones totales. RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Al inicio y cada 6 meses
	Se ha entrenado al personal para la gestión administrativa, por un mínimo de 2400 horas-persona	4.1. Capacitación del personal para la gestión administrativa.	- Estadística del número de cursos montados, las horas ocupadas y el número de asistentes. RESPONSABLE: Gerente de Personal	Al inicio y 3 veces en el año
4. Mejora de las capacidades del personal para la gestión administrativa	Se ha Entrenado a por lo menos 200 personas en el uso del software básico	4.2. Capacidad del personal para interactuar con el computador (dominio del software básico: Word, Excel, Power Point, MS Project).	- Estadísticas de los cursos montados y los asistentes. - Pruebas de aptitud tomadas al personal. RESPONSABLE: Gerente de Personal	Al inicio y al final
		5.1. Capacidad para operar el Balanced Scorecard.	- Verificar que el BSC se usa como sistema para el seguimiento de actividades. RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Al inicio y al final del año
5. Proyecto Piloto para la Implantación del Tablero de Comando	Instalación y operación del Balanced Scorecard en 2 gerencias regionales.			
6. Coordinación de la ejecución del proyecto	Se ha culminado exitosamente el 100% de las actividades previstas	6.1. Actividades culminadas exitosamente	- Verificación del cumplimiento de metas por actividad desplegada RESPONSABLE: Coordinador del PNUD	Al final

7.3. Plan de comunicaciones

Tipo de comunicación	origen	destinatario	Objetivos	Autores	Requerido por
Informe mensual de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados, cada mes.	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
Informe trimestral de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados, cada tres meses.	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
Informe FINAL de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
Solicitudes de pago (Oficio)	Proyecto	PNUD	Certificar/solicitar pagos directos de insumos del proyecto	Director nacional	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
Coordinación de actividades (e-mail)	PNUD	Proyecto	Solucionar temas de gestión diaria del proyecto	Manager del Proyecto del PNUD	Marco de asistencia y transferencia de capacidades brindadas por el PNUD al asociado en la implementación
Coordinación actividades (e-mail)	Proyecto	PNUD	Solucionar temas de gestión diaria del proyecto	equipo del proyecto	Marco de asistencia y transferencia de capacidades brindadas por el PNUD al asociado en la implementación

7.4. Análisis de riesgo

El proceso de construcción del desarrollo supone la presencia permanente de riesgos de distinta naturaleza, los que se van manifestando con intensidad variable a lo largo del proceso. Los riesgos tienen una conducta dinámica, el cuadro actual puede cambiar mañana y el sistema de gestión de riesgos debe estar en capacidad de prevenirlos con la suficiente anticipación. Se presenta aquí una primera evaluación de lo que es previsible en este momento. A lo largo del trabajo de cooperación deberá institucionalizarse el análisis de riesgos.

La siguiente matriz identifica los probables factores de riesgo a que podrían estar sujeto el Proyecto. El análisis de los riesgos define factores y variables que los componen y apoya en la previsión de medidas para mitigarlos.

Dimensión/ Factor	Variables	Definición del riesgo	Descripción de las medidas de mitigación
Contexto	Contexto político	Que la autoridad sea desbordada frente a dificultades para satisfacer las demandas del público.	Se iniciará la mayor parte de las actividades de manera simultánea, actuando en las áreas de mayor sensibilidad y mejores impactos.
	Contexto financiero	Existiendo el compromiso de aportes de parte del gobierno regional, podría producirse demoras en la entrega.	En la distribución del presupuesto asignar a los aportes del GRA la cobertura de los temas que no pongan en serio riesgo la continuidad del proyecto.
Capacidad institucional	Capacidad operacional (recursos asignados)	Los recursos asignados si no se utilizan podrían ser reducidos para el siguiente año.	Dentro del sistema de monitoreo, considerar en prioridad el seguimiento de los gastos pendientes.
	Procedimientos internos	Los procedimientos se pueden complicar por el desarrollo de vicios y malas prácticas.	Mejorar la transparencia de los sistemas de trabajo, especialmente de aquellos donde sea más importante la afectación de recursos, a través de la publicación en el portal, el desarrollo de software de aplicación especiales.
Complejidad del proyecto	Presupuesto total	Que no se llegue a ejecutar el presupuesto asignado, en una proporción importante.	Realizar un ejercicio de proyección del presupuesto del Programa para los 11 meses y hacer el seguimiento mes a mes.

8. Contexto legal

El presente Documento de Proyecto es el instrumento al que se hace referencia en el Convenio suscrito entre el Gobierno Regional de Arequipa y el PNUD, firmado por las partes el 01 de junio de 2007. Los términos y las condiciones del Convenio serán de aplicación para este Documento de Proyecto.

Consecuentemente, el Organismo Nacional de Ejecución y el PNUD adquieren una relación en virtud de la cual, si se acordare entre ellos, el segundo (por encargo del primero) podrá ejecutar procesos relacionados con la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso, la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios se sujetarán a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular, las cuales se reflejan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica que se publica en el portal del PNUD (<http://www.pnud.org.pe/frmcicloproyectos.aspx>) y forma parte del presente Documento de Proyecto.

Las revisiones del Documento de Proyecto que se indican a continuación pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Presidente del Gobierno Regional de Arequipa y del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- Revisiones de cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto o adiciones a ellos.
- Revisiones que no impliquen cambios significativos en el objetivo, los productos o las actividades del Proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se vuelva a escalonar la entrega de los insumos acordados del Proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del Organismo Nacional de Ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de que hubiera ajustes en los resultados planeados, en los productos o en las actividades propuestas en el Documento de Proyecto se deberá hacer revisiones sustantivas, las cuales deben contar con las firmas del PNUD, el Gobierno Regional de Arequipa y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).



Annual Work Plan

Peru - Lima

Award Id: 00049330

Award Title: Mejora de la Gestión Operativa en el GRA

Year: 2008

Report Date: 22/2/2008

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00060080	Mejora de la Gestión Operativa	A1 Mej org sis y proc			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	4,000.00
		A2 Apoy estab sist inte SIG			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	140.00
		A3 Mej sist inf ges op			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	6,000.00
		A4 Mej capa pers gest adm			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	210.00
		A5 Proy piloto imp tabl come			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	3,000.00
		A6 Ejec y coor ges proye			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	105.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER	71300	Local Consultants	41,620.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER	71600	Travel	14,230.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72200	Equipment and Furniture	1,000.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72500	Supplies	3,100.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72800	Information Technology Equipm	2,989.01
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	74100	Professional Services	1,500.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER	74500	Miscellaneous Expenses	1,121.01
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	74500	Miscellaneous Expenses	1,258.33
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER	75100	Facilities & Administration	1,993.99
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	345.01
TOTAL										97,112.35
GRAND TOTAL										97,112.35



Annual Work Plan

Peru - Lima

Award Id: 00049330

Award Title: Mejora de la Gestión Operativa en el GRA

Year: 2009

Report Date: 22/2/2008

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00060030	Mejora de la Gestión Operativa	A3 Mej sist inf ges op			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	1,000.00
						30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	35.00
		A6 Ejec y coor ges proye			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER	71600	Travel	1,000.00
						30071	GOB REGARE	74500	Miscellaneous Expenses	790.00
		11888	PER	75100	Facilities & Administration	35.00				
						30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	27.65
TOTAL										2,887.65
GRAND TOTAL										2,887.65