



# “Cusco Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N° 140 -2011-MPC.

Cusco, 01 DIC. 2011

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO:

**Vistos;** el Informe N° 769-OGPP/MPC-2011 de fecha 07 de octubre de 2011 y el Memorandum N° 217-OGPP-MPC-2011 de fecha 25 de noviembre de 2011 de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, el Informe N° 711-2011-MPC/OGAJ de fecha 21 de noviembre de 2011 de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

## CONSIDERANDO:

Que, conforme lo establece el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Dicha autonomía según el Artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972, radica en ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el numeral 71.3) del Artículo 71° de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto, señala que los Planes Operativos Institucionales reflejan las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada Año Fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho periodo;

Que, el inciso 1.1. del numeral 1) del Artículo 86° de la Ley 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, indica que son funciones específicas de las Municipalidades Provinciales diseñar un Plan Estratégico de desarrollo económico local sostenible y un Plan Operativo Anual;

Que, mediante Informe N° 769-OGPP/MPC-2011 de fecha 07 de octubre de 2011, la Directora de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial del Cusco, remite el Proyecto de Directiva para la Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional - POI 2012, elaborada como parte de sus funciones;

Que, el Director (e) de la Oficina General de Asesoría Jurídica, a través del Informe N° 711-2011-MPC/OGAJ, de fecha 21 de noviembre de 2011, opina favorablemente por la aprobación de la Directiva para la Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional 2012, mediante Resolución de Alcaldía;

Que, con Memorandum N° 217-OGPP/MPC-2011, de fecha 25 de noviembre de 2011, remite el texto final del Proyecto de Directiva para la Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional - POI 2012, para las acciones correspondientes;

Que, el Plan Operativo Institucional, es un instrumento básico para monitorear y medir el cumplimiento de metas, que refleja los procesos a desarrollar en corto plazo, precisando las actividades y proyectos, para cumplir con los objetivos y metas establecidas para el año 2012;



# “Cusco Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

Que, con la finalidad de impartir las pautas a seguir que permitan articular y vincular el proceso de formulación y evaluación del Plan Operativo Institucional, con el Plan de Desarrollo Concertado Provincial Cusco al 2012 y el Presupuesto Institucional año fiscal 2012, resulta necesario la aprobación de una Directiva que establezca los procedimientos para la Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional – POI 2012 de la Municipalidad Provincial del Cusco;

Estando a lo expuesto precedentemente y, en uso de la atribución conferida por el inciso 6) del Artículo 20º de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972;

## SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR**, la Directiva para la Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional - POI 2012 de la Municipalidad Provincial del Cusco, la misma que en veintidós (22) folios forma parte integrante de la presente resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR**, a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, el cumplimiento de la presente Resolución.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**



Municipalidad Provincial del Cusco  
Municipalidad del Cusco  
*M. Juv. Taca*

Municipalidad del Cusco  
Municipalidad del Cusco  
Econ. *Luis Arturo Tlovez García*  
**ALCALDE**





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

## DIRECTIVA PARA LA FORMULACIÓN, APROBACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2012.

### CAPÍTULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

##### I. FINALIDAD

Establecer las disposiciones generales que regulan las fases de Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Plan Operativo Institucional 2012 (POI) de la Municipalidad Provincial del Cusco, sobre la base de su Plan de Desarrollo Concertado Cusco al 2012.

##### II. OBJETIVO

**Artículo 1º** La presente Directiva tiene los siguientes objetivos:

- A. Establecer normas complementarias de carácter técnico y operativo que facilite a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial del Cusco consolidar el Plan Operativo Institucional como un instrumento de gestión operativo de corto plazo, útil para la toma de decisiones.
- B. Consolidar la información de los Órganos y Unidades Orgánicas de las distintas dependencias de la institución según sus Objetivos Generales y Específicos en un solo documento de gestión institucional, en la que se determine los lineamientos para la implementación de los programas presupuestarios a corto plazo.
- C. Vincular los gastos institucionales con los lineamientos de política institucional.

##### III. ALCANCE

**Artículo 2º** Es de aplicación interna con carácter obligatorio en las distintas dependencias de la institución.

##### IV. VIGENCIA

La presente Directiva es aprobada mediante Resolución de Alcaldía y tiene vigencia del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012.

##### V. BASE LEGAL

**Artículo 3º** El instructivo tiene como base legal:



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

1. Constitución Política del Perú.
2. Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y sus Modificatorias.
3. Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
4. Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización.
5. Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
6. Directiva N° 002-94-INAP/DNR. Normas para la orientación, formulación, aplicación, Evaluación y actualización del Plan de Trabajo Institucional, aprobada por R.J. N° 003- 94-INAP/DNR.
7. Ley N° 27293- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y su Leyes N° 28522 y 28802.
8. Directiva N° 001-2011-EF/50.01.”Directiva para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012.

### CAPÍTULO II

#### ORIENTACIONES GENERALES

**Artículo 4º** La formulación del Plan Operativo Institucional 2012 es el proceso que permite articular y coordinar adecuadamente la ejecución de las Actividades de cada unidad orgánica de la entidad para el logro de sus objetivos, las diferentes actividades, recursos físicos y presupuestales que desarrollarán cada uno de los órganos que conforman la Estructura Orgánica de la Entidad, serán consideradas con el objetivo de priorizar y optimizar los recursos.

**Artículo 5º** El Plan Operativo Institucional 2012 debe plantear el logro de los objetivos a corto plazo según programas contenidos en los lineamientos de política para el período 2012.

Siendo la programación de actividades el momento en el que los objetivos planteados se traducen en acciones concretas, su formulación deberá considerar:

- a) Criterios de priorización de acuerdo a los lineamientos de política institucionales establecidas.
- b) Enmarcar los objetivos generales y específicos a corto plazo, vinculando las propuestas de gastos y actividades con los lineamientos de política institucional.
- c) Formular los indicadores de desempeño que miden el logro de los objetivos, señalándose las metas de los indicadores definidos y los medios de verificación.



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- d) Racionalidad y estricta priorización en el uso de los recursos que se consideren para el desarrollo de cada una de las actividades tanto en personal, bienes, servicios y obras.

**Artículo 6°** El Plan Operativo Institucional 2012 debe establecer una escala de prioridades, bajo los criterios de eficacia y eficiencia, en el orden que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales y sirve de guía para definir las actividades y proyectos que conlleven a sus logros.

Las autoridades y funcionarios definirán la escala de prioridades de las actividades y proyecto que desarrollarán en sus dependencias.

**Artículo 7°** Los lineamientos de Política institucionales 2012 según los criterios de Prioridades son:

- Reingeniería institucional para una mejor eficiencia.
- Uso eficiente de la infraestructura institucional.
- La Municipalidad Provincial del Cusco en la era de la tecnología de las comunicaciones y de la información.
- Mejorar la calidad del ingreso según competencia.
- Mejorar la calidad del gasto.
- La Cooperación Técnica Internacional como soporte del desarrollo institucional.

**Artículo 8°** Para formular el Plan Operativo Institucional 2012, previamente, se debe desarrollar las siguientes acciones:

- Evaluar el grado de cumplimiento en forma porcentual de las variaciones físicas y financieras de los objetivos institucionales previstos en el Plan Operativo del año 2011 a efectos de determinar los objetivos para el año 2012.
- Analizar y proponer las actividades y proyectos concordantes con los objetivos Institucionales a corto plazo.
- Determinar la previsión del gasto para cada actividad o proyecto en el orden de la escala de prioridad en concordancia al presupuesto institucional 2012.

**Artículo 9°** Toda actividad o proyecto consignado en el Plan Operativo Institucional 2012 debe estar constituido en Metas a través de una unidad de costeo. Para la determinación del costeo se debe recabar, evaluar y consolidar la magnitud del gasto que se requiere para desarrollar dicha actividad dentro del marco de los objetivos. Las metas deben comprender:



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- Finalidad: Identificar el objeto de la meta.
- Unidad de medida: Establecer la forma de medir la meta.
- Cantidad: El número de unidades que se espera alcanzar.
- Ubicación: Corresponde al lugar donde se ejecuta la actividad.

## Las metas tienen las siguientes características:

- Razonables: Deben ser factibles de ser desarrolladas teniendo en cuenta los fondos públicos asignados.
- Claras: Deben encontrarse explícitamente definidas y diferenciadas.
- Mensurables: Deben ser susceptibles de medición.

**Artículo 10°** El Plan Operativo Institucional 2012 debe ser flexible, susceptible de admitir cambios justificados en las diferentes etapas de su ejecución por efecto de situaciones imprevistas debidamente justificadas.

**Artículo 11°** El Plan Operativo Institucional 2012 debe contener acciones que serán operativas a través de programas o actividades regulares y proyectos de inversión, los mismos que son financiados con Recursos Directamente Recaudados u otros recursos financieros que considera la Ley Institucional de Presupuesto. Los proyectos de Inversión que se programa para su ejecución en el 2012, independiente de cuál sea su fuente de financiamiento, deberán ceñirse a las normas y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública.

**Artículo 12°** El Plan Operativo Institucional 2012 podrá ser financiado también a través de convenios de Cooperación Técnica Nacional e Internacional.

**Artículo 13°** La actualización y modificación del Plan Operativo Institucional 2012 será aprobado mediante Resolución de Alcaldía.

**Artículo 14°** El Plan Operativo Institucional 2012, consta de las siguientes etapas: Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación.

## Disposiciones Específicas

### A. De la Formulación:

- Tomando como base los objetivos estratégicos y resultados considerados dentro de cada Gerencia u Oficina General, las actividades, metas, indicadores operativos, cronograma y costo de ejecución de las acciones en términos de procesos que se espera alcanzar en cada año fiscal para ir logrando resultados, los mismos que se consolidan a nivel de la Gerencia.



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

Se desarrolla en base a las siguientes acciones:

- Revisión y actualización del análisis FODA o Diagnóstico Situacional elaborada en cada Gerencia y/o Oficina General, tomando como referencia lo trabajado en el Plan Operativo Institucional 2011.
- Definición de objetivos Generales y Específicos, actividades por cada Unidad Orgánica, a partir del análisis FODA o Diagnóstico Situacional actualizado a nivel de Gerencias y/o Oficinas Generales de la Municipalidad Provincial del Cusco, bajo la supervisión de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, este diagnóstico se consolida en la matriz de objetivos, y actividades.
- La Oficina de Logística valida el contenido del Catálogo de Bienes y Servicios y es la responsable del Cuadro de Necesidades.
- La Oficina de Presupuesto, es la responsable de dar a conocer las asignaciones presupuestales de cada Unidad Orgánica en base a resultados.
- Los Jefes de las Unidades Orgánicas, validan y certifican la información, programan las actividades del Plan Operativo Institucional 2012, a nivel de propuestas, las mismas que son desarrolladas por el Jefe de cada Unidad Orgánica en el formato de “Programación de Actividades”, y en el formato “Programación de Presupuesto”, estos formatos debidamente llenados quedan registrados, como el Plan Operativo Institucional año 2012 de cada Unidad Orgánica.
- La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto luego de concluido el proceso de registro de la información, revisa, sistematiza y consolida la información propuesta en los Formatos de “Programación de Actividades” y “Programación de Presupuesto”.





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

## CRONOGRAMA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AÑO 2012.

FECHA	ACTIVIDADES	AREA RESPONSABLE
	Elaboración del Proyecto de Directiva para la Formulación del POI 2012.	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Del 28/11/2011 al 30/11/2011	Aprobación mediante Resolución de Alcaldía de la Directiva para la formulación del POI 2012	Alcaldía
del 05/12/2011 al 07/12/2011	Distribución de la Directiva para la formulación del POI 2012 y la Nueva Metodología de Presupuesto basado <i>en Resultados</i> .	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Del 15/12/2011 al 16/12/2011	Programa de capacitación a los Funcionarios y Técnicos y asignación de Techos Presupuestales	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Del 16/12/2011 al 23/12/2011	Elaboración del POI 2012 por parte de las dependencias de la Municipalidad	Todas las Unidades Orgánicas
Del 26/12/2011 al 17/01/2012	Revisión, ajuste y consolidación del POI 2012	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Del 18/01/2012 al 20/01/2012	Aprobación del POI 2012	Alcaldía

### B. De la Aprobación:

- Después de revisado el POI 2012, que ha sido elaborado con participación de cada unidad orgánica, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, inicia el proceso de ***aprobación mediante Resolución de Alcaldía***.
- Una vez aprobado el Plan Operativo Institucional - POI 2012, será de estricto cumplimiento bajo responsabilidad de todo el personal de la Municipalidad Provincial del Cusco.





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

### C. De la Ejecución:

- Se inicia el 01 de enero y finaliza el 31 de diciembre de 2012. Esta etapa comprende la ejecución de actividades y proyectos, para el cumplimiento de los objetivos, actividades basada en **RESULTADOS**, identificando las desviaciones y limitaciones presentadas y las medidas correctivas aplicadas en la ejecución.
- Sólo se incorporarán nuevas actividades cuando sean debidamente justificadas por las diferentes unidades orgánicas y contribuyan a lograr los resultados y objetivos propuestos. Dichas modificaciones se efectuarán a través de reprogramaciones de metas y costos según corresponda.
- De proceder la modificación, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto es la responsable de efectuar las modificaciones correspondientes, derivando a las Oficinas de Presupuesto y Logística la información para el cambio en el Presupuesto y Cuadro de Necesidades correspondiente.

### D. Del Seguimiento y Evaluación:

- La Evaluación es la última etapa del POI, en la cual se presentan los resultados obtenidos en el período semestral y anual, en términos de objetivos y actividades, limitaciones y medidas correctivas, con sus respectivos indicadores operativos, así como, los costos incurridos con respecto a lo programado.
- Las Unidades Orgánicas son responsables de elaborar y presentar a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, hasta 10 (diez) días posteriores al término del periodo semestral y/o anual.
- La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, es responsable del proceso de consolidación del Informe de Evaluación del Plan Operativo Institucional 2012, realizándola hasta treinta (30) días posteriores de concluido cada período semestral. Así mismo para la Evaluación del Primer Semestre, se acumulan los resultados obtenidos durante los dos primeros trimestres. Para la Evaluación Anual, se consideran los resultados del primer y segundo semestre.



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, luego de analizar y consolidar la información de las Evaluaciones (semestral y anual) del Plan Operativo Institucional 2012, presenta un ejemplar de los Resultados de la Gestión Institucional a la Gerencia Municipal, para la toma de decisiones.
- Los reportes deberán contener como mínimo los resultados más significativos logrados en el período, los problemas de mayor trascendencia que se presentaron y las medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas operativas programadas.
- La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, **verificará la veracidad de la información remitida** por todas las Unidades Orgánicas de la Municipalidad del Cusco.
- La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, es responsable de coordinar los procesos de revisión y actualización del Plan Operativo Institucional 2012, conjuntamente con los Jefes de las Unidades Orgánicas de la Institución.
- La Oficina de Presupuesto, valida la cobertura presupuestal de los costos de cada una de las actividades programadas.

## VI. SANCIONES:

El incumplimiento de lo estipulado en la presente Directiva dará lugar a la sanción administrativa tipificada en el Capítulo V del Régimen Disciplinario, Art. 26 “Tipo de Sanciones”; Art. 27 “Grados de Sanción” y Art. 28 Inciso d) “Negligencia en el Desempeño de sus Funciones” de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa D.L. N° 276 y su Reglamento el D.S. N° 005-90-PCM.





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

## ESQUEMA:

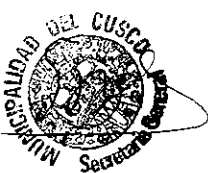
- ♦ Introducción.
- ♦ Diagnóstico enmarcado en el ámbito de la acción institucional.
- ♦ Análisis FODA.
- ♦ Lineamientos (Visión, Misión, Objetivo General, Objetivos Específicos).
- ♦ Presupuesto Institucional por Oficinas año 2012.
- ♦ Presupuesto Institucional Proyectos de Inversión 2012.

## VII. ANEXOS.

- . Anexo N° 01 : Programación Anual – Actividades.
- . Anexo N° 02 : Programación Anual – Presupuesto.
- . Anexo N° 03 : Programación Anual – Proyectos.
- . Anexo N° 04 : Evaluación Semestral o Anual Actividades
- . Anexo N° 05 : Evaluación Semestral o Anual Presupuesto
- . Anexo N° 06 : Evaluación Semestral o Anual Proyectos.

## VIII. RESPONSABILIDADES:

CONSOLIDA	V° B°	APRUEBA	APLICA	VERIFICA CUMPLIMIENTO	DISTRIBUYE
Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Gerencia Municipal Oficina General de Planeamiento y Presupuesto Oficina de Logística	Alcaldía	Todas las Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial del Cusco	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

## Definiciones de Términos

- **Políticas Institucionales.**- Cada Unidad Operativa formulará su Plan Operativo Anual tomando en cuenta las Políticas Institucionales, las Políticas que sirven para orientar y guiar a los funcionarios y servidores, hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, coherentes con el Plan de Desarrollo Concertado.
- **Plan Operativo.**- Documento de gestión que armoniza, orienta y explica las metas operativas que una institución propone ejecutar en un año fiscal, para cumplir los objetivos institucionales, con el concurso de los recursos humanos, tecnológicos, físicos y económicos disponibles.
- **Objetivo General.**- Lo constituye el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar (¿qué?, ¿dónde?, ¿para qué?). Precisa la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la investigación. Son aquellos que expresan un logro sumamente amplio y son formulados como propósito general de estudio. Su redacción guarda mucha similitud con el título de la Investigación.

**Objetivos Específicos.**- Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación. Se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir. Las causas del problema orientan su redacción.

- **Objetivos Operativos.**- Los Objetivos Operativos son los propósitos fundamentales que persigue un determinado Órgano Estructural o Dependencia. Responden a su razón de ser. Puede ser definido como la “**misión funcional**” de un determinado órgano. Estos Objetivos no deben confundirse con las funciones previstas en el ROF para una determinada Unidad, dado que estas son atributos establecidos en razón a su ámbito de competencia funcional.

Adicionalmente, a los objetivos operativos de carácter funcional pueden proponerse algunos objetivos operativos de **carácter coyuntural**, que constituyen determinados propósitos de carácter operativo, que responden a la identificación de líneas de trabajo que no son desarrolladas usualmente por la unidad, que se pretenden alcanzar en el año fiscal y su enunciación responderá a propósitos de mejoras en los procesos y servicios que preste una determinada unidad. Todos los objetivos operativos que se propongan (tanto funcionales como coyunturales), serán expresados en resultados (metas operativas y presupuestarias).



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- **Objetivo Estratégico.**- Es el camino esperado en el corto plazo, que reflejan los propósitos que en materia de servicios, administración, recursos humanos, infraestructura y equipamiento desarrollará la institución.
- **Metas Operativas.**- Al igual que los Objetivos Operativos, las Metas Operativas son propuestas por cada Unidad, no deben confundirse con las tareas o trabajos para llevarla a cabo.  
Cada Objetivo Operativo debe contener por lo menos una Meta Operativa. Ello asegura que los objetivos no queden en simples declaraciones sino que permitan medir su logro. Toda Meta Operativa, debe tener dos (02) atributos: Unidad de Medida (magnitud que se utilizará para medir un determinado resultado a lograr en función a cierto Objetivo Operativo y Cantidad (número de unidades de medida que se pretende lograr).  
Las Metas Operativas constituyen los **resultados** que pueden ser productos, bienes o servicios, los cuales pueden ser **intermedios** (cuando sirvan al interno de cada Unidad) y **finales** (cuando constituyan productos que se entregan a la población).
- **Cronograma de Ejecución de Actividades**
  - ♦ Es un formato único de actividades, en el que se consignarán las actividades programadas por cada unidad orgánica responsable durante el año.
  - ♦ Permite establecer la oportunidad en que se irán cumpliendo las Metas Operativas propuestas, señalándose la Unidad Orgánica responsable así como los Objetivos Operativos perseguidos.
  - ♦ El Cronograma de Trabajo es básico, ya que constituirá la información necesaria para la programación presupuestaria de gastos, la cual debe estar articulada con el planeamiento operativo y estratégico de la Entidad Municipal.
- **Construcción de los Indicadores Operativos.**- Los indicadores Operativos son la expresión del valor de los resultados esperados que permiten conocer el grado de avance de la Unidad respecto al cumplimiento de la(s) Meta(s) Operativa(s) así como el valor agregado que ha implementado para su realización.  
Dichos indicadores deben permitir conocer la forma y grado de avance en el cumplimiento de las Metas Operativas de la Unidad; así como en el logro de sus Objetivos Operativos, de acuerdo a lo siguiente:
  - **Indicador Evaluación Clima laboral.**- Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de un Gobierno Local, y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión municipal. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la Entidad Municipal, pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- **Indicador Mejorar la Recaudación del Impuesto Predial.-** Recaudar impuestos es una función vital para cualquier Estado, aunque no siempre recaudar impuestos ha sido bien visto a lo largo del tiempo. Una buena recaudación no sólo permite que el aparato estatal funcione y sea percibido como eficiente sino que también posibilita que los recursos sean invertidos en los sectores más necesitados. A nivel municipal, esta importancia no deja de ser relevante pues la municipalidad es la representación más cercana y visible que los ciudadanos tienen del Estado en su localidad.

- **Indicador Licencias de Funcionamiento y Edificación.-** Los indicadores de los agentes determinantes para que todo proceso de otorgamiento de Licencias de Funcionamiento y Edificación, se debe llevar a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular el número de Licencias que se otorgan, el tiempo y costo que muestren un efecto ágil y óptimo en el trámite a mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del otorgamiento de licencias.

- **Indicador Nivel de Satisfacción del Ciudadano.-** Corresponde con el objetivo de informar sobre el grado de implicación de los agentes sociales y económicos y la ciudadanía en general en el proceso de mejora de la sostenibilidad local.

Su definición transcurre en parte paralela a los indicadores de situación y tendencia de la sostenibilidad local y, en parte, a los indicadores de Plan de Acción en relación a los procesos de participación ciudadana y al de informar sobre la ejecución e impacto de determinados programas y proyectos del Plan de Acción Local que tienen como objetivo específico el fomento de la participación ciudadana.

- **Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Ciudadano:**

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Satisfacción del Ciudadano} = \text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativa}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el *rendimiento percibido* y 2) las *expectativas* que tenía el ciudadano antes de recibir un servicio. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el *rendimiento percibido* se debe utilizar los siguientes parámetros:



# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las *expectativas* se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el *nivel de satisfacción* se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

- **Indicador Nivel de Ejecución de Proyectos.**- Los indicadores de evaluación de Proyectos son índices que nos ayudan a determinar si un proyecto es o no conveniente para la ciudadanía.

Permiten jerarquizar (ordenar) los proyectos de una cartera de inversión  
Permiten optimizar distintas decisiones relevantes del proyecto (ubicación, tecnología, momento óptimo para invertir o abandonar, etc.)

Las variables necesarias son: los flujos de caja del proyecto ( $F_t$ ), la tasa de descuento ( $r$ ), y el horizonte de evaluación ( $n$ ).

- **Cuadro de Necesidades.**- Es la descripción detallada de los requerimientos de bienes y servicios para un año determinado. Se desprende de la identificación de las metas operativas y es el insumo principal para la elaboración del Plan de Adquisiciones y Contrataciones.

- **Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC).**- Herramienta de gestión que contiene los procesos de selección programados (bajo cualquier modalidad) a ser convocados durante el año fiscal. Su elaboración se desprende del Plan Operativo y su presupuesto puede ser igual, menor o mayor al aprobado.

















# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

INDICADORES DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

AÑO 2012

### INDICADOR N° 01

Nombre del Indicador	EVALUACIÓN CLIMA LABORAL	
Ponderación	10%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia		
Unidad de Medida	Número de encuestas	
Datos Históricos	2008	
	2009	
	2010	
Valor obtenido en el año 2011		
Meta para el año 2012		
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Anual	
Nota: Se aplicará encuestas		

### INDICADOR N° 02

Nombre del Indicador	MEJORAR RECAUDACIÓN IMPUESTO PREDIAL	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia		
Unidad de Medida	NUEVOS SOLES	
Datos Históricos	2008	
	2009	
	2010	
Valor obtenido en el año 2011		
Meta para el año 2012		
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Semestral	





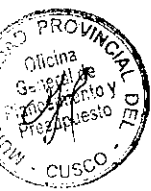
**“Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”**  
**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO**

**INDICADOR N° 03**

Nombre del Indicador	LICENCIAS DE EDIFICACIÓN	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia		
Unidad de Medida	Numero de Licencias	
Datos Históricos	2008	
	2009	
	2010	
Valor obtenido en el año 2011		
Meta para el año 2012		
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Semestral	

**INDICADOR N° 04**

Nombre del Indicador	LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia		
Unidad de Medida	Numero de Licencias	
Datos Históricos	2008	
	2009	
	2010	
Valor obtenido en el año 2011		
Meta para el año 2012		
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Semestral	





# “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad”

## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

### INDICADOR N° 05

Nombre del Indicador	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia	0	
Unidad de Medida	Número de encuestas	
Valor obtenido en el año 2011	0	
Meta para el año 2012	1	
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	ANUAL	
Nota: Se aplicará encuestas		

### INDICADOR N° 06

Nombre del Indicador	EJECUCIÓN PROYECTOS SANEAMIENTO BÁSICO	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia		
Unidad de Medida	% de ejecución del PIM	
Datos Históricos	2008	
	2009	
	2010	
Valor obtenido en el año 2011		
Meta para el año 2012	% de ejecución del PIM	
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Semestral	

### INDICADOR N° 07

Nombre del Indicador	EJECUCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN	
Ponderación	15%	
Tipo de Indicador	Específico	
Valor de Referencia	0	
Unidad de Medida	% de ejecución del PIM	
Valor obtenido en el año 2011	0	
Meta para el año 2012	% de ejecución del PIM	
Metas parciales	AL I SEMESTRE	AL II SEMESTRE
Frecuencia de Evaluación	Semestral	