

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Lima, 12 de junio de 2015

OFICIO N° 1023 -2015-PCM/SD

Señor

CARLOS GUSTAVO CARRILLO MORA

Viceministro de MYPE e Industria

Presidente de la Comisión Sectorial de Transferencia en Materia de MYPE e Industria

Ministerio de la Producción

Presente.-

Asunto: Remite Resolución de Secretaría de Descentralización que aprueba "Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios Públicos"

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted saludándolo cordialmente y, asimismo, hacerle llegar la Resolución de Secretaría de Descentralización N° 009-2015-PCM/SD que aprueba los "Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios Públicos", y que fueran establecidos de manera consensuada en el Taller de Trabajo realizado el 27 de marzo del año en curso, con la participación de los funcionarios designados para tal efecto; lineamientos que se dictan en el marco del "Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos", aprobado mediante Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM.

En este sentido y para asegurar la institucionalidad necesaria para el ejercicio y sostenibilidad de los procesos de gestión descentralizada, conforme a la ruta metodológica establecida en dichos Lineamientos, es necesaria la conformación del Equipo de Trabajo de su Sector en lo concerniente al Servicio de Fomento y Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, para lo cual mucho estimaremos disponer lo necesario con tal finalidad, considerando la participación de los Especialistas de las áreas involucradas con el servicio señalado, así como los responsables del área a cargo del proceso de descentralización del Sector.

Quedamos a su disposición para las coordinaciones que consideren necesarias, a través de la Oficina de Transferencia, Monitoreo y Evaluación de Competencias de esta Secretaría, pudiendo comunicarse con el señor Fernando Núñez Hoyos al 219-7000 anexo 6190 y/o al correo electrónico fnunez@pcm.gob.pe.

Agradeciendo anticipadamente su valiosa colaboración, hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima.

Atentamente,

MARIANA ESTHER MENDOZA FISCALINI
Secretaria de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros

c/c Archivo
MEMF/gvp

Jr. Ica 199 – Lima
Central Telefónica: (51) 1 219-7000
www.pcm.gob.pe





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de
Descentralización

Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 - 2016)
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Resolución de Secretaría de Descentralización N° 009-2015-PCM/SD

Lima, 14 de mayo de 2015

VISTO:

El Informe N° 017-2015-PCM/SD-OTME, de la Oficina de Transferencia, Monitoreo y Evaluación de Competencias; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 188° de la Constitución Política del Perú establece que la descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país y, que el proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del Gobierno Nacional hacia los Gobiernos Regionales y Locales;

Que, la Presidencia del Consejo de Ministros es el órgano encargado de dirigir y conducir el proceso de descentralización, a través de la Secretaría de Descentralización, en mérito a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM;

Que, de conformidad a lo establecido en la Segunda Disposición Transitoria de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, y en el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias, la Secretaría de Descentralización es el responsable directo de las transferencias de competencias sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales, teniendo la función de evaluar las transferencias realizadas desde el año 2003, según planes anuales de transferencia aprobados por decreto supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM se aprobó el "Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos", el cual constituye un importante instrumento de la Secretaría de Descentralización, puesto que le permita evaluar el impacto del proceso de transferencia de competencias sectoriales en la calidad de los servicios públicos que brinda el Estado a la ciudadanía, para que, sobre la base de los resultados obtenidos, se diseñen e implementen Acciones de Mejora Continua, en cada nivel de gobierno, en el marco de la gestión descentralizada de los servicios públicos, los cuales deberán realizarse de manera iterativa hasta lograr el nivel de calidad deseado en beneficio de la población;

Jr. Ica 199 - Lima
Central Telefónica: (51) 1 219-7000
www.pcm.gob.pe





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de
Descentralización

*Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)”
“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”*

Que, dicho Plan viene ejecutándose anualmente, siendo que se evaluaron competencias sectoriales transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales asociadas: i) en el año 2013, a los servicios públicos de Educación Inicial (Niños y Niñas de 3 a 5 años); Atención Primaria de la Salud (Desnutrición Crónica Infantil); Formalización y Titulación de Tierras de Comunidades Campesinas y Nativas y de la Propiedad Agraria; Aprovechamiento Sostenible de Recursos Forestales; y, Formalización de la Pequeña Minería y Minería Artesanal y ii) en el año 2014, a los servicios de Educación Primaria (Niños y Niñas de 6 a 11 años); Atención Primaria de la Salud (Salud Materno Neonatal); Promoción del Empleo e Igualdad de Oportunidades; Fomento y Desarrollo de la Pequeña y Microempresa; y, Desarrollo Integral de la Familia, abarcando un total de veinticinco (25) Gobiernos Regionales;

Que, de acuerdo a la metodología establecida en el Plan, los resultados de dichas evaluaciones fueron puestos a consideración de los Sectores involucrados, miembros de las Comisiones Intergubernamentales sectoriales correspondientes, conformadas al amparo del Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, a fin de que, en su calidad de entes rectores de los servicios evaluados, determinen e implementen las Acciones de Mejora Continua que correspondan, a fin de superar las debilidades encontradas en la prestación de los mismos; cumpliendo, de esta manera, con los objetivos del proceso de descentralización y la gestión descentralizada de los servicios públicos;

Que, a fin de que los Sectores dispongan de un marco metodológico común para el diseño e implementación de las Acciones de Mejora Continua correspondientes, la Secretaría de Descentralización elaboró una propuesta de “Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios Públicos”, los mismos que fueron difundidos y socializados, para que a partir de ello se establezcan metas y objetivos a alcanzar, sobre la base del esfuerzo conjunto de los tres niveles de gobierno;

Que, según lo antes expuesto, corresponde que los Lineamientos sean aprobados mediante la Resolución de Secretaría de Descentralización correspondiente, a fin de forme parte del marco legal existente para la determinación e implementación de las Acciones de Mejora Continua de los servicios públicos evaluados;

En uso de las atribuciones dispuestas por el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobación de los “Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los Servicios Públicos”

Aprobar los “Lineamientos Generales para la Determinación e Implementación de Acciones de Mejora Continua de los



Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 - 2016)
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Servicios Públicos", en el marco de lo establecido en el "Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos", aprobado mediante Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM, los cuales forman parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2º.- Responsable de su difusión e implementación

La Secretaría de Descentralización, a través de la Oficina de Transferencia, Monitoreo y Evaluación de Competencias, es responsable de la difusión e implementación de los Lineamientos aprobados conforme al artículo 1º de la presente resolución.

Artículo 3º.- Publicación

La presente resolución se publica en la página web de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



MARIANA ESTHER MENDOZA FISCALINI
Secretaria de Descentralización (s)
Presidencia del Consejo de Ministros

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA DETERMINACION E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Oficina de Transferencias, Monitoreo y Evaluación
Secretaría de Descentralización
Presidencia del Consejo de Ministros

Mayo 2015



I. PRESENTACION

En el marco del Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos aprobado mediante Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM, desde el año 2013, se viene llevando a cabo la evaluación del ejercicio de las competencias transferidas y su impacto en la calidad de los servicios públicos asociados a esta evaluación.

La Secretaría de Descentralización dispone de los resultados de estas evaluaciones, habiendo identificado las debilidades problemática particular de cada uno de los servicios evaluados, en base a lo cual resulta necesario que los Sectores involucrados fortalezcan sus competencias en su calidad de ente rector, liderando la aplicación de las acciones de mejora continua de acuerdo al rol de cada nivel de gobierno en la producción del servicio público, generando un resultado óptimo para el ciudadano.

Las Acciones de Mejora Continua sobre los resultados de la evaluación efectuada por la Secretaría de Descentralización, deberán ser consensuadas en el seno de las Comisiones Intergubernamentales, determinando las que sean necesarias en cada nivel de gobierno, de manera coordinada y articulada.

Las acciones de mejora continua deberán diseñarse bajo el enfoque de gestión descentralizada de los servicios públicos, centrado en los ciudadanos como usuarios de estos servicios públicos, considerando el desarrollo de la cadena de valor, el ciclo de producción del servicio y reflejando la intervención en los niveles de gobierno que correspondan, bajo los principios de complementariedad, corresponsabilidad y subsidiariedad, en el marco del proceso de descentralización.

Estas acciones de mejora continua y progresiva en los servicios públicos servirán de base para la construcción de modelos de gestión descentralizada, en el marco de un Estado que brinda sus servicios con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad, impactando en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas del Perú.

II. MARCO NORMATIVO

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado



- Decreto Supremo N° 036-2007-PCM, Decreto Supremo que aprueba el "Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2007.
- Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, Decreto Supremo que aprueba el "Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009" y otras disposiciones para el desarrollo del proceso de descentralización
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM Aprueba Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos.

III. FINALIDAD

Emitir orientaciones generales para la determinación e implementación de las acciones de mejora continua que permitan mejorar los procesos en los tres niveles de gobierno para la provisión de los servicios públicos de calidad a partir del reconocimiento de las debilidades en el ejercicio de la gestión descentralizada.

IV. OBJETIVO

Impulsar la mejora en la provisión de los servicios públicos, es decir, los bienes y servicios producidos en la cadena de valor a través del ciclo de producción del servicio, de acuerdo a los roles, competencias y responsabilidades de cada nivel de gobierno, bajo un enfoque de gestión descentralizada.

V. ALCANCE

Los presentes lineamientos están dirigidos a los tres niveles de gobierno, Nacional, Regional y Local así como a las Comisiones Intergubernamentales constituidas en el marco del Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, responsables de la determinación, aprobación e implementación de las Acciones de Mejora Continua de los servicios públicos.

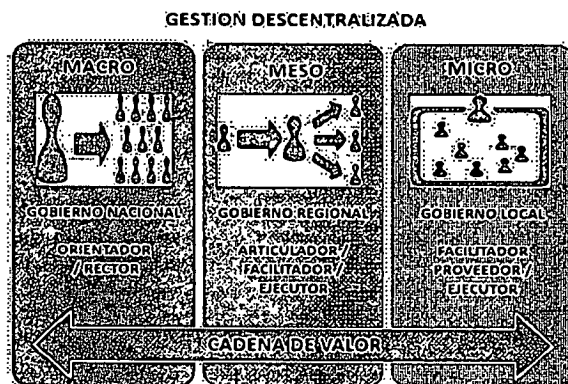
VI. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

- En el marco de la descentralización, concebida como Política de Estado y como parte del proceso de Reforma del Estado, la gestión de su gobierno unitario y descentralizado implica contar con una visión compartida de país que esté al servicio del ciudadano y con políticas públicas definidas democrática y participativamente, bajo un enfoque para resultados, con una planificación estratégica y concertada, estando sujeto a evaluación y rendición de cuentas.
- El proceso de Descentralización involucra un cambio en cómo mirar el desarrollo del país, a partir de las potencialidades territoriales, teniendo efecto en lo político,



administrativo, social, ambiental y económico, apuntando a la finalidad de un desarrollo integral, armónico y sostenible, mediante la separación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio de poder en los tres niveles de gobierno.

- C. Conforme a los principios previstos en la Ley de Bases de la Descentralización, ley n° 27783 y sus normas modificatorias, el proceso de descentralización es democrático, dinámico, Irreversible, Integral, Permanente, Subsidiario y Gradual; considerando en su implementación el enfoque territorial y de gestión descentralizada en la provisión de bienes y servicios.
- D. La gestión del gobierno unitario y descentralizado del Estado implica potenciar los mecanismos de articulación, coordinación, colaboración, cooperación, subsidiariedad y corresponsabilidad entre los tres niveles de gobierno. Estratégicamente se busca fortalecer el rol rector, orientador y promotor del Gobierno Nacional y el rol estratégico, articulador, facilitador, proveedor y ejecutor de los gobiernos regionales y locales en la provisión de bienes y servicios a los ciudadanos. Ello se logra a través de la construcción e implementación de modelos de gestión descentralizada de servicios públicos en la que se identifiquen "cadenas de valor" según el producto o resultado que se pretende obtener en beneficio de los ciudadanos.

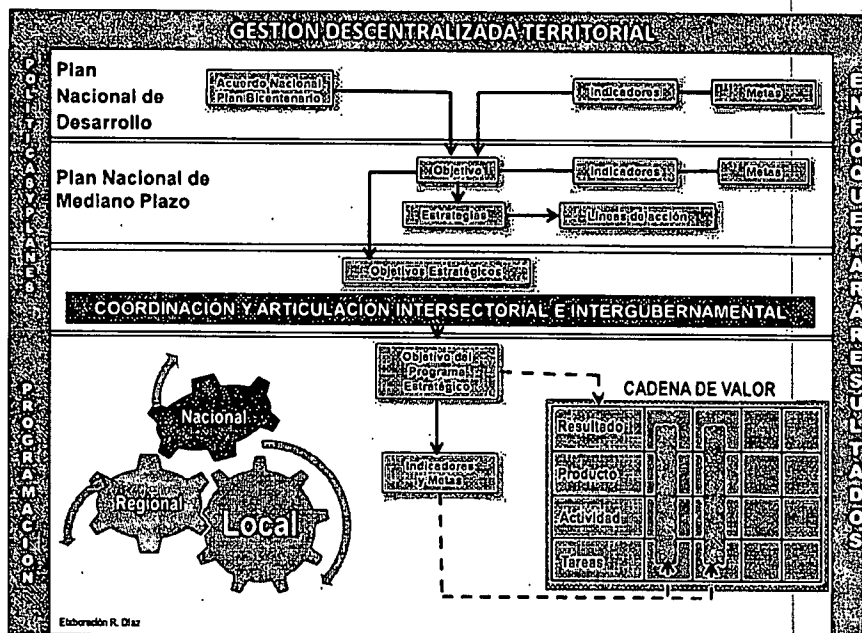


- E. En esa visión compartida de país al servicio del ciudadano, el proceso de descentralización apunta al desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos, como enfoque para reformar la manera cómo se organiza el Estado para acercar los bienes y servicios públicos a los ciudadanos, estando orientada al logro de resultados que les benefician e impacten en su calidad de vida.
- F. Este enfoque además considera una visión de territorio pues la finalidad es proveer servicios públicos orientados a las personas de acuerdo a sus demandas y necesidades acorde a la caracterización de su territorio¹, lo que implica la definición e implementación de una política pública que cambia progresivamente del enfoque



¹ Territorio es un espacio social, producido por un conjunto de relaciones históricamente construidas a través de las relaciones entre distintos grupos sociales e instituciones —estado, mercado, sociedad civil. (Bourdieu, 2000). Constituye también una estructura específica de oportunidades, dinámicas y cuyas formas varían en el tiempo (Katzman & Filgueiras, 1999). Construcción social a partir de la mutua interacción e influencia entre un grupo de personas y el espacio geográfico donde cohabitan.

sectorial al territorial², con la identificación de procesos de gestión compartida y la delimitación de roles por niveles de gobierno en la cadena de valor y el ciclo de producción de los servicios que aseguren una efectiva provisión de éstos



G. En un modelo de gestión descentralizada, y conforme al principio de subsidiariedad propio del proceso de descentralización, el gobierno local es la mejor instancia para lograr la proximidad del Estado con el ciudadano, pues es el lugar donde el Estado conoce las demandas y valida los resultados de sus acciones. Un Estado comprometido con resultados, es responsable de estar atento al acceso ciudadano a servicios de calidad, que se define en función de los intereses y las posibilidades reales de los ciudadanos. Entendido dicho rol en el ámbito local, los gobiernos regionales y el gobierno nacional deben contar con capacidades en la rectoría, promoción y articulación en el ámbito de sus territorios para hacer eficaz el acceso a los ciudadanos a servicios de calidad³ que logren impactos en su calidad de vida. Así entonces la asignación de roles, competencias y responsabilidades en la implementación de la cadena de valor será en base al principio de subsidiariedad, evitándose la duplicidad y superposición de funciones⁴, y más bien incidiendo en la coordinación pues, como proceso, apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales.

H. Los modelos de gestión descentralizada serán producto de un análisis de causalidades que identifiquen resultados, productos, acciones e insumos en la cadena de valor, asignando roles, competencias y responsabilidades a cada nivel de



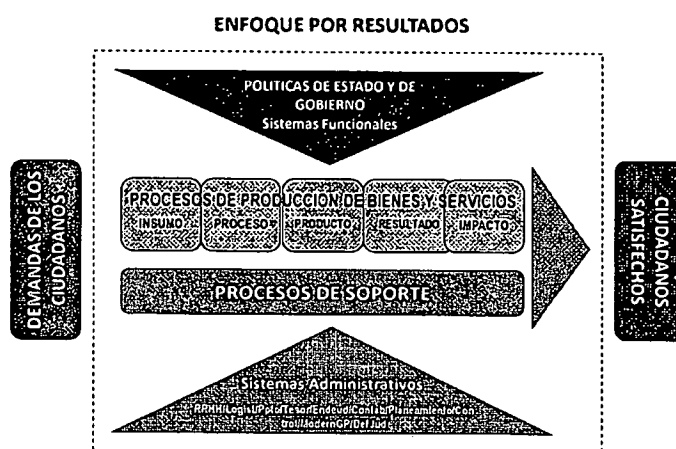
² Incorporar en la planificación y gestión pública en general, la complejidad y características presentes en el territorio.

³ Adaptado de "Descentralización y reformas de la gestión pública en niveles subnacionales". Fernando Rojas Hurtado. Especialista en Gestión Pública. Lima, octubre 2014.

⁴ Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización

gobierno en su implementación a fin de superar dificultades o limitaciones en la provisión de bienes o servicios (productos) y permitir el acceso a estos servicios con calidad a los ciudadanos.

- I. La cadena de valor también considerará la articulación con otros bienes y servicios que se proveen en el territorio y que contribuyen a su efectividad, es decir, articulando los sistemas funcionales (políticas públicas) para su implementación a través de los sistemas administrativos (Ciclo de Producción).

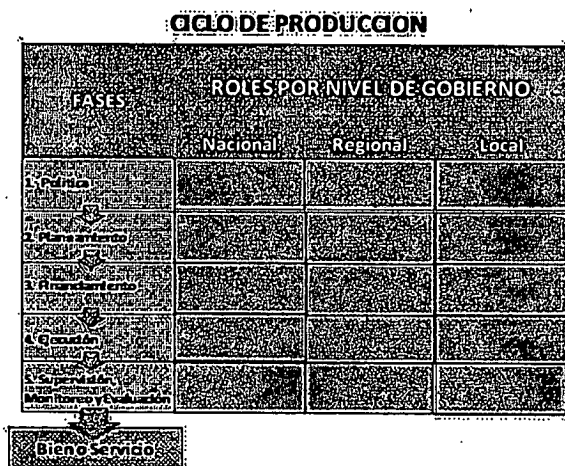


- J. En el Ciclo de Producción de bienes y servicios como productos que generan resultados en la cadena de valor, se identifican las fases relativas a:
- **Política.-** Ámbito de la formulación de política a nivel de resultado intermedio, definida en la cadena de valor, responsabilidad exclusiva del Gobierno Nacional en el marco de su rol rector. A nivel departamental compete a los Gobiernos Regionales formular políticas regionales, a través de ordenanzas, de acuerdo a sus competencias y responsabilidades en la cadena de valor y alineadas al marco de la rectoría nacional.
 - **Planeamiento.-** Priorización en el corto, mediano y largo plazo de la implementación de la política a través de planes estratégicos, programáticos y operativos respectivamente.
 - **Financiamiento.-** Cada pliego del gobierno nacional, regional y local, gestiona el presupuesto ante el Ministerio de Economía y Finanzas a fin de garantizar el financiamiento de las acciones y procesos que se llevarán a cabo en cada nivel de gobierno en la cadena de valor.
 - **Ejecución.-** Es la etapa de operativización de lo planificado, que involucra procesos de gestión referidos a la contratación, capacitación, asistencia técnica y adquisición de bienes y servicios como insumos que se transformarán en productos identificados en la cadena de valor.
 - **Supervisión, monitoreo y evaluación.-** Supervisión para verificar la programación y el desarrollo de actividades y sus metas en relación al cumplimiento de normas, existencia y uso apropiado de los insumos y funcionamiento de equipos de trabajo (recursos humanos). El monitoreo, permite verificar la ejecución y los avances de las actividades; así como, el uso de recursos. La evaluación permite generar y consolidar acciones correctivas para el cumplimiento de metas que permitan mejoras durante una determinada intervención. Mide los efectos e impactos a nivel de resultados en una determinada intervención, así como el replanteamiento de su diseño en caso sea necesario.



Asimismo, en las columnas horizontales se definen las responsabilidades por nivel de gobierno, en cada fase del ciclo de producción y según el rol de cada nivel de gobierno en cadena de valor del producto que genere resultados, siendo lo local donde aterriza la política pública y se da el punto de atención del servicio⁵; de esa forma, cada nivel de gobierno participa de la consecución de resultados intermedios.

Estos procesos permitirán transitar progresivamente hacia un modelo de gobierno multinivel con una gestión descentralizada, en la que los tres niveles de gobierno se reconocen unos a otros, en su respectivo rol y como conformantes de un mismo Estado; y, producto de ello desarrollan relaciones de coordinación y complementación dentro de un territorio en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos, donde el centro, los resultados e impactos están dirigidos en beneficio del ciudadano.



K. La Secretaría de Descentralización viene ejecutando desde el año 2013 el Plan de Supervisión y Evaluación de las Competencias Sectoriales Transferidas a los Gobiernos Regionales y Locales, con Enfoque de Gestión Descentralizada de Servicios Públicos mediante Resolución Ministerial N° 335-2012-PCM como instrumento de gestión para fortalecer el proceso de descentralización a partir de la evaluación del ejercicio de las competencias y funciones transferidas a los Gobiernos Regionales y a los Gobiernos Locales y su relación con el Gobierno Nacional en el marco de su rol rector, evaluando su impacto en la calidad de los servicios públicos dirigidos a los ciudadanos.

L. La evaluación se traduce en un conjunto de acciones específicas bajo un enfoque de gestión descentralizada, conforme se ha descrito en los puntos anteriores, además de un enfoque territorial, en tanto se busca conocer las particularidades de la problemática que se ha presentado en cada nivel de gobierno, pero sobretodo en el Gobierno Regional y Local en el ejercicio de las competencias transferidas así como el



⁵ Se considera punto de atención del servicio, el lugar de entrega de los bienes y servicios que generan productos en la cadena de valor, por ejemplo: La institución educativa, los centros de salud etc.

impacto en la calidad de los servicios públicos (oferta) que se brindan en sus respectivos territorios.

- M. El proceso de evaluación identifica tres etapas: Evaluar, Planteamiento y Supervisión, las cuales corresponden a la evaluación propiamente dicha, el planteamiento de acciones de mejora continua y la supervisión en la implementación de dichas acciones; que se dan en una dinámica iterativa, es decir, se repite el proceso en un círculo virtuoso en búsqueda de una mejora permanente en la gestión descentralizada.
- N. El proceso de evaluación también identifica a usuarios⁶ de estos servicios públicos (demanda), a quienes se les aplica cuestionarios a fin de medir el impacto del ejercicio de las competencias transferidas a los gobiernos regionales y locales y el ejercicio de rectoría del gobierno nacional, en los niveles de calidad y cobertura de los servicios públicos.

VII. DETERMINACION E IMPLEMENTACION DE ACCIONES DE MEJORA CONTINUA

Las Acciones de Mejora Continua impulsan la mejora en la provisión de los servicios públicos, es decir, los bienes y servicios producidos en la cadena de valor a través del ciclo de producción del servicio, de acuerdo a los roles, competencias y responsabilidades de cada nivel de gobierno, bajo un enfoque de gestión descentralizada.

7.1 Ruta Metodológica

Para el desarrollo de las Acciones de Mejora Continua, se ha previsto transitar por las siguientes Fases de trabajo:

- 7.1.1 **Fase de Difusión.**- Los resultados de la evaluación de los servicios públicos que se han programado durante el año calendario, llevada a cabo por la Secretaría de Descentralización, son presentados y expuestos a los sectores del gobierno nacional,⁷ que tengan rectoría en los servicios públicos evaluados, en reuniones de trabajo intersectoriales o en aquella modalidad que ambas partes (SD y el Sector) consideren pertinente.
- 7.1.2 **Fase de Organización.**- Los sectores del gobierno nacional, bajo rectoría de los servicios evaluados, convocan a las áreas especializadas involucradas con los servicios públicos evaluados, constituyendo Equipos de Trabajo bajo la coordinación de las oficinas responsables del proceso de descentralización en el sector del gobierno nacional, las mismas que deberán hacer llegar a la Secretaría



⁶ Usuarios Finales o sus representantes en la Sociedad Civil Organizada con relación a los servicios públicos a evaluar

⁷ A fin de incidir en el lenguaje enfocado en el proceso de descentralización y en el enfoque territorial, se expresará de esta forma al referirse a los Ministerios.

de Descentralización, una comunicación que informe la conformación del Equipo de Trabajo.

7.1.3 Fase de Diseño.- Los Equipos de Trabajo conformados en los sectores del Gobierno Nacional bajo rectoría de los servicios evaluados, elaborarán propuestas de Acciones de Mejora Continua – AMC, considerando lo siguiente:

- Identificación de los problemas en la cadena de valor del producto asociado al servicio evaluado y su ciclo de producción. La identificación de los problemas incorporará un enfoque territorial a efectos de considerar las realidades particulares de cada circunscripción.
- Efectuar un análisis causal de los problemas identificados.
- Desarrollar alternativas de solución con las Acciones de Mejora Continua - AMC, esbozando escenarios en el corto, mediano y largo plazo de mejora hacia una situación óptima en la cadena de valor, ciclo de producción del servicio y desarrollo de modelos de gestión descentralizada.
- Selección de la alternativa de solución con las Acciones de Mejora Continua - AMC a priorizar en el corto plazo, desarrollando la cadena de valor y ciclo de producción del servicio.
- Plan de Implementación de la alternativa seleccionada, deberá considerar:
 - Alineamiento a los objetivos de política nacional
 - Identificación de roles, competencias y responsabilidades en los tres niveles de gobierno
 - Identificación de indicadores, línea de base, medios de verificación, metas y costos.
 - Asistencia técnica y/o capacitación que se pudiera requerir en los tres niveles de gobierno para la implementación de las Acciones de Mejora Continua - AMC.
 - Acciones de coordinación y articulación intersectorial.
 - El Plan podrá considerar estrategias de incentivos⁸ al cumplimiento de responsabilidades en los tres niveles de gobierno así como incorporación de actividades y niveles de gobierno no considerados en la cadena de valor de los Programas Presupuestales en marcha.
 - Del mismo modo, podrá considerarse en el diseño e implementación de las Acciones de Mejora Continua, aquellas acciones conjuntas que se consideren a través de mancomunidades regionales y locales.
 - Desarrollar la Supervisión y Evaluación que llevará a cabo el sector rector del servicio a implementar las Acciones de Mejora Continua - AMC.
 - Programa de ejecución del Plan de Implementación.

Para el desarrollo de esta Fase, ver Anexo 1.



⁸ Por ejemplo en el marco del Plan de Incentivos del MEF

- 7.1.4 **Fase de Socialización.**- Diseñada la propuesta de Acciones de Mejora Continua - AMC el sector del gobierno nacional asociado al servicio evaluado, identifica, programa y lleva a cabo talleres de trabajo para la socialización de la propuesta con los gobiernos regionales y locales evaluados y conforma, si lo estima necesario, un Equipo de Trabajo Técnico Intergubernamental para ajustar la propuesta, de manera previa al análisis y aprobación de las mismas en las Comisiones Intergubernamentales. Para ese fin, la Secretaría de Descentralización podrá convocar a reuniones de coordinación al gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales⁹, a fin de asegurar la concordancia de las propuestas de Acciones de Mejora Continua - AMC en el marco de los presentes Lineamientos.
- 7.1.5 **Fase de Aprobación.**- Las propuestas de Acciones de Mejora Continua - AMC serán puestas a consideración de las Comisiones Intergubernamentales para su evaluación, reformulación (de ser el caso), validación y aprobación, lo cual constará en actas de las sesiones correspondientes, según sus respectivos reglamentos internos.
- 7.1.6 **Fase de Reconocimiento.**- Las Acciones de Mejora Continua - AMC aprobadas por la Comisión Intergubernamental respectiva serán puestas en conocimiento de la Secretaría de Descentralización, las cuales servirán de base para las acciones de supervisión de la implementación de las Acciones De Mejora Continua - AMC.
- 7.1.7 **Fase de Implementación.**- La implementación de las Acciones de Mejora Continua - AMC se harán de forma gradual a través de escenarios para el corto, mediano y largo plazo esbozados en su diseño y conforme al Plan de Implementación aprobado por la CI, identificándose aquellas que requieren ser priorizadas atendiendo al servicio público involucrado. Si en esta fase el proceso requiere ajustes o sufriera algunos retrasos en lo programado, éstos deberán comunicarse a la Secretaría de Descentralización.
- 7.1.8 **Fase de Supervisión.**- Corresponde a la Secretaría de Descentralización la verificación de la implementación de las Acciones de Mejora Continua - AMC como parte del Plan de Supervisión y Evaluación.
- 7.1.9 **Fase de Evaluación.**- A cargo de la Secretaria de Descentralización, iniciando un nuevo ciclo de evaluación de los servicios con acciones de mejora continua implementadas, y que se repetirá tantas veces como sea necesario hasta llegar al nivel de calidad y cobertura deseado del servicio reflejado en modelos de gestión descentralizada.



⁹ Aquellos en los que se han transferido funciones y/o servicios a este nivel de gobierno.

7.2 Cronograma de la Ruta Metodológica

El cronograma de la Ruta Metodológica para el desarrollo de las Fases de Trabajo descritas en el numeral anterior es formulado por la Secretaría de Descentralización y consensuado con los sectores en lo concerniente a la Fase de Diseño y Socialización respecto al servicio evaluado, en acta suscrita por sus representantes, para su debido cumplimiento.

VIII. ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

La Secretaría de Descentralización a través de la Oficina de Desarrollo de Capacidades Regionales y Municipales y Articulación Intergubernamental, en coordinación con la Oficina de Transferencia, Monitoreo y Evaluación de Competencias, brindarán asistencia técnica y capacitación a los Equipos de Trabajo, conformados en los sectores del Gobierno Nacional bajo rectoría de los servicios evaluados así como a los Equipos de Trabajo Técnico Intergubernamental que se conformasen, a fin de asegurar el desarrollo de la ruta metodológica señalada en el numeral 7.1.



ANEXO 1

FASE DE DISEÑO

Esquema para el desarrollo de la Fase de Diseño de Acciones de Mejora Continua

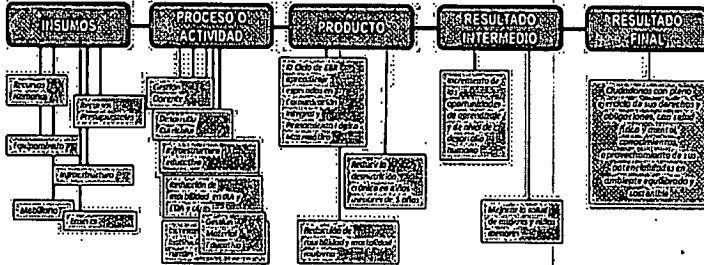
DEL SERVICIO EVALUADO	1. Sector	Nombre del Sector bajo rectoría del servicio evaluado
	2. Servicio Evaluado	Denominación del servicio evaluado
	3. Gobierno Nacional	Funciones del GN respecto al servicio evaluado. Reglamento de Organización y Funciones - ROF
	4. Gobierno Regional	Funciones respecto al servicio evaluado. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales - LOGR, Art. __
	5. Gobierno Local	Funciones respecto al servicio evaluado. Ley Orgánica de Municipalidades - LOM, Art. __
DIAGNÓSTICO	6. Identificación de los problemas	<p><i>Identificación de los problemas en la cadena de valor y ciclo de producción</i></p>
	7. Análisis causal de los problemas identificados	<p><i>Análisis causal de los problemas identificados</i></p> <p><i>En caso de acciones que dependen de otros sectores o que tienen carácter intersectorial y/o interinstitucional, señalarlo aquí y desarrollar en el punto 14).</i></p>
	8. Alternativas de solución	Alternativas de solución a los problemas identificados esbozando escenarios en el corto, mediano y largo plazo, sustentando viabilidad técnica, presupuestal y política.
9. Selección de la alternativa de solución a priorizar	<p><i>Selección de la alternativa de solución viable con las Acciones de Mejora Continua - AMC a priorizar en el corto plazo.</i></p>	



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10. Diseño de la Cadena de Valor

En base al análisis causal - árbol de problemas definir la Cadena de Valor (Insumo/proceso/producto/resultado Intermedio/resultado final) de la alternativa seleccionada a priorizar para las Acciones de Mejora Continua.



11. Alineamiento a los objetivos de política nacional

Alinear la cadena de valor a los objetivos de política nacional definidos en el Plan Bicentenario y las Políticas del Acuerdo Nacional.

12. Identificación de roles, competencias y responsabilidades en los tres niveles de gobierno

Identificación de roles, competencias y responsabilidades en los tres niveles de gobierno en el ciclo de producción del servicio.

FASES	ROLES POR NIVEL DE GOBIERNO		
	Nacional	Regional	Local
Política	Elaboración de políticas y planes nacionales	Elaboración de políticas y planes regionales	Elaboración de políticas y planes locales
Planeamiento	Elaboración de planes nacionales	Elaboración de planes regionales	Elaboración de planes locales
Financiamiento	Asignación de recursos nacionales	Asignación de recursos regionales	Asignación de recursos locales
Operación	Ejecución de programas nacionales	Ejecución de programas regionales	Ejecución de programas locales
Monitoreo y Evaluación	Monitoreo y evaluación nacionales	Monitoreo y evaluación regionales	Monitoreo y evaluación locales

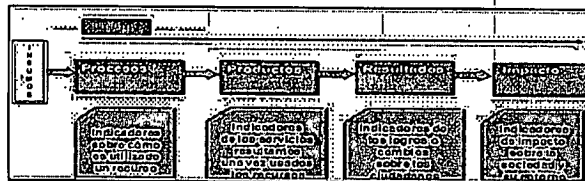
↓
Servicios Públicos

13. Identificación de indicadores, línea de base, medios de verificación, metas y costos.

a) Luego de definir la cadena de valor e identificar roles y competencias en el ciclo de producción del servicio público:

CADENA DE VALOR				ALINEAMIENTO, ARTICULACIÓN, COORDINACIÓN	
INSUMOS	PROCESO O ACTIVIDAD	PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL	INDICADORES
...

Se definirán indicadores en la Cadena de Valor así como en el Ciclo de Producción del Servicio, es decir cada nivel de gobierno definirá sus indicadores territoriales:



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Los indicadores se identificarán según ámbito de medición en la cadena de valor y ámbito de control:

Ámbito de control	Ámbito de medición			
	Insumo	Proceso	Producto	Resultado
Eficiencia				
Calidad				
Economía				
Calidad				

b) El indicador deberá precisar la unidad de medida, la frecuencia de medición, línea de base y medio de verificación:

INDICADOR	LINEA DE BASE			Medio de Verificación
	Denominación	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	
Diminución de la prevalencia de desnutrición crónica severa en niños menores de 5 años de edad	Porcentaje	Anual	2011	UNICEF/INEI
Reteneción de insumos en un máximo de 75 días	Porcentaje	Mensual	2011	SIASIS/Comité de datos del CITE
Existencia de cuentas en libros y libros de 6 a 15 meses de edad	Porcentaje	Anual	2012	ENOE/INEI
Uso y calidad de los UPJALs de medición de control de calidad y cumplimiento de los criterios nutricionales	Porcentaje	Mensual	2011	SIASIS/Comité de datos del CITE
Sistema de información del Estado Nutricional	Sistema	Anual	2011	INS DE VANI
Tiempo de espera para el atención en consulta externa	Minutos	Anual	2011	Encuesta SINAESA

c) De disponer de línea de base, señalar la tendencia o fin de definir las metas por los próximos 4 años.

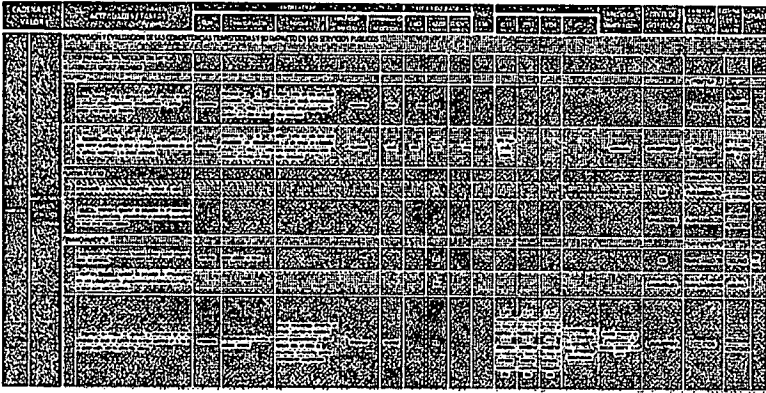
LÍNEA DE BASE	TENDENCIA	METAS			
		2011	2012	2013	2014

d) El cálculo de costos de bienes y servicios requeridos por cada actividad a ejecutar, deberá considerar los insumos necesarios (equipos, pasajes, viáticos, movilidades, vehículos, recursos humanos-horas hombre, consultorías, útiles de escritorio, alquileres, telefonía, copias, impresiones, etc.) en costos unitarios por cantidad requerida según cobertura, tiempo, distancia, duración; para cada nivel de gobierno.

CADENA DE VALOR - COSTEO A NIVEL DE PROCESO O ACTIVIDAD							
PROCESO O ACTIVIDAD	NIVEL DE GOBIERNO	Unidad de Medida	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Especificación del ítem	TOTAL POR NIVEL DE GOBIERNO
CAPACITACIÓN SOO LÍDERES EN CAJAMARCA, IAEN POR 3 DÍAS							
Director	GN	Horas Hombre x 3 días	10,000.00	24 horas	1,000.00		14,770.00
Especialista	GN	Horas Hombre x 3 días	7,000.00	24 horas	700.00		
Apoyo administrativo	GN	Horas Hombre x 3 días	2,000.00	24 horas	200.00		
Esparto Ponente y Facilitador	GN	Horas Hombre/Día	1,000.00	3	3,000.00		
Traslado a Cajamarca y Icaen	GN	Porcentaje de viaje	500.00	6	2,000.00	2.3.2.1.1.1	2,500.00
Hospedaje y alimentación	GN	Viáticos por día	150.00	12	1,800.00		
Director Regional	GR Cajamarca	Horas Hombre x 3 días	8,000.00	24 horas	800.00		
Especialista	GR Cajamarca	Horas Hombre x 3 días	6,000.00	24 horas	400.00		
Traslado a Jaen	GR Cajamarca	Porcentaje de viaje	200.00	3	400.00		3,570.00
Hospedaje y alimentación	GR Cajamarca	Viáticos por día	150.00	6	900.00		
Jefe	GL Jaén	Horas Hombre x 3 días	5,000.00	24 horas	600.00		
Especialista	GL Jaén	Horas Hombre x 3 días	2,500.00	24 horas	250.00		
Promotor	GL Jaén	Horas Hombre x 3 días	2,000.00	24 horas	200.00		1,570.00
Apoyo administrativo	GL Jaén	Horas Hombre x 3 días	1,500.00	24 horas	150.00		
Alquiler local	GL Jaén	Alquiler de día	100.00	3	300.00		
Alquiler de equipos	GL Jaén	Alquiler	80.00	3	240.00		
Folders	GL Jaén	Alquiler	1.00	300	300.00	2.3.1.5.1.2	
Lapiceros	GL Jaén	Uso	1.00	300	300.00	2.3.1.5.1.3	
Copias	GL Jaén	Costo	0.10	8000	800.00		
Banderola	GL Jaén	Banderola	300.00	1	300.00		
Papelografía	GL Jaén	Papelografía	1.00	30	30.00		
TOTAL					14,770.00		14,770.00

Los especialistas de las Unidades de Presupuesto, deberán desarrollar la clasificación de los costos por Genérica del Gasto y Específica del Gasto en la respectiva Estructura Funcional Programática o señalando la actividad a aperturar en caso aún no exista.



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	14. Asistencia técnica y/o capacitación	<p>Describir las actividades relativas a la asistencia técnica y/o capacitación que se pudieran requerir en los tres niveles de gobierno para la implementación de las Acciones de Mejora Continua – AMC, las cuales deberán estar incluidas y costeadas en la cadena de valor arriba descrita con sus respectivos indicadores, tal cual lo descrito en el punto 12).</p> <p>Las acciones de este tipo concernientes al desarrollo de capacidades para la gestión descentralizada deberán estar consideradas en el Plan Nacional de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales para la Gestión Descentralizada – PLANFORCIG 2015-2021 del Sector.</p>
	15. Acciones de coordinación y articulación intersectorial.	Producto del análisis de causalidades identificadas en el punto 7), desarrollar las acciones de coordinación y articulación intersectorial y/o interinstitucional necesarias para implementar las acciones de mejora continua.
	16. Estrategias al cumplimiento de responsabilidades en los tres niveles de gobierno	<p>El diseño podrá considerar estrategias de incentivos (Por ejemplo en el marco del Plan de Incentivos), para el cumplimiento de las actividades de acuerdo al rol y responsabilidad de los tres niveles de gobierno.</p> <p>También podrá incorporar actividades y niveles de gobierno, que aseguran el logro de resultados, que no están consideradas en la cadena de valor de los Programas Presupuestales en marcha.</p>
	17. Estrategias de intervenciones conjuntas en asociatividad.	Del mismo modo, podrá considerarse en el diseño e implementación de las Acciones de Mejora Continua, aquellas acciones conjuntas que se consideren a través de mancomunidades regionales y locales, que financia el FONIPREL.
	18. Supervisión y Evaluación	<p>Desarrollar la Supervisión y Evaluación que llevará a cabo el sector rector del servicio a implementar las Acciones de Mejora Continua – AMC, para lo cual, de acuerdo a los pasos anteriores desarrollará una matriz de monitoreo, donde se clasifica la cadena de valor y ciclo de producción por nivel de gobierno.</p> 
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	19. Programa de ejecución del Plan de Implementación.	<p>Desarrollar el cronograma de ejecución del Plan de implementación en los tres niveles de gobierno, de acuerdo a las actividades o procesos diseñados en la cadena de valor y ciclo de producción del servicio.</p> 