



GERENTES PÚBLICOS: SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública

GERENTES PÚBLICOS: SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública
Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

GERENTES PÚBLICOS: SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150 - Jesús María
Lima - Perú
Teléfono: 2063370

ANA MILAGROS MOSCOSO GARCÍA

Especialista de Monitoreo y Evaluación
Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública

IORELLA ELIZABETH MACHARÉ TÁVARA

Analista de Seguimiento y Monitoreo
Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública

Con el apoyo del Proyecto “Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú” – ProGobernabilidad

Calle León de la Fuente 270, Magdalena del Mar, Lima 17, Perú
Teléfono: 2641851
www.progobernabilidad.org.pe

Tratamiento Pedagógico:

Alejandrina Zamora

Diseño y Diagramación:

Lourdes Pérez Ríos

1ª ed., febrero 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2016-02036

Editado por:

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Pasaje Francisco de Zela 150 - Piso 10 - Jesús María, Lima - Perú

Impreso en:

Impresión Arte Perú S.A.C.
Jr. Recuay 375-A - Breña, Lima, Perú
Telf: 3323401 • RPM: #533406 • RPC: 986601361
Febrero 2016

ÍNDICE

Introducción	09
1. Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos	11
1.1. ¿Qué es una Buena Práctica en Gestión Pública?	13
1.2. El concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos	14
1.3. Instituciones en las que se implementaron las Buenas Prácticas	18
2. Descripción de las Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos	19
2.1. Buenas Prácticas según categorías temáticas	20
2.2. Desarrollo de las Buenas Prácticas	22
2.2.1. EFICIENCIA EN ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	23
• Adquisición de equipos de cómputo bajo un procedimiento mejorado en la modalidad de Convenio Marco	25
2.2.2. CONSULTA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	31
• Licencia social para proyectos con externalidades negativas	33
• Implementación del equipo técnico de diálogo y sostenibilidad	37
• Gestión social para proyectos de inversión pública	43
2.2.3. GESTIÓN AMBIENTAL EFECTIVA	51
• ¡Recicla fácil! Mejoramiento del manejo de residuos sólidos en el penal de Huánuco	53
2.2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNA	57
• Optimización de los procesos “Pago a proveedores” y “Pago de viáticos” a través de la certificación ISO 9001:2008	59
• Mejoramiento del proceso de emisión de edictos en el ámbito penal para una administración de justicia célere en pro de poblaciones vulnerables en el distrito judicial de Arequipa	63
• VALORIZA - Instrumento de gestión que crece contigo	69
• Modelo para la incorporación a un régimen laboral meritocrático en el marco de la Ley N° 29709	73
• Mejoramiento de la gestión de viáticos: Nuevo sistema automatizado de planilla de viáticos	81
2.2.5. SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	87
• Unidad multisectorial de servicios para la protección del acceso a la justicia: “Alianza por la Justicia”	89
• Implementación del sistema de encuestas de satisfacción del usuario SISENSA	93
• Módulo de atención al usuario judicial	99

2.2.6. OTRAS MEJORAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA	103
• Supervisión del consumo mensual de energía eléctrica por facturación excesiva	105
• Sistema de coordinación multisectorial para la gestión de la comisión de coordinación viceministerial	109
• Convenio interinstitucional UGEL 05-PNP	117
2.2.7. FISCALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LA LEY	121
• Gerentes públicos construyendo transparencia y legalidad	123
2.2.8. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN	127
• Información en línea de pago a proveedores	129
2.2.9. INCLUSIÓN SOCIAL	133
• Programa de Intervención para familias con adolescentes en conflicto con la Ley Penal	135



INTRODUCCIÓN

La Autoridad Nacional del Servicio civil – SERVIR, con el apoyo de ProGobernabilidad, presentan el documento Gerentes Públicos: Sistematización de Buenas Prácticas, que recoge información sobre las prácticas ganadoras del Concurso Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos, que organiza la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR, anualmente. El documento sistematiza información relevante sobre las prácticas ganadoras del concurso y presentadas por Gerentes Públicos que a la fecha pertenecen al cuerpo de Gerentes Públicos, con el objetivo de compartir estas experiencias y que puedan ser replicadas por otras entidades públicas del estado Peruano.

SERVIR es el ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, y es la entidad encargada de establecer y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil, siendo su misión mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir a las ciudadanas y los ciudadanos del Perú.

Como parte de sus funciones, SERVIR conduce el Cuerpo de Gerentes Públicos, integrado por profesionales seleccionados de manera meritocrática y transparente, que luego son asignados a entidades públicas de los tres niveles de gobierno. Los Gerentes Públicos que han venido siendo asignados desde el año 2009 generan un impacto importante en las entidades en las que trabajan, promoviendo cambios en la forma de gestionar dichas organizaciones. Como parte de su gestión implementan buenas prácticas que, con este documento, pretenden ser compartidas con otros servidores públicos del Estado.

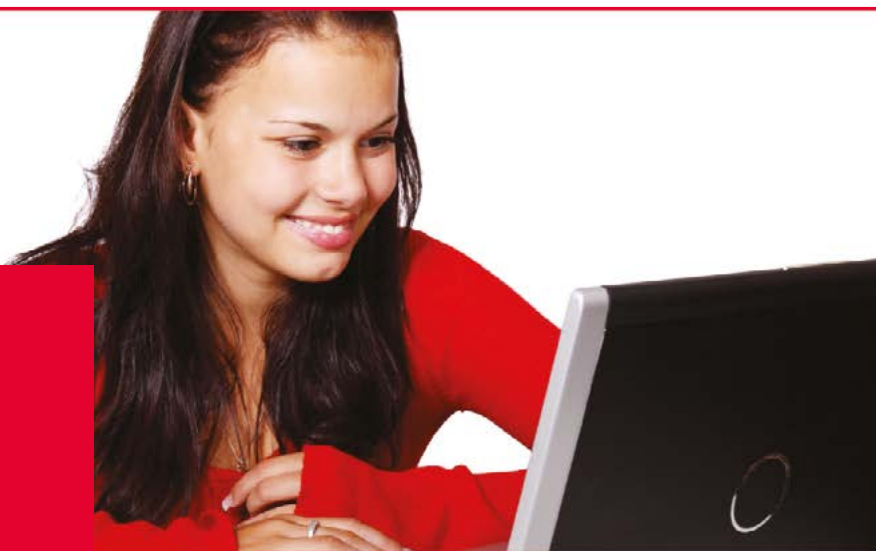
Al mismo tiempo, con el fin de conocer y reconocer dichas prácticas SERVIR viene implementando desde el año 2013 el concurso de Buenas Prácticas presentadas por Gerentes Públicos, que año a año cuenta con mayor acogida. En este documento se presentan las prácticas ganadoras de los concursos realizados en los años 2013, 2014 y 2015.

SERVIR agradece el apoyo del Proyecto “Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú” – ProGobernabilidad, de la cooperación Canadiense, para la publicación de esta primera edición de “GERENTES PÚBLICOS: SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS”

Lima, febrero del 2016.

1 | BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PRESENTADAS POR GERENTES PÚBLICOS

1.1. ¿Qué es una Buena Práctica en Gestión Pública?



- Una Buena Práctica es una iniciativa de gestión pública que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar la efectividad y eficiencia de las mismas en beneficio de los ciudadanos(*).

Las buenas prácticas en gestión pública permiten a los tomadores de decisiones:

Acceder a las experiencias probadas o a identificar métodos que resultan ser adecuados, dada su orientación a soluciones concretas y efectivas que han contribuido al desarrollo del país.

Fomentar el intercambio de experiencias en las diferentes instancias del sector público para que en conjunto hacer frente a las problemáticas similares de gestión a nivel de campos específicos.

Establecer un ambiente de incentivos dentro del sector público, a través de visibilización de los resultados, comparación y estímulos al buen desempeño.

Mejorar el desempeño del sector público a través de la replicabilidad de las buenas prácticas.

Apoyar las soluciones de problemas de mayor complejidad, mostrando cómo "lo hicieron otros" y estimulando la búsqueda de soluciones innovadoras.



Difundir la experiencia para que se apliquen en contexto similares, posibilitando un mejoramiento del desempeño en el conjunto de la administración pública.

(*)Fuente: Ciudadanos al Día, 2015.

(**)Fuente: Adaptado de Armijo Mariela. (2004). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.



1.2. El concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos

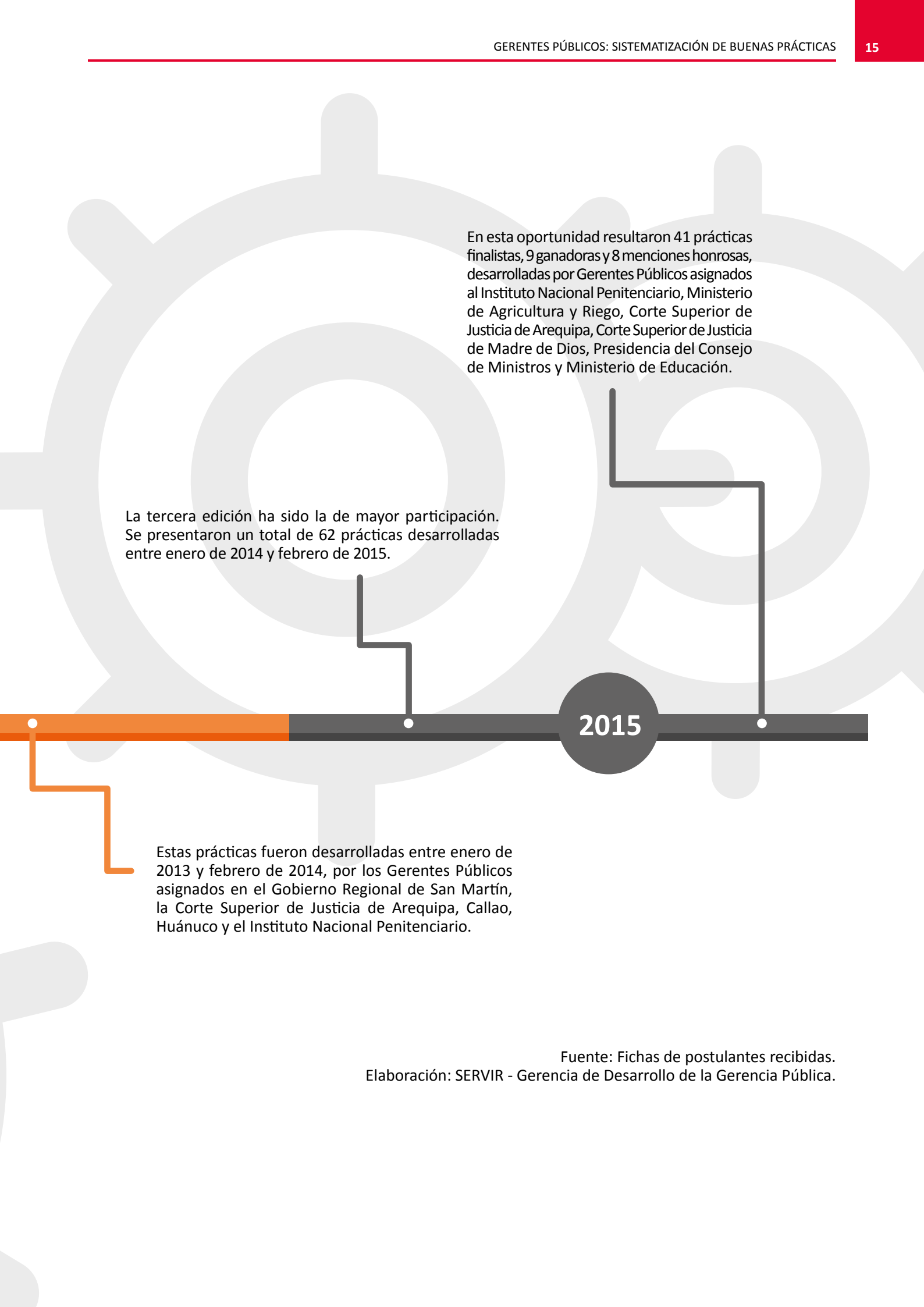
Se desarrolló la primera edición del premio **BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PRESENTADAS POR GERENTES PÚBLICOS** organizado por SERVIR.

En el concurso del año 2014 se presentaron 30 Buenas Prácticas, resultando 14 finalistas, de las cuales 4 recibieron una mención honrosa y 5 resultaron ganadoras

2013

2014

En dicha oportunidad se presentaron 15 buenas prácticas, de las cuales 10 quedaron finalistas, 4 recibieron una mención honrosa y 5 resultaron ganadoras. Las prácticas fueron desarrolladas entre los años 2011 y 2013 y pertenecieron a Gerentes Públicos asignados al Instituto Nacional de Salud, al Instituto Nacional Penitenciario, al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y a la Corte Superior de Justicia de Ancash.



En esta oportunidad resultaron 41 prácticas finalistas, 9 ganadoras y 8 menciones honorosas, desarrolladas por Gerentes Públicos asignados al Instituto Nacional Penitenciario, Ministerio de Agricultura y Riego, Corte Superior de Justicia de Arequipa, Corte Superior de Justicia de Madre de Dios, Presidencia del Consejo de Ministros y Ministerio de Educación.

La tercera edición ha sido la de mayor participación. Se presentaron un total de 62 prácticas desarrolladas entre enero de 2014 y febrero de 2015.

2015

Estas prácticas fueron desarrolladas entre enero de 2013 y febrero de 2014, por los Gerentes Públicos asignados en el Gobierno Regional de San Martín, la Corte Superior de Justicia de Arequipa, Callao, Huánuco y el Instituto Nacional Penitenciario.

Fuente: Fichas de postulantes recibidas.
Elaboración: SERVIR - Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.

PRÁCTICAS PRESENTADAS, SEGÚN CATEGORÍA, 2013 – 2015

CATEGORÍA	2013	2014	2015
Consulta y participación ciudadana	2	1	4
Cooperación pública - Privada		1	2
Eficiencia en adquisiciones y contrataciones	2	2	2
Fiscalización y cumplimiento de la Ley	2	3	
Gestión ambiental efectiva		1	3
Incidencia pública			6
Inclusión social		1	1
Otras mejoras en la gestión pública		6	13
Servicio de atención al ciudadano	1	3	9
Simplificación de trámites			2
Sistemas de gestión interna	7	12	19
Transparencia y acceso a la información	1		1
TOTAL	15	30	62

Fuente: Fichas de postulaciones recibidas.

Elaboración: SERVIR - Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.

PRÁCTICAS PRESENTADAS, SEGÚN ENTIDAD EN LA QUE SE ENCUENTRA ASIGNADO EL GERENTE PÚBLICO, 2013 - 2015

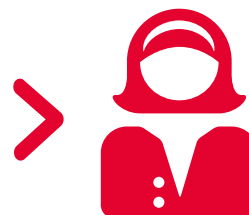
ENTIDAD EN LA QUE SE ENCUENTRA ASIGNADO EL GERENTE PÚBLICO	2013	2014	2015
Corte Superior de Justicia de Amazonas	1		
Corte Superior de Justicia de Ancash	1		
Corte Superior de Justicia de Arequipa		1	1
Corte Superior de Justicia de Cajamarca		1	1
Corte Superior de Justicia de Cajamarca - La Libertad		1	
Corte Superior de Justicia de Cañete		1	
Corte Superior de Justicia de Huánuco		1	
Corte Superior de Justicia de Huaura		1	
Corte Superior de Justicia de Ica	1		
Corte Superior de Justicia de La Libertad		1	2
Corte Superior de Justicia de Lima Norte			1
Corte Superior de Justicia de Madre de Dios			1
Corte Superior de Justicia de Piura			1
Corte Superior de Justicia de Puno			1
Corte Superior de Justicia de San Martín			2
Corte Superior de Justicia de Sullana			2
Corte Superior de Justicia del Callao		1	

Corte Superior de Justicia del Santa		1	2
Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima - Emape			1
Seguro Social de Salud - Essalud	1		1
Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - Foncodes		1	
Gobierno Regional de Cajamarca			1
Gobierno Regional de La Libertad	1	2	
Gobierno Regional de Moquegua - Unidad Ejecutora 402 - Hospital Regional de Moquegua			1
Gobierno Regional de Piura			1
Gobierno Regional de San Martín	1	4	1
Gobierno Regional de Tumbes			1
Gobierno Regional de Ucayali			1
Instituto Nacional Penitenciario	1	8	10
Instituto Nacional de Salud	4		
Instituto Nacional de Salud del Niño			3
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - PNAE Qali Warma	4	1	10
Ministerio de Agricultura y Riego			1
Ministerio de Producción		2	
Ministerio de Educación			10
Municipalidad distrital de Sachaca - Arequipa			1
Municipalidad distrital de San Jerónimo - Cusco		1	2
Municipalidad distrital de Torata - Moquegua		1	
Municipalidad provincial de Espinar - Cusco		1	
Presidencia del Consejo de Ministros			2
Servicios de Parques de Lima - SERPAR			1
TOTAL:	15	30	62

Fuente: Fichas de postulaciones recibidas.

Elaboración: SERVIR - Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.

A continuación se listan las Buenas Prácticas que resultaron premiadas durante los 3 años, las cuales se han agrupado por categorías y según las instituciones en las que se implementaron.



1.3. Instituciones en las que se implementaron las Buenas Prácticas Ganadoras



Es muy importante que las experiencias desarrolladas por cada una de estas instituciones estén documentadas para poder compartirlas con otras instituciones. Es por ello que en la siguiente unidad, se describirán cada una de la Buenas Prácticas presentadas por Gerentes Públicos asignados a diferentes entidades del estado.

2

DESCRIPCIÓN DE LAS
BUENAS PRÁCTICAS
GANADORAS DEL
CONCURSO DE BUENAS
PRÁCTICAS DE GESTIÓN
PRESENTADAS POR
GERENTES PÚBLICOS

2.1. Las Buenas Prácticas según categorías temáticas



A continuación se muestran las temáticas de buenas prácticas desarrolladas por categorías.

2.1.1

Eficiencia en Adquisiciones y Contrataciones

- Adquisición de equipos de cómputo bajo un procedimiento mejorado de la modalidad de Convenio Marco (2015).

2.1.2

Consulta y Participación Ciudadana

- Licencia social para proyectos con externalidades negativas (INPE - 2013).
- Implementación del Equipo Técnico de Diálogo y Sostenibilidad – Prevención de Conflictos Sociales (2014).
- Gestión Social para Proyectos de Inversión Pública (2015).

2.1.3

Gestión Ambiental Efectiva

- ¡Recicla fácil! Mejoramiento del manejo de residuos sólidos en el Penal de Huánuco (2015).

2.1.4

Sistemas de Gestión Interna

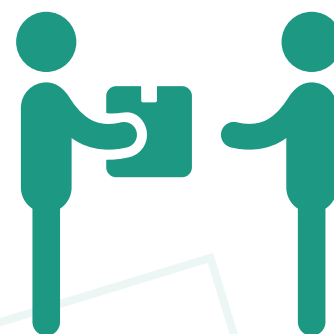
- Optimización de los procesos “Pago a proveedores” y “Pago de viáticos” a través de la certificación ISO 9001:2008” y “Rediseño para la Simplificación del Proceso de Asignación Pasajes y Viáticos” (2013).
- Mejoramiento del proceso de emisión de edictos en el ámbito penal para una administración de justicia célere en pro de poblaciones vulnerables en el distrito judicial de Arequipa (2014).
- VALORIZA – Instrumento de Gestión que Crece Contigo (2014).
- Modelo para la incorporación a un régimen laboral meritocrático en el marco de la Ley N°29709 (2015).
- Mejoramiento de la Gestión de Viáticos: Nuevo sistema automatizado de planilla de viáticos (2015).



2.1.5

Servicio de Atención al Ciudadano

- Unidad Multisectorial de Servicios para la Protección del Acceso a la Justicia “Alianza por la Justicia” (2014).
- Implementación del Sistema de Encuestas de Satisfacción del usuario “SISENSA” - Poder Judicial (2015).
- Módulo de Atención al Usuario Judicial (2015).



2.1.6

Otras mejoras en la Gestión Pública

- Supervisión del consumo mensual de energía eléctrica por facturación excesiva (2013).
- Sistema de Coordinación Multisectorial para la Gestión de la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV) (2015).
- Convenio Interinstitucional UGEL 05 – PNP (2015).

2.1.7

Fiscalización y Cumplimiento de Ley

- Gerentes Públicos construyendo Transparencia y Legalidad (2013).

2.1.8

Transparencia y Acceso a la Información

- Información en línea de pago a proveedores (2013).

2.1.9

Inclusión Social

- Programa de Intervención para familias con adolescentes en conflicto con la Ley Penal (2014).



2.2. Desarrollo de Las Buenas Prácticas

En las siguientes páginas se presentan las Buenas Prácticas, de acuerdo a las categorías a las que pertenecen. Se describirán aspectos que permitan a otras instituciones reflexionar sobre las mismas, adaptarlas a sus realidades y desarrollar procesos de mejora continua en sus instituciones, tomando en cuenta estas experiencias.

*Si desea mayor información
sobre una buena práctica
puede escribir a
info@servir.gob.pe*



servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

**2.2.1. EFICIENCIA
EN ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES**



Adquisición de equipos de cómputo bajo un procedimiento mejorado en la modalidad de Convenio Marco (2015)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Lima

Gerentes Públicos Responsables

Adrián Enrique Romero Ames

Guillermo Casafranca García



Objetivos

- **Implementar** un sistema informatizado de registro y control de visitas en los establecimientos penitenciarios.
- **Adquirir** equipos de cómputo para los establecimientos penitenciarios, de manera transparente y en las mejores condiciones de precio.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Deficiencia** del sistema de registro de visitas, el cual era de un nivel muy básico, estando instalado en un solo equipo de cómputo.
- **Duplicación** de funciones relacionadas al control de las visitas, con la Dirección de Registro Penitenciario.
- **Demora** en el envío de información de las visitas de los internos al Poder Judicial, Fiscalía y Policía Nacional del Perú, por no contar con un sistema integrado.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	ALIADOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Visitantes de los establecimientos penitenciarios. • Las direcciones de seguridad y registro penitenciario. • Los órganos de apoyo de sistemas de información y la unidad de estadística de la Oficina General de Planes y Presupuesto. • Personal de once establecimientos penitenciarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: oficina de sistema de información. • Externos: organismo supervisor de las contrataciones del estado – OSCE, proveedores.



La estrategia



El INPE propuso establecer un sistema de registro de visitas **computarizado**, permitiendo que cada establecimiento penitenciario tenga un mayor control sobre las visitas, y buscando promover la integración entre la Dirección de Registro Penitenciario, la Dirección de Seguridad y el Consejo Técnico Penitenciario.

Para implementar este sistema de registro se compraron equipos de cómputo, lo cual se realizó bajo un procedimiento mejorado de la



aplicación en la modalidad de Convenio Marco. Según el procedimiento normado, las empresas pueden mostrar en sus fichas técnicas mejores condiciones de venta de los equipos de cómputo. Las instituciones pueden ingresar a la ficha, elegir una empresa y comprar directamente.

La compra se realizó de la siguiente manera:

- **Verificación y validación** de las fichas técnicas de los CPU, monitores e impresoras, por parte de la Oficina de Sistemas de Información. Se verificó en el catálogo electrónico del SEACE, las empresas potenciales que se encuentran registradas en el Convenio Marco.
- **Selección** de las fichas que cumplieran los requisitos.
- **Solicitud** a las empresas vía correo electrónico, para que mejoren las condiciones de venta: Económica, plazo de entrega y la garantía de sus productos registradas en sus fichas técnicas del Convenio Marco. Esto con el fin de realizar una evaluación e identificar a la empresa que reúna las mejores condiciones en precio y plazo de entrega.

Como resultado de las solicitudes remitidas las empresas propusieron mejores condiciones a las propuestas que figuraban en los catálogos de los Convenios Marco. Realizaron descuentos del precio por volúmenes.

A través de este procedimiento bajo la modalidad de los Convenios Marco, se adquirieron **83 computadoras** (CPU y monitores) y **21 impresoras** como parte del sistema de implementación de registro de visitas en los establecimientos penitenciarios de Ancón I, Miguel Castro Castro, Callao, Lurigancho, Chimbote, Ica, Chorrillos Comunes, y Trujillo, Chiclayo, Piura y Juliaca.



Veamos un ejemplo:

CUADRO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS - COMPRAS DE MONITORES

N°	RAZÓN SOCIAL	PRECIO NORMAL	PRECIO CON DESCT	PLAZO DE ENTREGA
1	Empresa 1	103.00	101.00	3
2	Empresa 2	127.92	112.32	2
3	Empresa 3	128.14	120.00	9
4	Empresa 4	145.00	135.00	1
5	Empresa 5	147.00	128.00	20
6	Empresa 6	151.62	124.90	4
7	Empresa 7	153.90	124.85	3

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LOS PUNTAJES

Se asignó 90 puntos a las mejores propuestas económicas y 10 puntos a los mejores plazos de entrega.

PUNTAJE DEL PRECIO: MÁXIMO 90 PTS. FÓRMULA (A/B)*C	PUNTAJE DEL PLAZO: MÁXIMO 10 PTS. FÓRMULA (D/E)*F
A = El menor precio presentado por los postores del convenio marco.	D= El menor plazo presentado por los postores del convenio marco.
B = Precio propuesto por el postor.	E= Plazo propuesto por el postor.
C= Puntaje máximo otorgado por el factor precio. (101/101)*90.00= 90.00	F= Puntaje máximo otorgado por el factor plazo de entrega. (1/3)*10= 3.33

Este proceso permitió:

- Una mayor transparencia en las adquisiciones al homologar las condiciones para todos los proveedores.
- Maximizar el uso de los recursos públicos al obtener mejora en los precios y condiciones de compra.
- Ahorro y eficiencia de recursos para la entidad.

Se difundió esta experiencia a los jefes de equipo de logística de las Oficinas regionales y a las Unidades Ejecutoras del INPE y a entidades públicas de interés.



Logros de la experiencia

- **El INPE** ahorró S/. 76,380.44 como resultado del proceso de adquisición de las computadoras y monitores. Estos ahorros permitieron atender requerimientos de otras áreas usuarias del INPE.
- **Se obtuvieron** bienes a costo cero de 83 estabilizadores, 83 kit de limpieza, 83 USB de 8GB y 83 servicios de mantenimiento preventivo.
- **Se implementó** un sistema de registro de visitas computarizado, permitiendo que cada establecimiento penitenciario tenga un mayor control sobre las visitas, a través de la integración de la Dirección de Registro Penitenciario, la Dirección de Seguridad y el Consejo Técnico Penitenciario.
- **Envío** de información de las visitas de los internos al Poder Judicial, Fiscalía y PNP, en forma oportuna, transparente y eficiente.



Aprendizajes

- **Si las entidades** hacen uso de procedimientos mejorados para adquirir equipos de cómputo, lograrán mejores condiciones de precio ofertados por los proveedores.
- **El contar** con un sistema informatizado de cómputo, contribuye de manera eficiente y oportuna a tener un adecuado registro y control de las visitas que se realizan en los establecimientos penitenciarios.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2. 2.
CONSULTA Y
PARTICIPACIÓN CIUDADANA



Licencia social para proyectos con externalidades negativas (2013)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Lima

Gerente Público Responsable

Renzo Luis Patiño Cornejo



Objetivos

- **Lograr** la aceptación de los proyectos de ampliación y mejoramiento de los Establecimientos Penitenciarios, por parte de la población involucrada.
- **Implementar** mecanismos de participación de la población en los proyectos de ampliación y mejoramiento.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Cancelación y/o paralización** de los proyectos planteados debido al rechazo de parte de la población, por ejemplo de quienes impidieron el proyecto para la ampliación y mejoramiento del Establecimiento Penitenciario Huanta y Cañete. Con esta cancelación se dejó de invertir aproximadamente 27 millones de soles y se eliminó la posibilidad de creación de 960 unidades de albergue adicionales.
- **Poca información** de los pobladores acerca de los beneficios sociales y económicos que pueden generarse antes, durante y después de la ejecución de los proyectos.
- **Creencias y prejuicios** de los pobladores con respecto a las implicancias de la puesta en marcha de estos proyectos.
- **Deficiente** comunicación entre la institución y la población involucrada.
- **Preferencia** por parte de la población por otros tipos de proyectos, como de educación, salud, medio ambiente, cultura, entre otros, a diferencia de uno de infraestructura penitenciaria.
- **Intereses** particulares con respecto al uso de los terrenos programados para la ejecución de los proyectos de infraestructura penitenciaria.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • La población penal que ocupará los nuevos establecimientos penitenciarios a construir. • La población penal que se encuentra en los establecimientos penitenciarios existentes a ser ampliados y/o mejorados. • La población aledaña al establecimiento penitenciario o al terreno donde se realizará la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población en general.



La estrategia

Frente al problema de cancelación del proyecto de ampliación y mejoramiento de los Establecimientos Penitenciarios, se vio la necesidad de plantear una metodología para lograr la ejecución de los proyectos programados.

Metodología: Talleres de involucrados con énfasis en comunicación efectiva

Consistió en realizar talleres de involucrados con énfasis en comunicación efectiva, utilizando una metodología participativa y con materiales de acuerdo a las problemática identificada.

Guía Metodológica

- Se cuenta con una guía metodológica que detalla los métodos para la identificación de los involucrados, establece los formatos a utilizar y desarrolla las siguientes pautas para ejecutar los talleres:
 - » **Exposición** de la situación penitenciaria del país, por un miembro del Consejo Nacional Penitenciario, a través de un material audiovisual que expone de manera gráfica y animada la situación del sistema penitenciario y las características de los nuevos penales. Asimismo, presenta los beneficios que tendrá la población con la construcción del establecimiento penitenciario.
 - » **Exposición** del proyecto por parte del responsable y se promueve la participación de todos los involucrados.
 - » **Conversatorios** con todos los involucrados como medio para absolver sus dudas, sus preguntas y recoger solicitudes y sugerencias del proyecto expuesto.
- Se obtiene la licencia social mediante la firma del acta del taller de involucrados que materializa el compromiso de la población por el proyecto planteado.



Logros de la experiencia

- **Se obtuvieron** 8 licencias sociales de los 10 talleres realizados.
- **La población** se identificó con los proyectos, generando que otras comunidades se interesen en donar terrenos para la construcción de nuevos establecimientos penitenciarios en su localidad.
- **Se recibieron** 6 ofertas de donaciones de terrenos, de las cuales se han aceptado 3, debido a que las otras no contaban con las características necesarias.



Implementación del equipo técnico de diálogo y sostenibilidad (Prevención de conflictos sociales) (2014)

Gobierno Regional de San Martín

Ciudad

Moyobamba

Gerentes Públicos Responsables

José Luis Vela Guerra

Roberto López Cahuaza



Objetivos

- **Conformar** un equipo técnico para la gestión del diálogo frente a los conflictos sociales de la región.
- **Establecer** un sistema de seguimiento y monitoreo de casos de conflictos sociales a nivel regional.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Ausencia** de un equipo en la región para apoyar a prevenir el surgimiento de conflictos sociales que puedan ocurrir en la zona.
- **La región** no contaba con un sistema de registro de los conflictos que sucedían y que podrían afectar la Gobernabilidad.



Beneficiarios

- Dependencias del Goresam (Direcciones Regionales, etc.).
- Sociedad Civil Organizada (Frentes de Defensa, Rondas Campesinas, Asociaciones civiles, etc.).
- Empresas Privadas (Concesiones, etc.).
- Comunidades Nativas o grupos Étnicos (Shawis, Awajun, Quechuas).



La estrategia

A fines del año 2008 y durante el año 2009 surgió la idea de conformar un grupo que pueda dedicarse exclusivamente a los temas de conflictividad social en el departamento. Para conformar este equipo fue necesario seguir una serie de pasos que llevaron a que esta idea se haga realidad. Entre ellos se encuentran:



- **LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO DE DIÁLOGO Y SOSTENIBILIDAD DEL GOBIERNO REGIONAL Y DEFINIR SUS FUNCIONES:**

Conformación del Equipo Técnico de Diálogo y Sostenibilidad del Gobierno Regional



A partir de un proceso de capacitación realizado en el año 2010, en junio del 2012 el GORESAM conformó un Equipo Técnico de coordinación de carácter especializado y multidisciplinario con la finalidad de prevenir el surgimiento de conflictos sociales relacionados a inversiones privadas, medio ambiente, delimitación territorial, concesiones forestales, entre otros.

Este equipo depende de la Gerencia General Regional y coordina sus actividades con la Oficina de Gestión de las Personas.

Funciones y acciones del Equipo Técnico y Regional

- Gestionar principalmente la prevención del conflicto social a través del manejo de instrumentos adecuados que permitan introducir mecanismos de relacionamiento interinstitucional para generar respuestas adecuadas que permitan prevenir el desencadenamiento violento de los conflictos sociales.
- Identificar, registrar, analizar y monitorear las diferencias, las controversias y los conflictos sociales que se presentan en la Región.
- Participar en la promoción del diálogo, asumiendo el rol de facilitador y gestor de espacios de diálogo, ya sea en casos que son competencia del gobierno regional o en otros casos en los que otros niveles de gobierno se lo han requerido.
- Capacitar a funcionarios y funcionarias del Gobierno Regional, Gobiernos Locales y de representantes de la Sociedad Civil, para sensibilizar sobre la gestión del diálogo como medio para la prevención de los conflictos sociales.

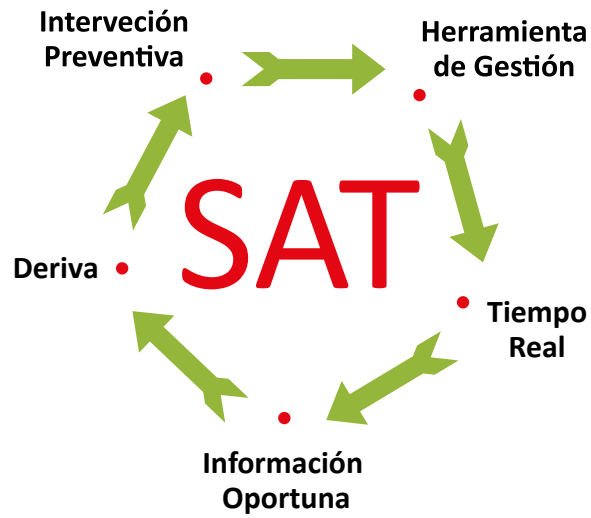
- **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA**

El sistema de alerta temprana es una herramienta de gestión que permite tener la información en tiempo real de los diferentes conflictos sociales que se pueden suscitar en las diferentes provincias de nuestra Región.

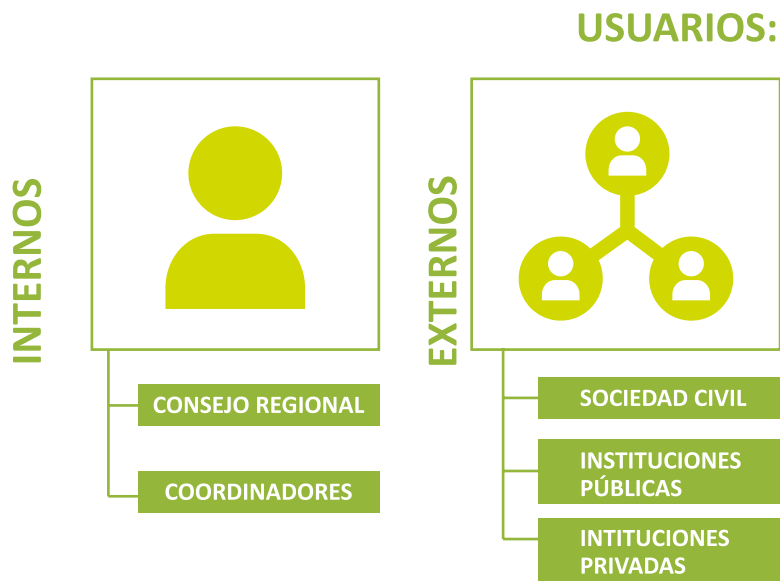
Este sistema se encuentra alojado en la página web y es alimentado de información por coordinadores ubicados en las diferentes provincias, los cuales cuentan con un usuario y contraseña para su acceso. En una segunda etapa se incorporará a los gobiernos locales y en la tercera a la sociedad civil organizada.

La primera fase se encuentra operativa con las modificaciones realizadas siguiendo los lineamientos de software de la ONDS – PCMS. Se realizó el registro y validación de claves de los usuarios internos del GORESAM (coordinadores).

Sistema de Alerta y Monitoreo



Cuadro de distribución idealizada de alimentación del Sistema de Alerta Temprana



Portada Sistema de Alerta Temprana



- **ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A nivel de la región se cuenta con información organizada

- Información sistematizada física y virtual de todos los casos, tanto cualitativos como cuantitativos.
- Balance estadístico anual de casos.
- Mapeo de Conflictos por Provincias, Distritos, Comunidades Nativas.
- Mapeo de Conflictos Sociales según competencias.
- Organigrama del Equipo Técnico.
- Actividades por Área o ejes Temáticos: Planificación, monitoreo, evaluación y seguimiento de casos.
- Fortalecimiento de Capacidades.
- Protocolos de intervención.
- Gestión por Resultados (Matriz de Marco lógico).
- Inclusión del Enfoque de Género en el plan 2014.



Logros de la experiencia

- **Se implementó** un equipo técnico de Diálogo y Sostenibilidad en la región, consolidado.
- **Se realizó** el seguimiento y monitoreo de 33 casos a nivel regional, evitando el escalamiento de los mismos mediante mecanismos de diálogo.
- **La experiencia** de la Región San Martín por ser la más destacada fue sistematizada por ONDS-PCM, PRODES USAID DESCENTRALIZACIÓN y PNUD para la conformación de Equipos Técnicos en otras regiones del país.
- **Se cuenta** con información estadística anualizada



Aprendizaje

- **Los programas** de capacitación y sensibilización a personas claves de la región, así como la voluntad política del Gobierno Regional, son factores importantes para impulsar un equipo Técnico de Diálogo y Sostenibilidad en cualquier región de nuestro país.



Gestión social para proyectos de inversión pública (2015)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Lima

Gerentes Públicos Responsables

Cesar Díaz Pastor

Renzo Luis Patiño Cornejo

Estuardo Tello Pereyra



Objetivos

- **Lograr** la aceptación de los proyectos de nuevos establecimientos penitenciarios y proyectos de ampliación y mejoramiento de los ya existentes, por parte de la población involucrada.
- **Implementar** los mecanismos de participación e identificación de la población en los proyectos de nuevos establecimientos penitenciarios y proyectos de ampliación y mejoramiento de los ya existentes.
- **Evitar** las cancelaciones y paralizaciones de los proyectos programados, por parte de la población involucrada.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Cancelación** de proyectos de infraestructura penitenciaria, debido al rechazo de los pobladores donde se ejecutaran estos proyectos.
- **Poca información** de los pobladores acerca de los beneficios sociales y económicos que pueden generarse antes, durante y después de la ejecución de los proyectos.
- **Creencias y prejuicios** de los pobladores con respecto a las implicancias de la puesta en marcha de estos proyectos.
- **Cambio** de autoridades y nuevos actores sociales que desconocían los acuerdos logrados.



Beneficiarios

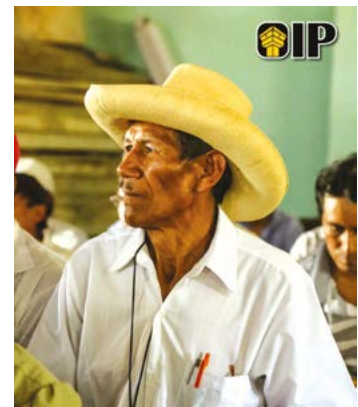
- **La población penal** que ocupará los nuevos establecimientos penitenciarios y las ampliaciones y mejoras de los existentes.
- **La población aledaña** al establecimiento penitenciario o al terreno donde se realizará la construcción.



La estrategia



Frente al problema de cancelación del proyecto de ampliación y mejoramiento de los Establecimientos Penitenciarios, se vio la necesidad de plantear una gestión social para ejecutar los proyectos programados.



LA GESTIÓN SOCIAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL INPE

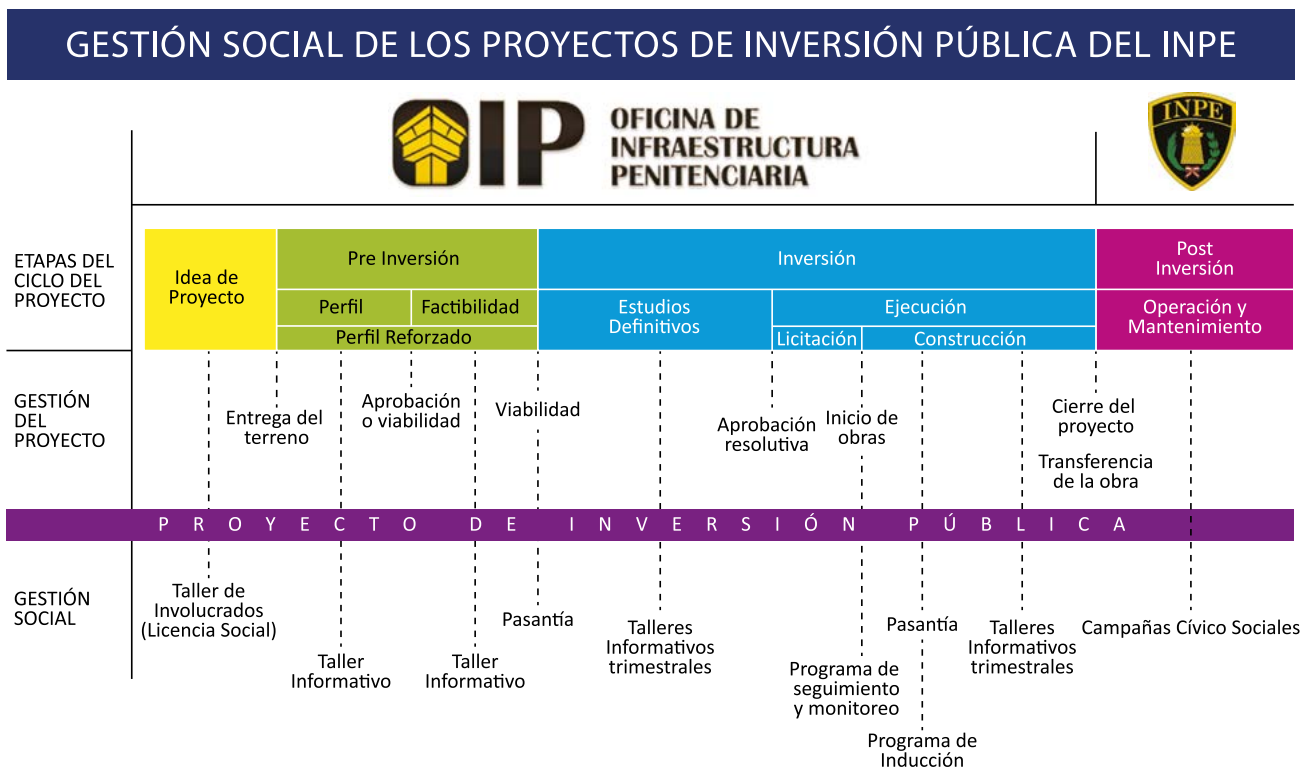
EL INVOLUCRAMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA LICENCIA SOCIAL

Los prejuicios, la mala percepción en el inconsciente colectivo, la poca comunicación entre el INPE y las comunidades, y los intereses de terceros originaron que las poblaciones rechacen, paralicen e incluso suspendan diversos proyectos de construcción de penales en el país. Por ello, la actual administración propuso incorporar -de manera transversal- un modelo de Gestión Social de proyectos de inversión Pública, a lo largo de todo el ciclo de proyectos, el cual se ha venido mejorando con el transcurrir del tiempo.

Este enfoque se basa en las fases establecidas en la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP): **Pre inversión, Inversión, Post inversión**; considerando también que todo proyecto de inversión pública parte con una idea que busca solucionar un problema o atender una necesidad.

Dentro de este ciclo de proyecto se cuenta con mecanismos que se aplican en las diferentes fases: la realización de talleres de involucrados, talleres informativos, pasantías de comunidades, programas de inducción, campañas cívicas sociales. Conozcamos en qué consiste cada una de ellas.

Grafico N° 01: Gestión social de Proyectos de Inversión Pública del INPE

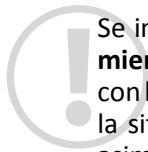


- **TALLER DE INVOLUCRADOS**

El rechazo popular a la construcción de los establecimientos penitenciarios de Huanta y Cañete marcó un hito pues, además de paralizar su ejecución, evidenció que una mala estrategia de comunicación podría poner en riesgo otros proyectos. Por ello, los Talleres de Involucrados enfatizan la importancia de la comunicación clara y efectiva.

Actualmente, la OIP (Oficina de Infraestructura Penitenciaria) posee una Guía Metodológica que detalla los

métodos para una adecuada identificación de los involucrados, asimismo establece los formatos a utilizar y desarrolla las pautas para la realización de los mencionados talleres, que resaltan por las siguientes características:



Se inician con la exposición de la situación penitenciaria del país, por parte de **un miembro del Consejo Nacional Penitenciario**, cuya intervención queda reforzada con la presentación de material audiovisual, que expone de manera gráfica y animada la situación del sistema penitenciario y las características de los nuevos penales; asimismo, se presenta un segundo **material audiovisual** que muestra el **testimonio de los beneficios** obtenidos por parte de la población a partir de la construcción del establecimiento penitenciario. Todo ello queda afianzado con la **exposición del proyecto** por parte del responsable del mismo, para luego dar lugar a la participación de todos los involucrados.

Todo el taller se realiza bajo un formato participativo a través de conversatorios como medio para absolver dudas y preguntas de los actores involucrados, acogiendo también solicitudes y sugerencias al proyecto expuesto.

Y finalmente se da inicio a una nueva forma de relacionamiento y diálogo entre el INPE y la Comunidad, obteniendo la licencia social mediante **la firma del acta del taller de involucrados**, que materializa el compromiso de la población por el proyecto planteado.

Solo una vez que se consigue la LICENCIA SOCIAL, se puede iniciar la fase de Pre inversión.

RESULTADOS TANGIBLES

Hasta noviembre del 2015, el INPE ha desarrollado 15 talleres en diversas zonas del Perú y ha obtenido 12 licencias sociales en las zonas de:

- Piura
- Pichari (Cusco)
- Cochamarca(Cerro de Pasco)
- Chincha (Ica)
- Puno
- Cajamarca
- Ica
- Bagua(Amazonas)
- Jauja (Junín)
- Moyobamba (San Martín)
- Moquegua
- Venado Pampa (Tingo María)
- Arequipa

Cabe destacar que no se han registrado más paralizaciones ni rechazos a los proyectos del INPE e, incluso, las localidades de Bagua (Amazonas), Cochamarca (Cerro de Pasco), Cusco, Oxapampa (Pasco), Chota (Cajamarca), Tarma (Junín) y Huancavelica ofrecieron sus terrenos en calidad de donación para ejecutar proyectos y así resultar beneficiados con ellos.

- **PASANTÍAS:**

El objetivo de esta estrategia es mostrar in situ a los comuneros la nueva concepción de infraestructura que propone el INPE, mostrando penales dotados de las medidas de seguridad que necesitan las comunidades para continuar su desarrollo y las medidas de tratamiento efectivo, tanto social como psicológico, que permita a los internos una real reinserción a la sociedad.

La consecuencia natural de esta acción es cumplir los acuerdos adoptados y la sostenibilidad de la licencia social obtenida en los Talleres de Involucrados.

Para estas visitas se seleccionaron los establecimientos penitenciarios Ancón II, Chincha y Cochamarca,

debido a que cuentan con modernos diseños de infraestructura y permiten observar diferentes etapas de vida del proyecto.

RESULTADOS TANGIBLES

Hasta la fecha, el INPE ha desarrollado pasantías en las que han participado pobladores de:

- Pichari (Cusco)
- Castillo Grande (Tingo María)
- Yaurisque (Cusco)
- Bagua Grande (Amazonas)
- Cochamarca (Cerro de Pasco)

- **TALLERES INFORMATIVOS**

Como mecanismo, se desarrollan Talleres Informativos que permiten informar y tener una comunicación permanente con las comunidades durante todas las etapas del proyecto.

Para este propósito se emplea la misma metodología de los Talleres de Involucrados, variando en su contenido informativo, los cuales podrán abordar temas de interés social, ambiental y técnico del proyecto.

Con ello se logra mantener una comunicación y relación fluida con la población, generando confianza, resolviendo sus dudas y acogiendo sus sugerencias al proyecto.

RESULTADOS TANGIBLES

A la fecha se han realizado talleres informativos en 06 localidades:

- Ancón I
- Moquegua
- Venadopampa
- Cochamarca
- Piura
- Puno

- **PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN GESTIÓN SOCIAL**

Al iniciar la ejecución de la obra, se realiza el programa de inducción en gestión social a los nuevos profesionales que se contratan para el seguimiento y monitoreo de cada licencia social, a la empresa contratista y supervisora de la obra, y a los funcionarios de los establecimientos penitenciarios donde se ejecuta el proyecto.

En este programa de inducción social se presenta el modelo de Gestión Social, se desarrollan charlas de normativa ambiental y habilidades comunicativas para la prevención de futuros conflictos sociales.

RESULTADOS TANGIBLES

Se realizó un programa de inducción en:

- Puno

- **CAMPAÑAS CÍVICAS SOCIALES**

A la Gestión Social de los Proyectos de Inversión Pública del INPE, se han sumado e involucrado directamente las Oficinas Regionales, con las cuales se están implementando las campañas cívicas sociales dirigidas a las comunidades a fin de garantizar una convivencia armónica desde antes de que opere el penal.

Estas campañas cívicas sociales están conformadas por un conjunto de actividades de sensibilización, médicas y de capacitación desarrolladas para beneficio directo de las comunidades, quienes podrán recibir orientaciones de los especialistas del INPE en diversas especialidades. Asimismo, podrán ser sensibilizadas y

capacitadas en temas de interés socioeconómico y ambiental, a través de instituciones aliadas y profesionales de la OIP (Oficina de Infraestructura Penitenciaria).

Objetivos

- Fortalecer las relaciones comunitarias entre el INPE y las comunidades que acogen al nuevo establecimiento penitenciario.
- Contribuir con el desarrollo y la calidad de vida de las comunidades.
- Mantener y sostener la licencia social obtenida en el Taller de Involucrados.

RESULTADOS TANGIBLES

Se han realizado 2 campañas cívicas sociales en:

- Cochamarca (Cerros de Pasco)
- Venado Pampa (Huánuco)

• **PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA LICENCIA SOCIAL**

Con el objetivo de determinar los cambios que se vienen generando con los proyectos de inversión pública del INPE en comunidades del país, se ha implementado desde el 2014, el Programa de Seguimiento y Monitoreo de la Licencia Social, que se inicia con la ejecución de la obra.

Con este programa se hace el seguimiento constante de los acuerdos logrados en cada mecanismo de participación ciudadana implementado; la sistematización de información obtenida mediante reportes e informes para el planteamiento de soluciones; la atención de reclamos e identificación de problemas potenciales para evitar cualquier tipo de rechazo o paralización de las obras; la gestión ante las instituciones competentes las demandas de servicios básicos por parte de la comunidad; la difusión de información del proyecto; el monitoreo permanente en medios de comunicación y otros a fin de hacer sostenible el apoyo de los involucrados durante todo el ciclo del proyecto.

RESULTADOS TANGIBLES

A la fecha se cuenta con profesionales especializados en las siguientes obras:

- Cochamarca
- Puno
- Moquegua





Difusión de la práctica



- **Se distribuyó** el material audiovisual, la guía metodológica y sus formatos, con el fin de uniformizar los alcances y características de esta práctica entre los especialistas a cargo de la elaboración de cada uno de los proyectos.
- **Se difundió** información a través de notas de prensa y de la página web de la Oficina de Infraestructura Penitenciaria y el correo electrónico del intranet.
- **La metodología** desarrollada en los talleres se expuso en el programa de inducción para el nuevo personal, en el encuentro de gerentes públicos de SERVIR y durante la pasantía de los estudiantes universitarios de la carrera profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad de Juliaca.



Logros de la experiencia

Modelo de Gestión Social para Proyectos de Inversión Pública, para la prevención y gestión de conflictos sociales desde el Instituto Nacional Penitenciario.

- Mecanismos de consulta y participación ciudadana (Talleres de Involucrados, Pasantía de Involucrados, Talleres Informativos, Programa de Inducción en Gestión Social, Campañas Cívicas Sociales y Programa de Seguimiento y Monitoreo de la Licencia Social).
- Estrategias de comunicación (gráficas y audiovisuales).
- Metodologías para el desarrollo de los mecanismos de consulta y participación ciudadana.

Es importante mencionar que esta práctica difiere de la práctica “Licencia social para proyectos con externalidades negativas” en cuanto las estrategias implementadas fueron diferentes



Aprendizajes

- **La participación** de los profesionales en el diseño del programa de Gestión Social, así como la participación de la población con sus aportes y sugerencias, genera el empoderamiento de ambos actores en el proyecto, posibilitando que éste sea exitoso.
- **Para** lograr una mayor convocatoria al evento y formalizar los acuerdos, es necesario el involucramiento de un miembro del Consejo Nacional Penitenciario, por las facultades con que cuenta para la toma de decisiones.
- **Presentar** el proyecto de una forma práctica, utilizando un lenguaje sencillo y promoviendo la participación de la población en el taller, posibilita que la población tenga un mayor entendimiento sobre el proyecto.
- **Realizar** los talleres al inicio o durante el proceso de elaboración del estudio, resulta importante para mostrar la disposición de involucrar a la población en el proyecto.



Dificultades

- **Resistencia** a la inclusión de la gestión social en el desarrollo del proyecto. Frente a ello se involucró y se sensibilizó a los profesionales de la OIP para formar parte de esta gestión.
- **Prejuicios** por parte de la población aledaña a la construcción de los Establecimientos Penitenciarios. Estos aspectos fueron abordados en cada mecanismo de consulta y participación ciudadana.
- **Poco tiempo** disponible de parte de las autoridades para participar en la gestión social.

2.2. 3.
GESTIÓN
AMBIENTAL EFECTIVA



¡Recicla fácil! Mejoramiento del manejo de residuos sólidos en el penal de Huánuco (2015)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Huánuco

Gerentes Públicos Responsables

Keler Adelfo Chagua Tucto

Marco Antonio Montalvo Torres



Objetivos

- **Promover** un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el establecimiento penitenciario de Huánuco.
- **Promover** la participación activa y articulada entre la población penitenciaria, personal del INPE, gobiernos locales y empresa privada, respecto al manejo adecuado de residuos sólidos en el establecimiento penitenciario.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

La capacidad de albergue del establecimiento penitenciario de Huánuco es de 888 internos, y la población actual es de 2228 internos y 8 niños, es decir tiene una sobre población de más del 150%. Esto ocasionaba un gran problema de hacinamiento en el Penal, trayendo como consecuencia:

- **Generación** de grandes cantidades de basura, aunado a la acumulación y desborde de la basura de los contenedores. Esto debido a que el servicio de limpieza pública y recolección de basura de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, se realizaba una vez al mes, porque no contaban con presupuesto para adquirir más vehículos recolectores de basura.
- **Alta contaminación** del ambiente del Penal, porque la descomposición de la basura generaba: Malos olores, proliferación de moscas, presencia de roedores y perros, entre otros; poniendo en riesgo la salud de los internos, del personal que labora en el penal y de las familias que habitaban en casas aledañas al establecimiento.



Beneficiarios

- 2228 internos y 8 niños
- 108 trabajadores (90 del INPE, 12 Poder Judicial y 6 PNP).
- 100 familias que habitan en la zona aledaña al Penal.



La estrategia

Consistió en tercerizar el servicio de recojo de basura, para su manejo, recojo, clasificación, envase y traslado al contenedor ubicado en el exterior del penal, así como efectuar el servicio de transporte y disposición final al Relleno Sanitario de la Municipalidad de Pillco Marca.

A continuación se explican las acciones realizadas para poner en marcha el servicio de recojo de basura:

CAPACITACIÓN PERIÓDICA

Se sensibilizó y capacitó a los internos para el tratamiento de los residuos sólidos. Ellos inician el proceso de clasificación de la basura. Asimismo, se pegaron carteles en los pabellones, sobre el proceso de clasificación de residuos sólidos.

DISPOSICIÓN ADECUADA DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS

En cada pabellón del penal, se ubicaron los tachos y/o bolsas funcionales para el almacenamiento y evacuación final de los residuos sólidos.



TRASLADO DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS

Se trasladaron los residuos sólidos al contenedor ubicado en el exterior del penal, utilizando recipientes adecuados para evitar que el personal se contamine, recorriendo aproximadamente 170 metros desde la pérgola hacia el perímetro del penal. Esto fue realizado por el personal del contratista.



RECOJO DE BASURA

El recojo de basura se realizaba en bolsas de colores, en los 10 pabellones del penal.



CONSTRUCCIÓN DE RAMPAS Y ACONDICIONAMIENTO DE TECHOS

Se ha previsto la construcción de rampas para el desplazamiento de los tachos con ruedas, y se acondicionara un techo sobre el contenedor de la basura, con el fin de disminuir la fermentación y producción de gases tóxicos y la proliferación animales.





Logros de la experiencia

- **Se minimizó** el riesgo de insalubridad dentro del penal y zonas aledañas.
- **Se mejoró** el manejo y disposición de residuos sólidos en el penal.
- **Participación** activa y articulada de la población penitenciaria, personal del INPE, gobiernos locales y empresa privada; en el manejo adecuado de residuos sólidos en los pabellones del establecimiento penitenciario.
- **Se mejoró** el aspecto físico y estético del penal.



Aprendizajes

- **El involucramiento** de las autoridades penitenciarias en el diseño e implementación de políticas públicas frente al problema de salubridad, es un factor sumamente importante para que se establezcan mecanismos y se desarrollen acciones que contribuyan a la disminución de los índices de contaminación ambiental en los establecimientos penitenciarios del Perú.
- **Con una adecuada** estrategia para el manejo de residuos sólidos en la población penitenciaria, se logra disminuir los riesgos en la salud de las personas al interior del penal y población externa aledaña al establecimiento, minimizando riesgos de contaminación ambiental.



Dificultades

- **Escaso** presupuesto para seguir la implementación del servicio.
- **Los internos** del penal mostraban poco interés y apoyo al proyecto. Frente a ello se les sensibilizó sobre la importancia del recojo de residuos sólidos y el cuidado del medio ambiente.
- **Falta** de apoyo por parte de la Municipalidad de Pillco Marca en el recojo de basura. Se ha coordinado con la Municipalidad para el recojo de basura una vez por mes, y por parte del contratista 2 veces por mes.

2.2. 4.
SISTEMA DE
GESTIÓN INTERNA



Optimización de los procesos “Pago a Proveedores” y “Pago de viáticos” a través de la certificación ISO 9001:2008 y “Rediseño para la simplificación del proceso de asignación de pasajes y viáticos” (2013)

Instituto Nacional de Salud

Ciudad

Lima

Gerentes Públicos Responsables

Richar Natividad Antonio Castillo

Luis Núñez Cabañas

José Arróspide Aliaga



Objetivos

- **Reducir** los procesos administrativos y los tiempos para la atención de viáticos, pasajes y pago a proveedores.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Demora** en el pago a proveedores, en promedio de 8.5 días.
- **Demora** en el pago de viáticos, en promedio 10 días.
- **Se ejecutó el 59%** del presupuesto destinado a la asignación de pasajes y viáticos, y sólo el **27.27%** de las solicitudes de viáticos fueron pagadas antes de la comisión de servicio.



Beneficiarios

- Usuarios internos.
- Proveedores.



La estrategia



Ante esta situación, a inicios del año 2011 se hizo un estudio de los procesos y se determinó que ambos procesos eran engorrosos (38 actividades para el proceso de pago a proveedores y 42 para el pago de viáticos), lo cual hacía insostenible seguir trabajando de esa manera y se decidió rediseñar el proceso de pago a proveedores externos y los procesos de asignación de pasajes y viáticos para los usuarios internos (comisionados) del Instituto Nacional de Salud, simplificando estos procesos, enmarcados en la Certificación de Calidad ISO 9001, eliminando actividades innecesarias y optimizando los tiempos de comunicación entre los actores involucrados en el proceso.

Para ello se automatizó la solicitud, pago y rendición para pasajes y viáticos a través del **Sistema Integrado de Gestión Administrativa "SIGA.NET"**.

Este sistema permite registrar, controlar, y dar seguimiento a todos los procesos de acuerdo a las Normas Establecidas en el Sistema Administrativo (Abastecimiento, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería) así como sus Directivas Internas (Recursos Humanos). Módulos: Trámite documentario, Recursos Humanos, Logística, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería

Los **usuarios** internos del Instituto Nacional de Salud pueden visualizar en línea el estado de su trámite y son notificados del pago realizado y de las rendiciones pendientes.



Logros de la experiencia

- Mejora del tiempo para el proceso de pago a proveedores y asignación de los viáticos a los usuarios internos.
- Se cuenta con un proceso simplificado para pagos a usuarios internos y proveedores.
- Se incrementó el número de requerimientos atendidos y la ejecución del presupuesto para pasajes y viáticos.
- Existe un nivel de satisfacción favorable por parte de los comisionados del Instituto Nacional de Salud y de los proveedores de bienes y servicios.



Aprendizaje

La simplificación de procesos es fundamental y tiene efectos en el bienestar de proveedores y de los usuarios internos, porque les permite realizar su trabajo en forma efectiva, siendo los gerentes quienes deben fortalecer estos mecanismos administrativos.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



Mejoramiento del proceso de emisión de edictos en el ámbito penal para una administración de justicia célere en pro de poblaciones vulnerables en el distrito judicial de Arequipa (2014)

Corte Superior de Justicia de Arequipa

Ciudad

Arequipa

Gerente Público Responsable

Javier Eduardo Rospigliosi Vega



Objetivos

- **Mejorar** el proceso de emisión y envío de edictos penales a través de un aplicativo WEB.
- **Implementar** un aplicativo Web, que permita informatizar el procedimiento de elaboración, procesamiento, validación y publicación de los edictos judiciales.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender



En la Corte Superior de Justicia de Arequipa se tramitan diversos expedientes en el ámbito penal, cuyos agraviados son las poblaciones vulnerables constituidas por: Mujeres, niños, adolescentes y adultos mayores; en delitos como: Violación a la libertad sexual, omisión a la asistencia familiar, lesiones, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, entre otros; cometidos por personas que pretenden evadir la justicia, porque no se presentan voluntariamente a las actuaciones procesales de investigación del delito, o porque no se logra que estén presentes porque se ignora el lugar donde se encuentran.

Para estos supuestos, la ley prevé la notificación por “Edictos” o “Avisos” que se publican en el diario oficial “El Peruano”, para lograr la concurrencia de los procesados por ilícitos penales a las diligencias propias del proceso, bajo apercibimiento de ordenarse su inmediata captura a nivel nacional.

Es en este contexto que encontramos algunas situaciones problemáticas como:

- El proceso para la elaboración de edictos era mecánico y engorroso, el trámite era a través de documentos físicos que elaboraban los trabajadores especialistas o secretarios de la especialidad penal.
- El proceso de pasar los documentos que contenían información para los “Edictos” o “Avisos”, hasta ser remitidos al diario oficial “El Peruano”, tomaba de 5 a más días.

Antes: El proceso que se seguía tomaba de 5 días a más. Veamos el siguiente gráfico:





Beneficiarios

DIRECTOS	INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> Las poblaciones vulnerables que tienen la condición de agraviadas en un proceso penal, constituidas por mujeres, niños, adolescentes y adultos mayores 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajadores de la Corte Superior de Justicia de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay. Magistrados a cargo de las Salas y Juzgados Penales NCPP y Liquidación. Especialistas Legales y Secretarios Judiciales, distribuidos en 23 Órganos Jurisdiccionales.



La estrategia

Para abordar la problemática se desarrolló:

APLICATIVO WEB

- El **aplicativo Web es un formulario electrónico que permitió:** Simplificar el procedimiento de elaboración, procesamiento, validación y publicación de los edictos judiciales del área penal, facilitando el trabajo del personal de la Corte. Este aplicativo interconecta todos los Órganos Jurisdiccionales de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay.



Características

- Interconecta todos los Órganos Jurisdiccionales de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay, viabilizando que puedan enviar edictos al Área Administrativa encargada de su procesamiento en el día.
- Es amigable y accesible en su uso y funcionamiento, ya que el usuario interno llena 12 campos predeterminados del formulario electrónico. El propio aplicativo los estructura y muestra como resultado final el texto del edicto, listo para su procesamiento y validación por el área administrativa correspondiente (Unidad de Servicios Judiciales).
- Envía los edictos en tiempo real a través de la Web, obviando además la presentación del mismo, a través de la mesa de partes.
- Coloca el edicto automáticamente en la bandeja virtual del personal encargado de su procesamiento y validación (texto final), no se repiten palabras ni signos ortográficos, dando coherencia al contenido.
- El sistema automáticamente agrupa los edictos por Órgano Jurisdiccional, les inserta la firma digitalizada de cada especialista legal o Secretario de Juzgado, quedando listos para su impresión.

Actualmente: El proceso que se sigue se hace en un día. Veamos el siguiente gráfico:



Logros de la experiencia

- **Reducción** en un 99% del número de audiencias y/o diligencias reprogramadas por publicación inoportuna de los edictos penales, por causas atribuibles al Poder Judicial.
- **Facilitar** la elaboración, procesamiento y validación de aproximadamente 300 edictos judiciales mensuales.

- **Se redujo** el tiempo de envío de los edictos penales para su publicación en el diario oficial “El Peruano”. Antes se hacía en 5 días o más y hoy se hace en un día. El tiempo de respuesta de la Empresa Editora se hacía en 72 horas y ahora en 48 horas.
- **Dar cumplimiento** a un mandato judicial que permitirá que el denunciado concurra al proceso poniéndose a derecho, o caso contrario, su captura inmediata a nivel nacional.
- **Ahorro** significativo en el gasto de papel, energía eléctrica, servicio de Courier y horas hombre (Módulos Básicos, Juzgados de periferia y provincias Camaná e Islay).



Aprendizaje

Para que funcione un aplicativo Web que facilite el proceso de trabajo al interior de la institución, es necesario la disposición al cambio del personal que tiene que aplicar este procedimiento, así como la supervisión permanente de los gerentes, para que esto se incorpore como parte del procedimiento administrativo.

servir



HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



VALORIZA - Instrumento de gestión que crece contigo (2014)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Lima

Gerente Público Responsable

Edgar Delgado Ortega



Objetivos

- **Contar** con una herramienta objetiva, que permita establecer el valor relativo de cada uno de los puestos de la institución, reflejando su contribución al logro de la misión de la entidad, y garantizando una equidad salarial que acompañe el crecimiento del servidor a lo largo de su línea de carrera.
- **Contar** con información base para definir las políticas de administración de recursos humanos.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Institución** pública con un sistema de recursos humanos desordenado, con personal desmotivado, que además, ocupa un puesto sin una debida calificación y remuneración, acorde con sus funciones y responsabilidades.
- **Clima laboral** inadecuado y condiciones propicias para la corrupción al interior de las instituciones, ocasionado por la convivencia de los servidores con la delincuencia.
- **Coexistencia** de distintos regímenes laborales en la entidad: personal nombrado y contratado bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276, del Decreto Legislativo N° 1057 y servicios por terceros.
- **Limitaciones** presupuestales a nivel de las entidades del Estado.
- **Deficiencias**, producto de inadecuados procesos y sistemas de información que permita la evaluación de indicadores de la gestión de personas.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Servidores penitenciarios. • Familiares de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población penitenciaria.



La estrategia



Frente a las situaciones problemáticas que tienen las instituciones respecto a la falta de adecuados sistemas de información que permitan la evaluación de indicadores de gestión del personal, en relación a su calificación y remuneración, acorde con sus funciones y responsabilidades; es que se implementó una herramienta metodológica para una adecuada valorización de cargos para la gestión pública, correspondiente al régimen Laboral Meritocrático en el marco de la Ley N° 29709.

LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

Permitirá:

- Establecer la importancia de cada puesto a partir de una adecuada valorización y clasificación de los puestos identificados de la institución, de modo que se establezcan las bases para la implementación de una línea de carrera meritocrática.
- Contar con un instrumento de gestión que permita ordenar el sistema de recursos humanos, así mejorar el clima laboral de los servidores.
- Contar con una herramienta efectiva, rápida y flexible, que acompañe el desarrollo y desempeño del servidor, a lo largo de su carrera.



El proceso seguido para la implementación de la herramienta fue:

Conformación del Comité Técnico para la Valorización de Cargos para el Programa de Incorporación. Lo integran funcionarios de la entidad, que aportan con sus experiencias a la calificación que se debe de otorgar.

Aprobación del manual de instrucciones de valorización de cargos para el Programa de Incorporación y la Matriz de Valorización de Cargos de los Establecimientos Penitenciarios.

Valorización del 100% de los cargos del INPE, tanto en la sede central, como de las 8 Oficinas Regionales, los 68 Establecimientos Penitenciarios y 64 Establecimientos de Asistencia Post Penitenciaria y de Ejecución de Penas Limitativas de Derecho.

Para la Valorización de los cargos se otorgó un valor numérico a cada uno de los factores establecidos, según los grados y puntos asignados. Luego, de acuerdo al puntaje obtenido se ubica el cargo en el nivel remunerativo que le corresponde.

Efectuar el cálculo de los porcentajes de asignaciones establecidas en la Ley N° 29709. Para ello se siguió una metodología similar a la Valorización de Cargos, determinándose para ello, los factores, grados y pesos en función a las condiciones que la Ley determina y en función a la Remuneración Integra Mensual (RIM), las mismas que han sido validadas por el Comité Evaluador. Dichas asignaciones han sido aprobadas mediante R.P N° 515-2013-INPE/P.



Logros de la experiencia

- **La implementación** de la herramienta para Valorización de Cargos de Servidores penitenciarios en el marco de la implementación de la Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, ha permitido un nivel remunerativo equitativo, generando un incentivo en los servidores para postular a la nueva ley.
- **A la fecha** se cuenta con una matriz de valorización de cargos correspondiente al 100% de establecimientos penitenciarios, oficinas y la sede central. Esta buena práctica genera un adecuado clima organizacional, además de permitir la planificación y desarrollo de la línea de carrera del servidor penitenciario y a nivel institucional.
- **La herramienta** ha servido de modelo y está siendo tomada en cuenta por SERVIR (Autoridad del Servicio Civil) para la implementación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.



Aprendizaje

A mayor involucramiento en el proceso de implementación de la herramienta de Valorización de Cargos, de los diferentes niveles de la estructura organizativa (Funcionarios, servidores y la Alta Dirección), ésta se incorpora como parte del proceso de gestión de la institución, desde una perspectiva participativa y consensuada; fortaleciendo la institucionalidad.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



Modelo para la incorporación a un régimen laboral meritocrático en el marco de la Ley N°29709 (2015)

Instituto Nacional Penitenciario - INPE

Ciudad

Lima

Gerentes Públicos Responsables

Marta Arauco Padilla

Guillermo Casafranca García

Edgar Delgado Ortega



Objetivos

- **Garantizar** el acceso meritocrático de los servidores nombrados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, a los cargos convocados de la Ley N° 29709-Ley de la carrera especial pública penitenciaria.
- **Diseñar e implementar** el proceso de incorporación de los servidores del INPE al nuevo régimen laboral de la Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, de manera objetiva y transparente.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Resistencia e incredulidad** de los servidores penitenciarios ante cualquier proceso que implique cambios. Esto debido a las múltiples reformas trucas del sistema penitenciario, la rotación permanente de los directivos y funcionarios del INPE y la desconfianza hacia los funcionarios de turno por privilegios hacia servidores durante actos de rotación, sanciones, concursos, entre otros.
- **Los 6,985** servidores penitenciarios con los que cuenta el INPE se encontraban laborando bajo el régimen laboral del Decreto legislativo N° 276, que nunca efectivizó una línea de carrera y por ende una mejora remunerativa. Esta situación provocó que el INPE tenga un sistema de recursos humanos desordenado, con personal desmotivado, que además, ocupa un puesto sin una debida calificación y remuneración, acorde con sus funciones y responsabilidades.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	ALIADOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores del INPE. • Gerentes Públicos y servidores penitenciarios del INPE. 	<ul style="list-style-type: none"> • SERVIR. • Universidad Nacional Mayor de San Marcos. • Consejo Nacional Penitenciario. • Secretaría General. • Oficina de Planeamiento y Presupuesto. • Unidad de Organización y Métodos. • Oficina General de Administración. • Unidad de Recursos Humanos. • Equipo de Legajos. • Oficina de Prensa e Imagen Institucional.



La estrategia



Esta práctica constituye un modelo vinculado con el sistema de gestión de los recursos humanos, siendo el punto de partida para iniciar una serie de reformas institucionales en las diferentes líneas de acción del sistema penitenciario, ya que permite contar con personal correctamente ubicado en base a sus competencias, habilidades y conocimientos.

Se desarrolla un modelo que privilegia la meritocracia como principio para la incorporación de los servidores nombrados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, a los cargos convocados de la Ley N° 29709- Ley de la carrera especial pública penitenciaria, garantizando la objetividad y transparencia del proceso.

Para poner en marcha se elaboró una hoja de ruta para determinar las acciones para la incorporación de los servidores. En el siguiente gráfico se puede observar el funcionamiento de la ruta:

HOJA DE RUTA

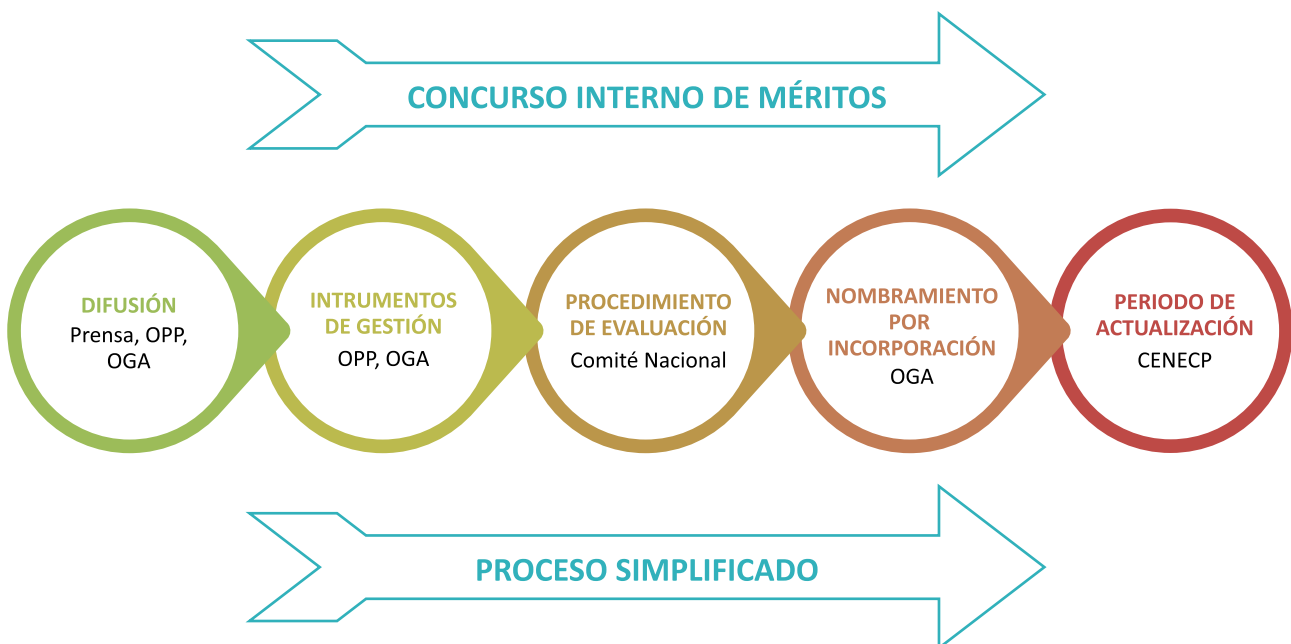


Este modelo contempló las siguientes acciones:

Aprobación del Reglamento de la Ley N° 29709, que dio inicio al proceso de diseño del modelo, iniciándose con la difusión y elaboración de documentos de gestión, habiéndose dado de manera exitosa 03 concursos internos de mérito durante los años 2013 y 2014. Asimismo, se implementó un sistema digitalizado de legajos.

Programa de incorporación

Establece el mecanismo para migrar a los servidores al nuevo régimen laboral, y consta de 5 etapas:



Veamos las etapas:

a. Difusión de la Ley N° 29709:

Se difundió sus características, ventajas y desventajas, en los establecimientos penitenciarios a nivel nacional, para lo cual se conformó un equipo de gerentes públicos y especialistas en recursos humanos (servidores penitenciarios). Esta actividad fue clave.



b. Difusión del Programa de incorporación:

Previo a cada concurso interno de méritos (selección), se informó a todos los servidores a nivel nacional, sobre el procedimiento, lo cual permitió absolver sus dudas.

c. Dimensionamiento

En el INPE, no se sabía cuántos servidores penitenciarios se necesitaban para cubrir todas las posiciones necesarias. Es por ello que se efectuó un estudio con el objetivo de identificar:

- **La carga laboral para las actividades administrativas y de tratamiento.**
- **Las ubicaciones a cubrir en caso de seguridad, respetando la normatividad laboral, según las horas de trabajo.**

Se recogió información del 100% de los establecimientos penitenciarios.

d. Nombramiento:

La Unidad de Recursos Humanos, solicitó documentación básica a las personas que fueron declaradas ganadoras, con lo cual se procedió con el nombramiento a la fecha de 2408 servidores.

Al 2015 se tiene previsto efectuar dos concursos internos y un proceso simplificado; para el 2016 se tiene previsto efectuar dos concursos internos, y con ello permitir que el 100% de los servidores postulen voluntariamente.

e. Proceso de evaluación:

Comprendió 5 pasos:

- **Inscripción:** Se efectuó en línea, evitando saturar los canales de atención, como mesa de partes; habiéndose incorporado mecanismos de declaración jurada para simplificar el proceso.
- **Cumplimiento de requisitos:** Se realizó en base a la información del legajo, a través de una empresa especializada en recursos humanos; remitiendo a cada correo electrónico el resultado de los requisitos que había o no cumplido el postulante.
- **Evaluación de competencias:** Se evaluó aspectos cognitivos y de comportamiento, la misma que fue realizada a través de una universidad de prestigio. No hubo reclamos sobre los resultados en ninguno de los concursos.
- **Calificación curricular:** Se efectuó en base a la documentación que estaba en el legajo del postulante, para lo cual se elaboró una ficha donde se detallaba el puntaje asignado en función a la formación, experiencia, capacitación, méritos, etc. Esta actividad estuvo a cargo de una empresa especializada en recursos humanos, habiéndose incorporado una etapa para atención de observaciones.
- **Cuadro de méritos:** Como resultado del promedio ponderado de los puntajes obtenidos se obtenía el cuadro de méritos, el mismo que sirvió para identificar a los ganadores de las plazas convocadas.



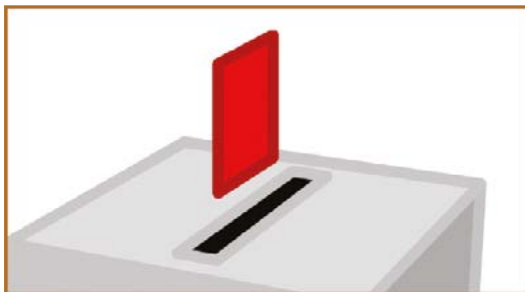
Logros de la experiencia

- **Se han efectuado** 3 concursos internos de méritos de manera exitosa durante los años 2013 y 2014, habiéndose nombrado a 2408 servidores penitenciarios en el nuevo régimen laboral, meritocráticamente ubicados en puestos y en áreas de desempeño, donde podrán especializarse a lo largo de su carrera.
- **Mejora** del desempeño del personal penitenciario, el cual desarrolla con seguridad sus funciones, ya que conoce las normas que requiere para ejecutar sus funciones.
- **Ordenamiento** del sistema de recursos humanos: Ahora los servidores ocupan un puesto debidamente remunerado y para el cual se encuentran calificados.
- **Se ha mejorado** el clima laboral, ya que el personal cuenta con una remuneración decorosa y asiste a su centro de labores sin mayores preocupaciones.
- **Se ha generado** confianza en la transparencia y calidad moral de los miembros del Comité Nacional que dirigen el proceso de incorporación.
- **A partir** de la información recopilada en el proceso de incorporación, se ha generado la línea de base para poner en marcha el plan de desarrollo de personas, así como la evaluación de desempeño y la implementación de la línea de carrera del servidor penitenciario, que después de mucho tiempo tendrá una especialización en un área de desempeño.



Aprendizajes

- **La difusión** del proceso de incorporación es clave, de modo que el servidor tiene pleno conocimiento de las reglas y condiciones.
- **Resulta** conveniente tercerizar la mayor cantidad de procesos con empresas y universidades de prestigio. De esta manera se reduce el nivel de discrecionalidad del Comité Nacional.
- **Es importante** automatizar el proceso, porque permite a los servidores: Inscribirse en cualquier parte del país, enviar observaciones, recibir resultados, elaborar el cuadro de méritos, entre otros.



- **Transparentar** el proceso, difundir los resultados parciales y que el servidor tenga toda la información a su disposición, evita problemas posteriores.
- **Mantener** una comunicación permanente, estableciendo un canal de comunicación de respuesta inmediata, elimina la posibilidad de reclamos.
- **Es prioritario** contar con el legajo de los servidores debidamente actualizado, porque de su evaluación resulta el puntaje de la etapa de evaluación curricular.



Dificultades

- **Oposición del Sindicato.** Se les invitó y se participó en reuniones de base para difundir el proceso y recibir sugerencias.
- **Desinformación** sobre la ley y el proceso de incorporación, por lo cual se difundió esta información.
- **Limitada** experiencia en evaluaciones de conocimientos en temas penitenciarios y en concursos a nivel nacional y laboratorios con escasa cobertura para el examen toxicológico, para lo cual se identificaron universidades que brinden este servicio.



Mejoramiento de la gestión de viáticos: Nuevo sistema automatizado de planilla de viáticos (2015)

Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI

Ciudad

Lima

Gerente Público Responsable

Javier Erasmo Carmelo Ramos



Objetivos

- **Reducir** el tiempo de aprobación de los viáticos a fin de que los funcionarios y servidores del MINAGRI puedan cumplir sus funciones en el interior del país.
- **Implementar** una solución informática que permita la automatización de los procesos de autorización y emisión de viáticos.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Se utilizaba** mucho tiempo en el proceso de registro de viáticos, en su autorización, recepción y derivación física. El proceso de aprobación de viáticos tomaba en promedio 3 días para el caso de la sede central del MINAGRI y en el caso de provincias, entre 5 a 15 días.
- **Existencia** de un doble registro en el SIGA y en el Sistema de Gestión Documental (SGD).
- **El cronograma** de viáticos no se encontraba automatizado en el SIGA.
- **Reducir** costos (papel, courier, combustible) en el traslado físico de documentos.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	ALIADOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Servidores del MINAGRI. • Funcionarios. • Órganos de línea, de apoyo, y de asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria General.



La estrategia



La práctica consistió en implementar una solución informática que permitiera la automatización de los procesos de autorización y emisión de viáticos, con el objetivo de reducir el tiempo de aprobación de los viáticos, así como los costos por la reducción en el consumo de papel, uso de courier, energía y combustible, en el traslado físico de documentos.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño de una solución informática para la optimización de los procesos de autorización y emisión de viáticos.

- Reuniones con los directores de las Unidades Orgánicas para que aporten ideas para el desarrollo de la iniciativa.
- Presentación de la idea a la Secretaría General, a fin de contar con su apoyo y permitir la difusión a los demás Órganos del MINAGRI.
- Conformación de un equipo de trabajo, encabezado por el Director General de la Oficina General de Administración, en el que formaron parte los directores de sus unidades orgánicas (Oficina de Abastecimiento y Patrimonio, Oficina de Contabilidad y Oficina de Tesorería) y profesionales de la Oficina de Tecnología de Información; para los temas técnicos.
- Reuniones periódicas para evaluar el avance del proyecto y afrontar dificultades que pudieran presentarse.
- Presentación de la propuesta final.



Logros de la experiencia

- Esta práctica permitió que el tiempo que demoraba la aprobación de los viáticos disminuyera a 3 horas en promedio en la sede central y en las provincias.
- Se disminuyó el traslado físico de planillas de viáticos. De un promedio de 2,500 planillas de viáticos por año, se ha reducido a cero, lo cual se refleja en un ahorro efectivo de consumo de papel, combustible, disponibilidad del personal para el traslado de las planillas entre sedes y uso de courier para provincias.



Aprendizajes

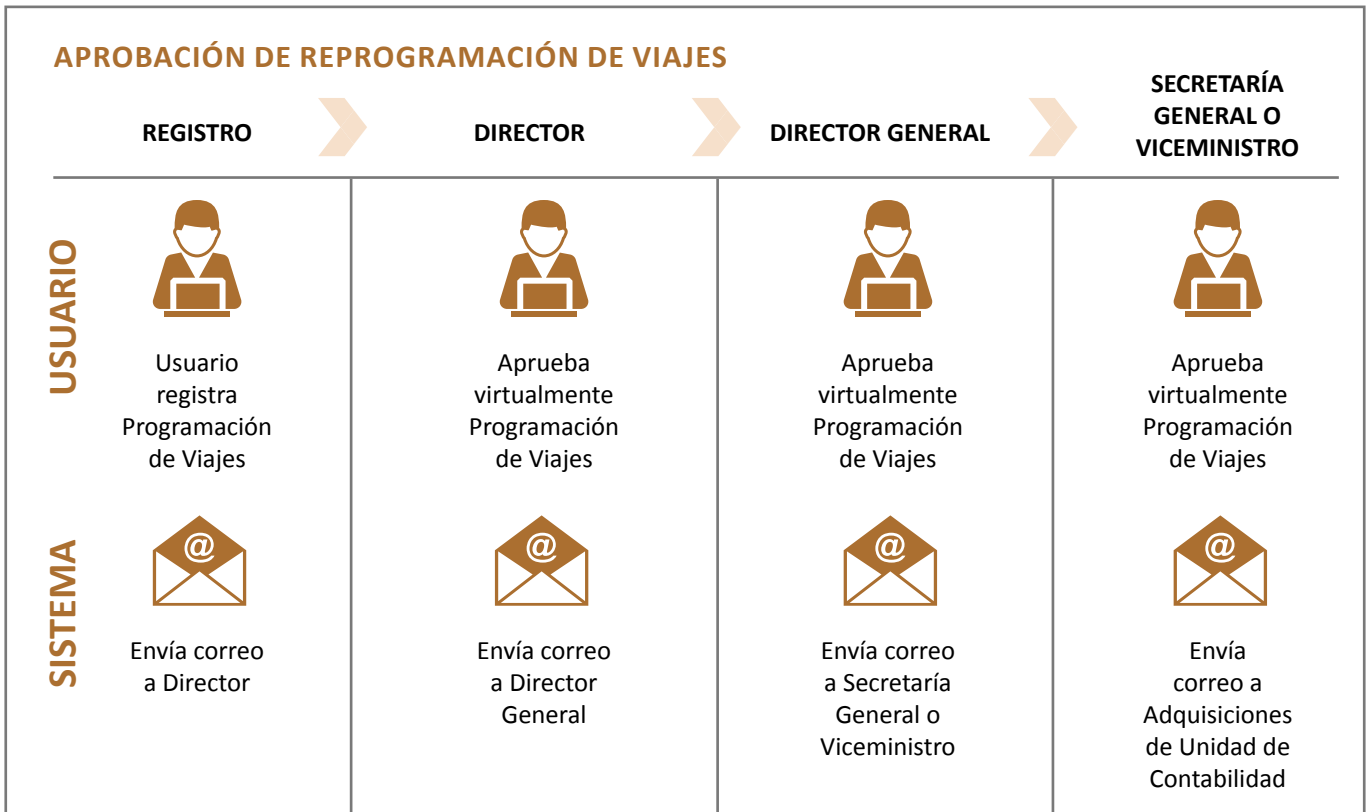
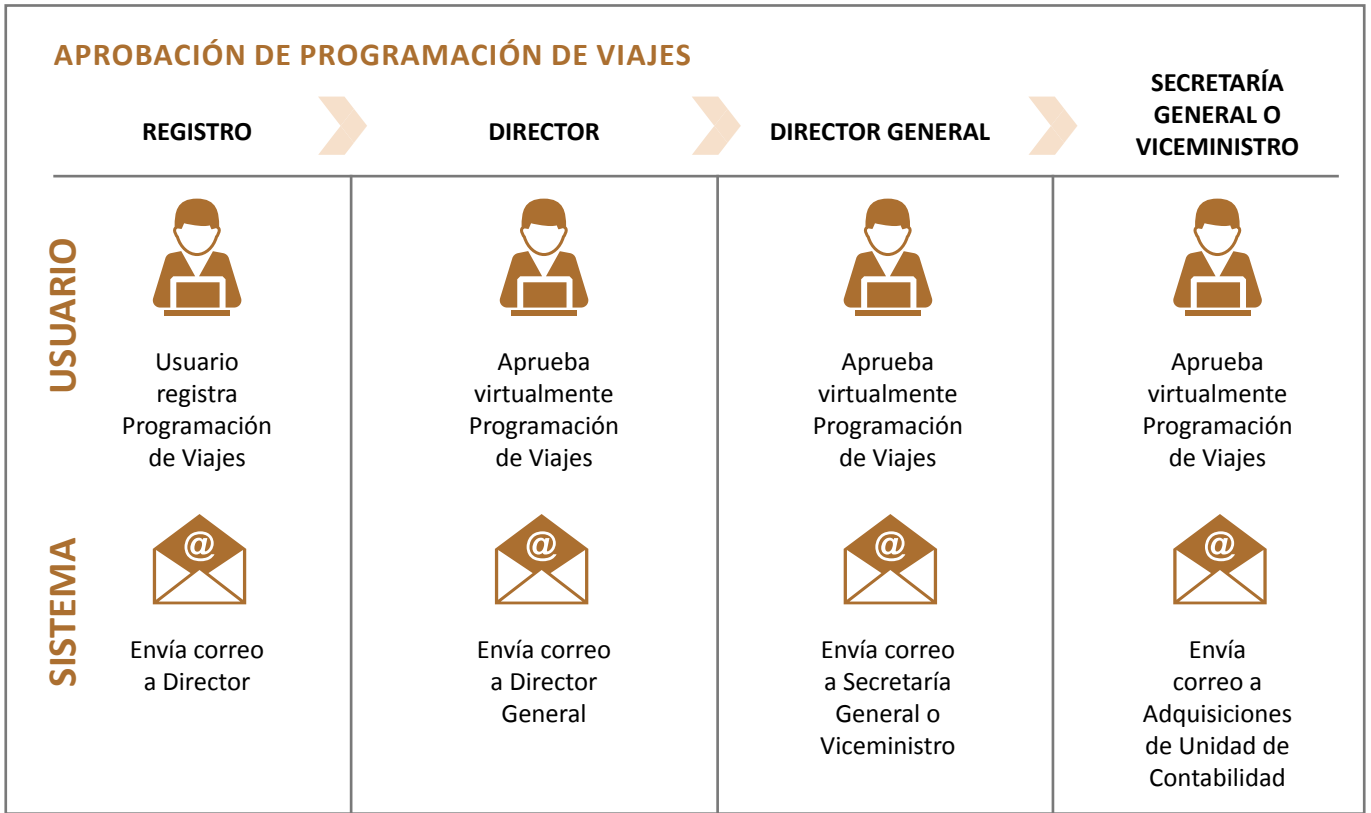
- El uso de herramientas informáticas para la automatización de procesos, optimiza los tiempos y flujo de información, reduciendo costos y esfuerzos del recurso humano, lo cual puede ser orientado a otras actividades.

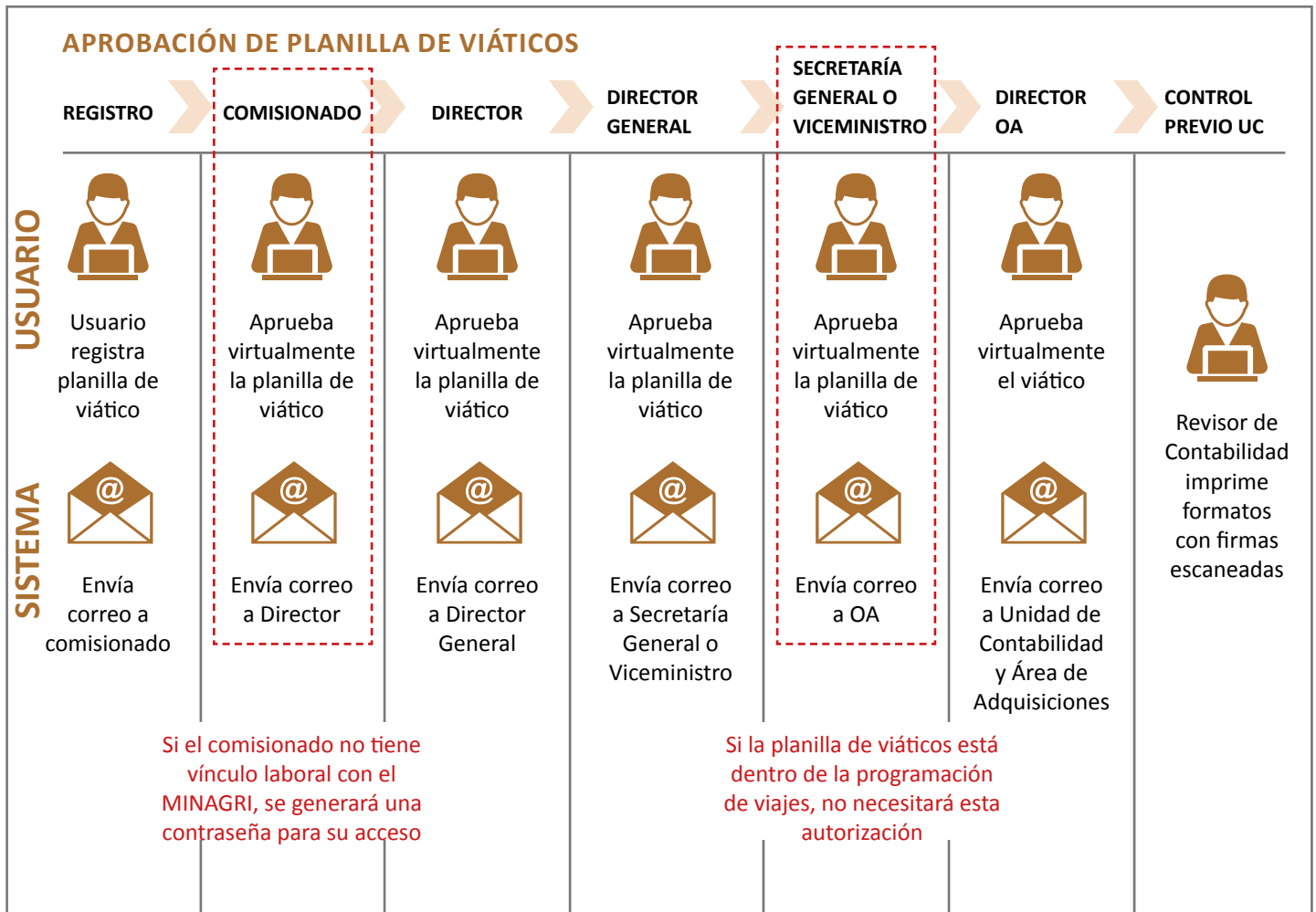


- La difusión de la solución debe ser colegiada con los funcionarios de cada dirección general, para que apoyen y respalden el uso al interno de cada oficina.

A continuación se muestran esquemas que grafican el proceso seguido para el sistema automatizado de planillas de programación de viajes, aprobación de planillas, reprogramación de viajes y reprogramación de planillas.

Anexo N°2: Flujograma de la aprobación virtual de la Programación y Planilla de Viáticos







servir

HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2. 5.
SERVICIOS DE
ATENCIÓN AL CIUDADANO



Unidad multisectorial de servicios para la protección del acceso a la justicia: “Alianza por la Justicia” (2014)

Corte Superior de Justicia del Callao

Ciudad

Callao

Gerentes Públicos Responsables

Luis Daniel Córdova Torres



Objetivos

- **Mejorar** la atención al usuario de la Corte Superior de Justicia del Callao a través de la creación de la oficina gratuita de atención al usuario.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Los usuarios y litigantes** que acudían a la Corte Superior de Justicia del Callao, presentaban muchas quejas con relación a la poca atención que recibían por parte de los operadores judiciales.
- **Los operadores judiciales** no se daban abasto para atender a los usuarios y litigantes por la alta carga que tenían de expedientes judiciales y litigiosidad, que en muchos casos carecían de fundamentos jurídicos para un proceso judicial, elevando aún más la carga procesal en los diversos Juzgados de la Corte.
- **Estos hechos** generaban malestar entre los usuarios que acudían a la Corte Superior, que en su gran mayoría provenían de una población vulnerable de la Provincia Constitucional del Callao, sin recibir atención a sus problemas, sintiéndose maltratados y sin ningún tipo de orientación sobre sus casos.



Beneficiarios



- **Niños y madres adolescentes**, que en muchos casos acuden a la justicia para resolver problemas de alimentos.



La estrategia



Con la finalidad de atender de manera expeditiva esta situación, se convocó a representantes de las Instituciones que se encuentran involucradas en administrar justicia, tales como: El Ministerio de Justicia, Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables y del Colegio de Abogados del Callao, para presentar una propuesta alternativa en beneficio del público usuario, creando una oficina que brinde diversos servicios judiciales y que funcione como **medio preventivo** y **orientador** como guía necesaria para dar solución a sus conflictos. En ese sentido, se inauguró la Unidad Multisectorial de Servicios para la Protección del Acceso a la Justicia: “Alianza por la Justicia”.

Los pasos seguidos para poner en marcha esta Unidad fueron:

- Realizar una prueba piloto de la Oficina Gratuita de Orientación al Usuario, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - » Educación, orientación y protección a la ciudadanía en el conocimiento y defensa de sus derechos.
 - » Defensa y protección de la garantía del debido proceso.
 - » Prevenir la violencia en todas sus manifestaciones concentrando esfuerzos en la violencia familiar y sexual.
 - » Protección a los grupos más vulnerables.

La atención que brinda la Oficina Gratuita de Orientación al Usuario:



Con la finalidad de identificar cada uno de los casos presentados en la Oficina de Admisión y realizar el seguimiento de los mismos, se desarrolló un aplicativo que permite registrar la información referente a la materia y la pretensión por la cual el usuario o justiciable realiza la atención, permitiendo obtener reportes y estadísticas.



Logros de la experiencia

En los primeros meses del año 2013 se ha logrado registrar y atender a 685 usuarios en distintas materias procesales los cuales fueron derivados a las Oficinas de Apoyo.



Implementación del sistema de encuestas de satisfacción del usuario “SISENSA” Poder Judicial (2015)

Corte Superior de Justicia de Arequipa

Ciudad

Arequipa

Gerente Público Responsable

Javier Eduardo Rospigliosi Vega



Objetivos

- **Mejorar** la calidad de la atención al usuario judicial (interno y externo) en los principales centros de Atención al Público de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.
- **Implementar** un sistema informático que permita calificar la atención recibida por el usuario, de parte del personal de los Centro de Atención al Público de la Corte Superior de Arequipa.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender



El Poder Judicial mantenía una imagen deteriorada ante la opinión pública por diversos factores, entre los que se pueden mencionar:

- La falta de celeridad en la tramitación y resolución de los procesos judiciales.
- Deficiente predictibilidad de sus fallos.
- Trato inadecuado (descortés, lento y con errores) de sus miembros, en especial del personal encargado de brindar atención al público.
- No contaba con datos estadísticos sobre el número de usuarios atendidos por áreas y por sedes, ni el tiempo promedio de trabajo efectivo por cada personal que brinda atención al público.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	ALIADOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios que acuden a los Centros de Atención al Público de la Corte Superior de Justicia. • 3,500 Abogados hábiles en ejercicio de la profesión. • 122,652 personas que son parte de los 61,326 procesos judiciales que se tramitan. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ciudadanía en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Católica San Pablo: Su apoyo técnico en el planteamiento, aplicación y lectura de encuestas permitió contar con una línea de base en la implementación de esta propuesta innovadora.



La estrategia



Para enfrentar el problema se desarrolló un mecanismo que consistió en implementar un sistema informático que permita al usuario, después de ser atendido en su trámite, calificar en forma voluntaria la atención recibida por parte del personal de atención al público.



IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO

Para ello se instaló un teclado numérico en cada ventanilla de atención, configurado a través de un sistema informático que brinda una escala de calificación pre establecida con las siguientes equivalencias:

- 1 = Excelente
- 2 = Buena
- 3 = Regular
- 4 = Mala
- 5 = Muy Mala

Esto permitió al usuario calificar la atención que se le brindó. El proceso seguido para implementar este sistema informático comprendió: Conformación del equipo de colaboradores para implementar la iniciativa, la planificación, requerimientos del proyecto, diseño, programación, integración y testeado, demostración, despliegue y culminación del proyecto.

Actividades realizadas

- Elaboración del proyecto informático para el desarrollo del sistema de encuestas.
- Adquisición de los bienes requeridos para la implementación, uso y funcionamiento del sistema informático.
- Adquisición del material de difusión y promoción del sistema: elaboración de términos de referencia para la confección de banners publicitarios, cartillas, etc.
- Elaboración de un video ilustrativo del uso y funcionamiento del SISENSA por parte de la mascota institucional (JUSTITA).
- Elaboración del protocolo y mapeo de atención al usuario judicial.
- Elaboración de un programa de entrenamiento en el uso y funcionamiento del sistema de encuestas, y de sensibilización en el trato adecuado a los usuarios.
- Sensibilización al usuario judicial (externo e interno) por parte del personal de orientación al público.
- Oficialización del sistema de encuestas por parte de la Presidencia de la Corte.
- Difusión de la práctica:
 - » Al interior de la institución, dándola a conocer de manera oficial al máximo órgano de gobierno del Poder Judicial.

- » A nivel local, a través del Boletín Informativo “Actualidad”, correo electrónico oficial institucional nacional GROUP WIESE y local ZIMBRA.
- » Al exterior de la institución, a través de notas de prensa en los principales medios de comunicación escrita, radial, televisión abierta, programa de televisión justicia en acción, canal 45 TV UNSA .



Logros de la experiencia

Mejora la calidad del servicio de atención al público. Según los reportes del sistema de encuestas:

Antes de implementar el SISESA la aprobación fue:

Excelente - Bueno: 37.6%
Regular: 48.4%
Mala atención: 12.9%
Muy mala atención: 1.1%

Con la implementación del SISESA:

Excelente - Bueno: 90.73%
Regular: 5.83%
Mala atención: 2.4%
Muy mala atención: 1.04%

- Mejora la imagen institucional por las opiniones positivas que se dieron sobre esta práctica innovadora en los medios de comunicación y el reconocimiento por parte de los usuarios, por haberles brindado la oportunidad de dar su opinión sobre el servicio recibido.
- Se cuenta con un reporte de usuarios atendidos por áreas, por sedes e incluso por ventanilla.

El promedio de usuarios atendidos por ventanilla es de 40 a 55 usuarios al día, asimismo se maneja como estándar de tiempo promedio de trabajo efectivo del personal de ventanilla de 6 horas y 48 minutos.

- Se vienen trabajando Directivas Internas que normaran estímulos y reconocimientos al personal mejor calificado, además de mostrar mayor producción / productividad laboral y reflejar menor número de errores (anulaciones) en el ingreso de escritos y demandas. Asimismo se viene desarrollando un aplicativo informático que permitirá obtener resultados consolidados sobre la calidad de la atención, producción/ productividad y margen de error.



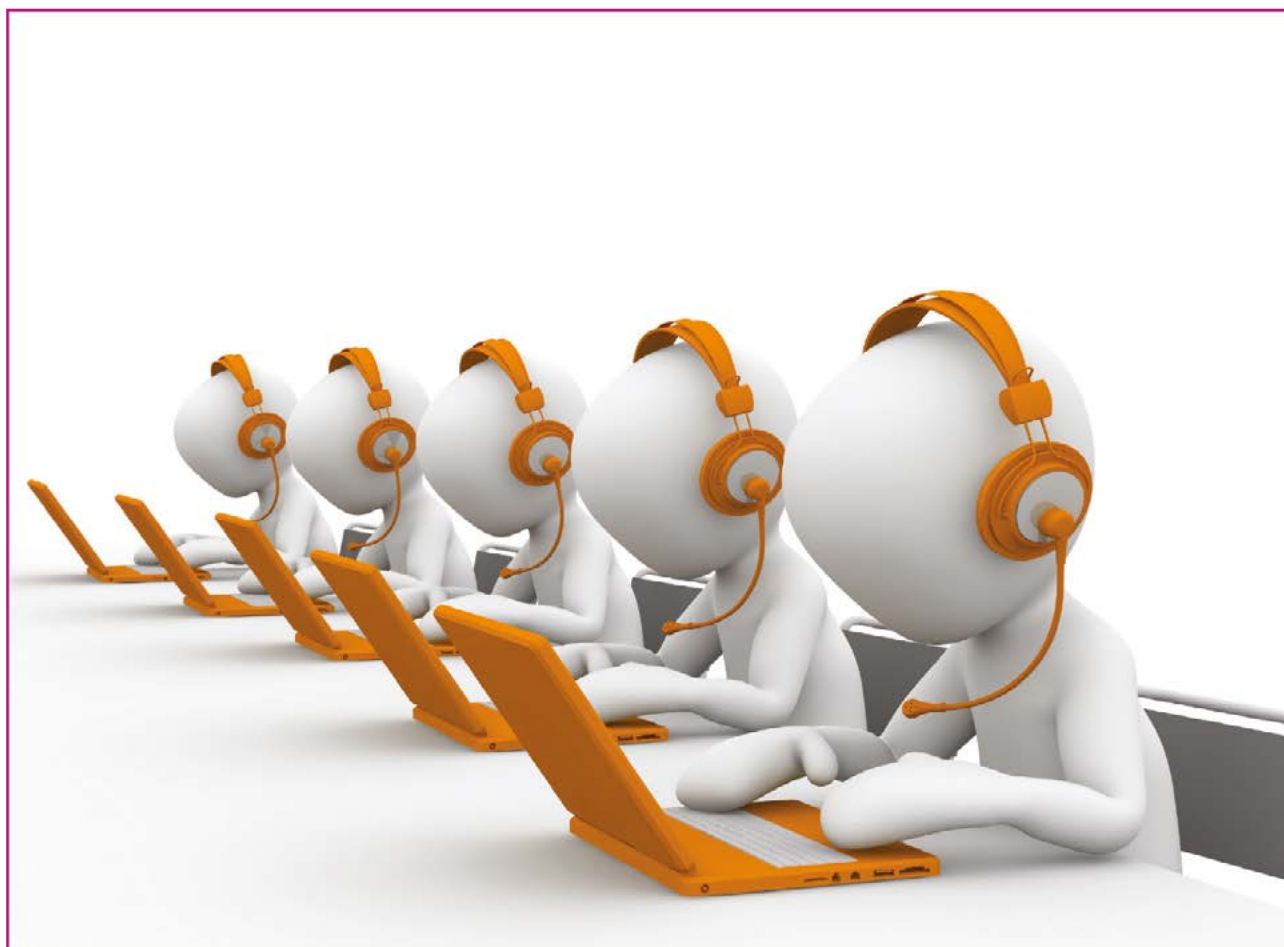
Aprendizajes

- **Rechazo** al cambio por parte del personal de atención al público, por temor a represalias ante resultados negativos o insatisfactorios de las encuestas realizadas por los usuarios.
- **Frente a ello** se sensibilizó al personal, informándole que la finalidad de este proyecto era mejorar la atención del usuario y el reconocimiento y estímulo del personal que brinde la mejor atención a los usuarios, conforme a los resultados de la encuesta que brinda el sistema SISENSA.



Dificultades

- **Se debe identificar** con exactitud y en forma oportuna los puntos débiles del área involucrada en el proceso de cambio (debilidades y amenazas).
- **Cuando la propuesta** de cambio involucra directamente a personas, se debe contar con un psicólogo organizacional que oriente permanentemente al equipo en las diferentes situaciones que se pueden presentar, ya sea individual o colectivamente.



Módulo de atención al usuario judicial (2015)

Corte Superior de Justicia de Madre de Dios

Ciudad

Madre de Dios

Gerente Público Responsable

Mateo Cayo Mancilla



Objetivos

- **Establecer** un sistema de atención al público, implementando un Módulo de Atención al Usuario Judicial, para ofrecer servicios de orientación sobre procesos y expedientes judiciales.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **La Corte Superior** tiene escasa infraestructura (cinco locales alquilados y uno propio).
- **Tiene juzgados** repartidos en diferentes locales, dificultando a los usuarios la ubicación del lugar dónde se realizaran los procesos judiciales, originándoles pérdida de tiempo y el costo de la movilidad.
- **Para hacer el seguimiento** de sus procesos judiciales, los usuarios acuden a la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios desde lugares muy lejanos, utilizando como medio de transporte la lancha.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
Usuarios del servicio	Personal de la institución



La estrategia

La Corte Superior de Justicia de Madre de Dios propuso implementar un Módulo de Atención al Usuario, el cual comprendió:

- Realizar un estudio de tiempos y movimientos, llegando a calcular un promedio de 1995 personas que acuden semanalmente a recabar información sobre sus procesos; asimismo, gracias al registro de control de seguridad y vigilancia se sabe que más de 100 abogados acuden diariamente a los procesos de los que son parte, en igual número los del Ministerio Público (Fiscales, personal de notificaciones, especialistas legales y asistentes en función fiscal), también están los de la Defensa Pública que acuden a la defensa de Oficio.
- A partir de los resultados del estudio, se planteó implementar un sistema de atención al público en un solo Módulo de Atención al Usuario Judicial,

una única ventanilla que brinde los servicios de: Orientación sobre procesos y expedientes judiciales, registros judiciales, sala de lectura de expedientes, auxilio judicial, registro biométrico de sentenciados con suspensión de medida, mesa de partes, oficina de coordinación del Ministerio Público, Defensores de Oficio, pago de tasas y derechos con el Banco de la Nación, así como publicaciones oficiales con el diario “El Peruano” y el diario Judicial “El Jaque” de Madre de Dios.



Logros de la experiencia

- **Transcurrido** el primer trimestre de funcionamiento del Módulo de Atención al Usuario Judicial, el número de quejas y reclamaciones diarias por no conformidades en la atención y orientación en los procesos disminuyó en un 88%, pasando de 210 quejas y reclamaciones a 25.
- **Luego de los resultados** alcanzados con esta práctica, ha surgido la posibilidad de mejorarla mediante la implementación de una plataforma informática dentro de la CSJ de Madre de Dios a través de un sistema virtual de ventanilla única para atender a toda la población de la región.



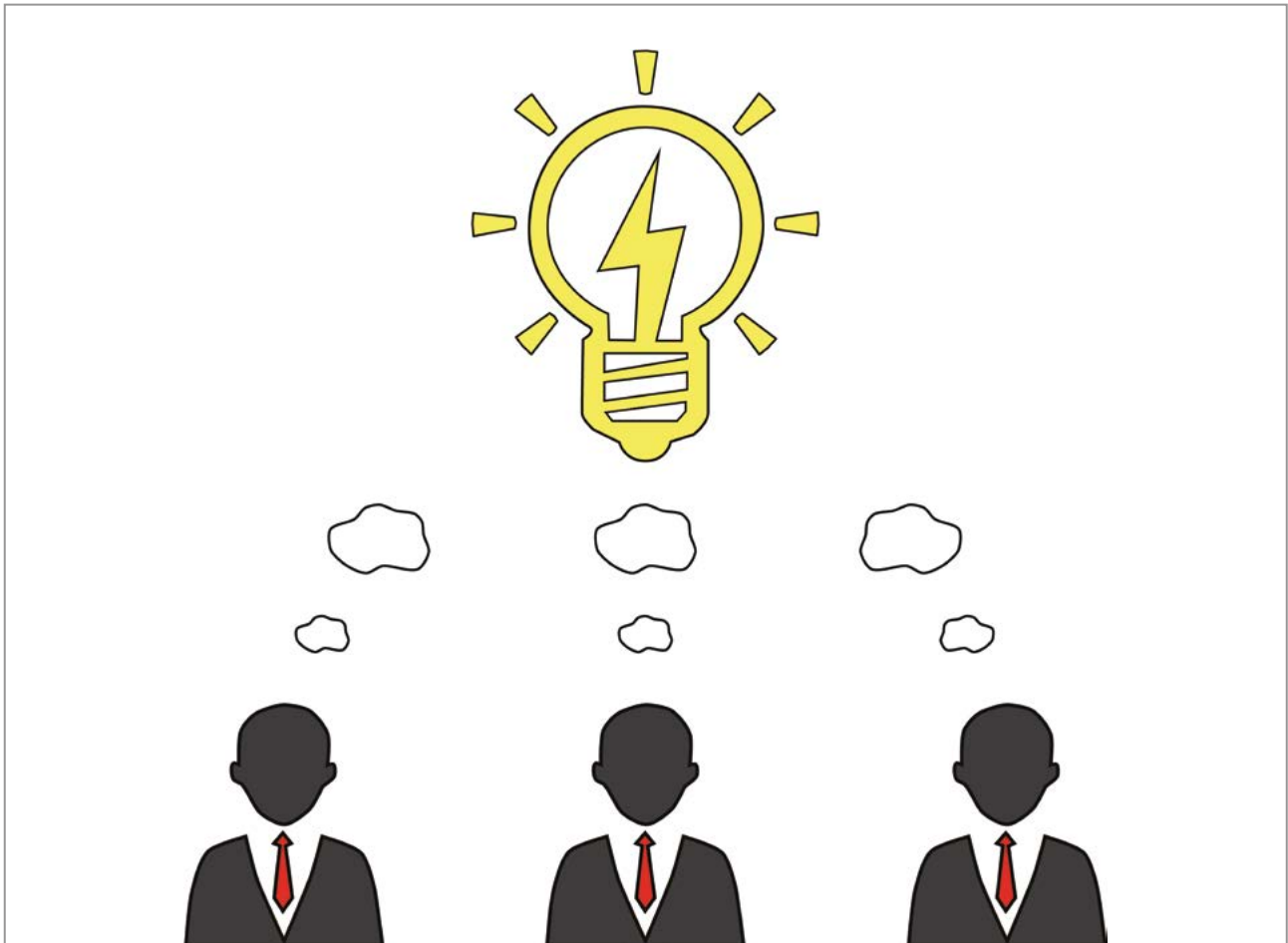
Aprendizaje

- **El módulo** de Atención al Usuario, se convierte en una herramienta poderosa para brindar atención con calidad de los usuarios, ya que su funcionamiento disminuye las quejas y reclamaciones de la población.

servir

HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2. 6.
OTRAS MEJORAS EN
LA GESTIÓN PÚBLICA



Supervisión del consumo mensual de energía eléctrica por facturación excesiva (2013)

Corte Superior de Justicia de Ancash

Ciudad

Huaraz

Gerente Público Responsable

Alberto Gonzalo Zambrano Gastiaburu



Objetivos

- **Disminuir** el monto de facturación mensual del consumo de energía eléctrica.
- **Reducir** el consumo de energía eléctrica del local de la Corte Superior de Justicia de Ancash.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Pago excesivo** de facturación de energía eléctrica, considerando que las instalaciones eran básicamente administrativas (computadoras, iluminación de oficinas y data center).
- **El gasto** promedio mensual del consumo de energía eléctrica era de S/. 14,500.00 (catorce mil quinientos con 00/100 nuevos soles), tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

ENERGÍA ELÉCTRICA				
SUMINISTRO N° 50079377				
	2010	2011	2012	2013
ENERO	11. 506, 10	13. 495, 00	12. 304, 10	4. 738, 70
FEBRERO	10. 217, 30	10. 533, 70	11. 278, 10	3. 924, 30
MARZO	14. 013, 10	13. 761, 90	14. 473, 10	4. 718, 93
ABRIL	13. 101, 30	13. 027, 40	13. 111, 10	-
MAYO	13. 110, 50	13. 345, 90	13. 769, 10	-
JUNIO	13, 507, 70	13. 031, 80	13. 282, 10	-
JULIO	11. 150, 90	12. 662, 30	13. 228, 10	-
AGOSTO	13. 629, 20	13. 101, 80	8. 432, 10	-
SETIEMBRE	13. 736, 90	13. 092, 70	2. 885, 10	-
OCTUBRE	12. 946, 30	13. 106, 70	4. 562, 10	-
NOVIEMBRE	11. 103, 80	13. 003, 00	4. 144, 10	-
DICIEMBRE	12. 743, 00	13. 036, 30	4. 311, 10	-
TOTAL	150. 766, 10	155. 198, 50	115. 782, 52	13. 381, 93
AHORRO			39. 415, 98	24. 673, 67



Beneficiarios

- Todos los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ancash.



La estrategia

Ante los problemas del pago excesivo de la facturación de energía eléctrica, se plantearon las siguientes acciones:

AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LA INSTITUCIÓN

- Se fomentó en los trabajadores el ahorro de energía eléctrica.
- Capacitación al personal de seguridad para verificar que los equipos (Fotocopiadoras, impresoras, computadoras, fluorescentes y otros) estén apagados, emitiendo los reportes por incumplimiento de las normas instauradas.

EVALUACIÓN DEL SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

- Se solicita a HIDRANDINA:
 - » Evaluar el suministro de energía eléctrica de la Corte Superior de Justicia de Ancash. La empresa realiza las primeras mediciones del suministro, procediendo a corregir la tarifa que venía cobrando. (Para Agosto del 2012, se comienza a obtener un ahorro del 65% de los montos facturados de meses anteriores).
 - » Elaborar un reporte del consumo de energía eléctrica y la facturación desde el año 2004 en adelante. Recibido este reporte, se le pide que sustente las razones técnicas de las diferencias en la facturación, si el consumo de energía no muestra mayor variación en su consumo.
 - » Evaluar el equipo TRANSFORMIX con intervención del suministro eléctrico 002 - N° 0019-2013, en el laboratorio de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Esto como parte del procedimiento de reclamos y reintegros aprobado por OSINERGMIN.
- La UNI concluye que de las pruebas realizadas y los resultados obtenidos en la muestra del transformador integrado de medida trifásico; NO CUMPLE con la relación 13.2/0.220 KV y 30-15/5A porque el valor real del transformador es 13.2/0.220 KV y 5/5A .

SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DEL MONTO

- HIDRANDINA deberá proceder a determinar el monto cobrado en exceso de los últimos tres (3) años el cual asciende a S/. 421,747.12 (cuatrocientos veintiún mil setecientos cuarenta y siete y 12/100 nuevos soles) más los intereses generados.



Logros de la experiencia

- **Disminución** del monto de facturación mensual del consumo de energía eléctrica, generándose un ahorro de S/ 64,089.65 durante el periodo Agosto 2012 – Marzo 2013.
- **Luego** de las medidas adoptadas la facturación mensual es de S/. 4500.
- **Reducción** del consumo de energía eléctrica del local de la Corte Superior de Justicia de Ancash.
- **Se espera obtener** una devolución de un monto importante que debe cubrir el consumo de energía eléctrica por los 5 años, manteniendo el consumo actual, o probablemente de 8 años o más, después de realizar algunas modificaciones a las instalaciones eléctricas, debido a la antigüedad de las mismas.

Si bien el reglamento aprobado por OSINERGMIN hace referencia, a que solo es posible el reintegro por los últimos tres (3) años se ha solicitado el apoyo de la Gerencia de Asesoría Jurídica e Infraestructura del Poder Judicial, para que el mismo (reintegro) alcance desde el año 2006 a la fecha.



Aprendizajes

- **Es sumamente importante** que se solicite a las empresas evaluaciones periódicas del consumo de energía eléctrica, lo cual evitará el cobro en exceso de parte de estas empresas que ofrecen el servicio.
- **El ahorro de energía eléctrica** de parte de los trabajadores y la verificación de que los equipos estén apagados en la institución al finalizar su labor, contribuyen a disminuir el consumo de energía eléctrica y por ende disminuye la facturación mensual del consumo de energía, cuidando el medio ambiente.

servir



HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



Sistema de coordinación multisectorial para la gestión de la comisión de coordinación viceministerial (CCV) (2015)

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM

Ciudad

Lima

Gerente Público Responsable

Vlado Erick Castañeda Gonzáles



Objetivos

- **Aumentar** la eficacia y oportunidad de la aprobación de proyectos normativos por la CCV.
- **Fortalecer** la articulación intersectorial a nivel de PCM y de Viceministros del Poder Ejecutivo para afianzar la coordinación multisectorial en el marco de la política general de gobierno.
- **Fortalecer** la coordinación estratégica y operativa de la CCV con el Consejo de Ministros, para apoyar y facilitar la aprobación de proyectos normativos.
- **Dotar** al Poder Ejecutivo de un mecanismo novedoso y creativo para la gestión de la política general de gobierno, convirtiéndola en una instancia efectiva y eficaz para la coordinación de proyectos normativos.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Demora** significativa que tenía la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV), afectando en algunos casos la aprobación de proyectos normativos del Gobierno, y con ello la oportunidad y calidad de la atención de las necesidades ciudadanas.
- **Actuación** de la CCV bajo un enfoque burocrático tradicional, con poca perspectiva de aprovechar los espacios de mejora e innovación.
- **No contaban** con herramientas electrónicas que faciliten la modernización de la gestión de este espacio. La información se manejaba mediante archivos físicos, la comunicación se realizaba a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos, medios que hacían más compleja, lenta y costosa la coordinación, y demandaban una cantidad significativa de horas/hombre para la gestión de la CCV.
- **No se contaba** con una metodología de coordinación multisectorial, ni con un Control institucionalizado de gestión.

Por ello, se consideró necesario la reforma del Proceso de Gestión de la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV).



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios del Gobierno del Poder Ejecutivo asociados a equipos técnicos de las Direcciones de los 19 Ministerios del Poder Ejecutivo Peruano y de los 35 Viceministerios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos y Sociedad: Cada uno de los grupos etareos con intereses específicos y generales en los aspectos que han sido aprobados.



La estrategia



La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), desde setiembre del año 2012, inició la reforma del Proceso de Gestión de la CCV. Esta experiencia comprendió un conjunto de actividades e instrumentos respaldados en una metodología de Articulación Multisectorial y Control de Gestión, así como en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), que facilita la coordinación de las políticas multisectoriales de gobierno a nivel de los Viceministerial.

La experiencia se ha implementado de forma piloto desde setiembre del 2012 y se institucionalizó mediante Resolución Ministerial N° 251-2013-PCM, teniendo más de dos años de antigüedad.

Es en ese sentido que se inició la reforma al Proceso de Gestión de la CCV. El proceso seguido fue el siguiente:

Evaluación de la Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV)

Se parte de evaluar su funcionamiento, identificando las limitaciones que necesitaban superar y las buenas prácticas que eran propicias fortalecer.

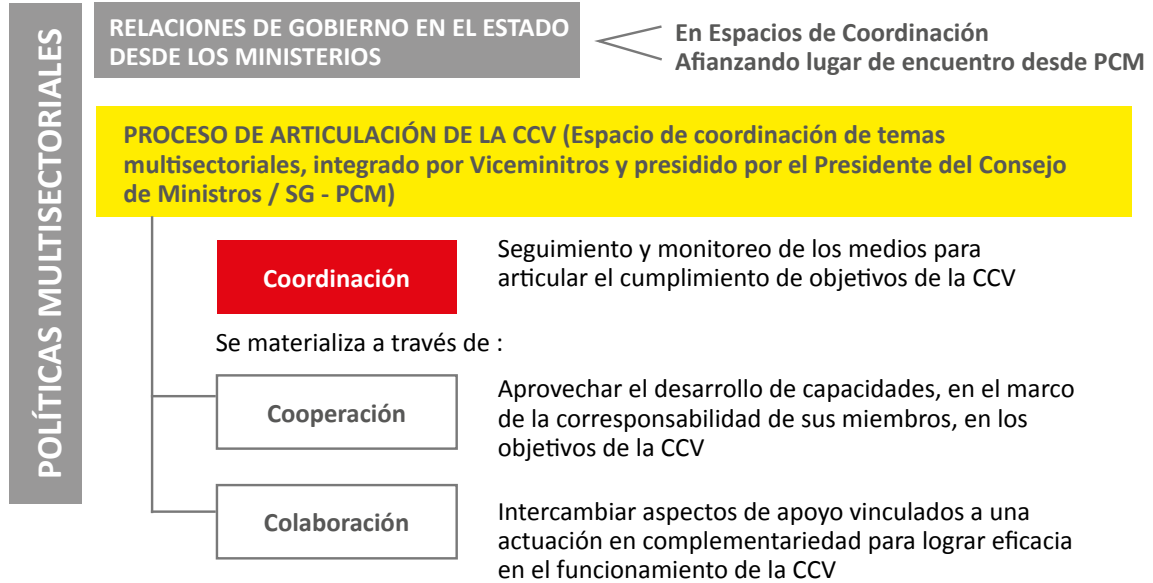
Definición de un nuevo enfoque de coordinación multisectorial

El nuevo enfoque considera a la coordinación como un medio para articular las relaciones de gobierno en el Estado. Estableciéndose relaciones de cooperación para mejorar el desarrollo de las capacidades de atención de lo multisectorial, en el marco de la corresponsabilidad y relaciones de colaboración, para intercambiar aspectos de apoyo intersectorial vinculados a una actuación en complementariedad.

NUEVO ENFOQUE DE COORDINACIÓN DESDE LA PCM



NUEVO ENFOQUE DE COORDINACIÓN EN LA CCV PROCESO DE ARTICULACIÓN



Diseño del proceso de Gestión

La PCM dispuso la reforma del diseño del Proceso de Gestión de la CCV, como sigue:

- Que las sesiones de la CCV sean presididas por el Secretario General de la PCM y cuando asista el Presidente del Consejo de Ministros, será él quien la presida.
- Que los proyectos normativos que requieren voto aprobatorio del Consejo de Ministros y aquellos que sin requerir dicho voto aprobatorio sean de carácter multisectorial, sean coordinados previamente por la CCV. A partir de esto, se estableció una coordinación efectiva entre la CCV y el Consejo de Ministros.
- Se incorporó la asistencia permanente de la Secretaría de Gestión Pública, instancia rectora del Sistema de Modernización de la Gestión Pública, a fin de fortalecer y agilizar la coordinación de aquellos proyectos que requieran su opinión técnica.
- Se incorporó la asistencia permanente de la Oficina General de Asesoría Jurídica de la PCM, a fin de agilizar la opinión y refrendo de la PCM.
- Se incorporó el apoyo de la Secretaría de Coordinación de la PCM, a fin de facilitar la gestión de la CCV y la articulación entre los Viceministerios.
- Difusión de buenas prácticas, uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) y mecanismos de coordinación.

Implementación de las modificaciones al Proceso de Gestión de la CCV

La implementación comprendió la dotación a la CCV de instrumentos adecuados para institucionalizar las reglas de operación, mejorar su proceso de gestión y consolidar su aplicación, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).

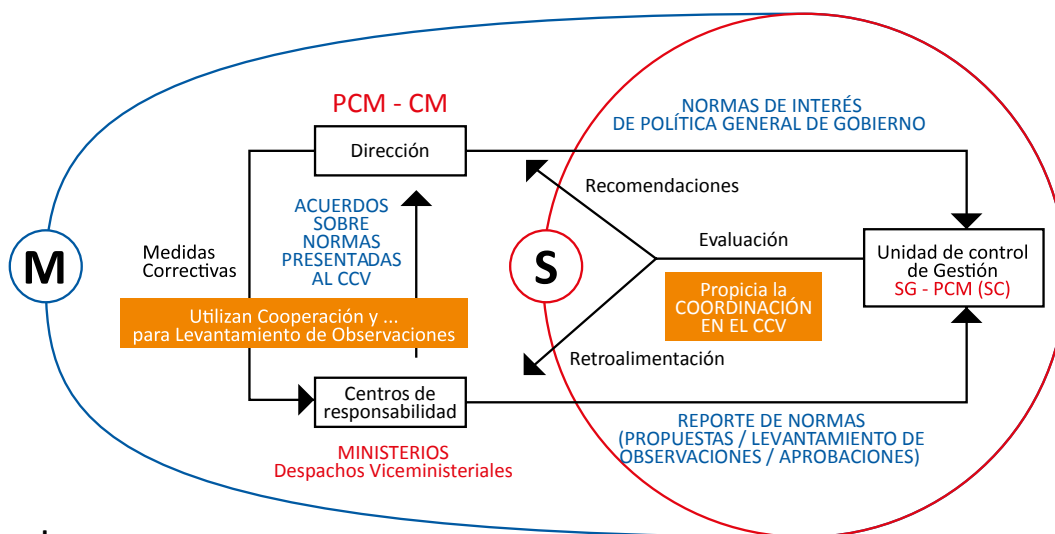
Entre ellos se consideró:

- **Dotar** de administración, mantenimiento, seguimiento y control al proceso de gestión de la CCV, de manera permanente.
- **Consolidar** una red de Coordinadores por cada Viceministerio.
- **Crear** e implementar un Sistema Virtual, como herramienta del gobierno electrónico, que mejore la coordinación entre los Viceministros, así como que brinde seguridad y fluidez de la información sobre los proyectos normativos en debate en la CCV.
- **Fortalecer** las capacidades de los Coordinadores en el Sistema Virtual.
- **Crear** un equipo de soporte que permita que la metodología opere de manera permanente y se visibilice el proceso de gestión.

Seguimiento y Monitoreo a las normas

Diseño de un sistema de Seguimiento y Monitoreo en la Comisión de Coordinación Viceministerial, que comprenda el seguimiento a las Normas de interés de la política general de gobierno y el monitoreo de levantamiento de observaciones y aprobaciones.

SEGUIMIENTO Y MONITOREO EN LA COMISIÓN DE COORDINACIÓN VICEMINISTERIAL



Leyenda

- (S)** Seguimiento a Normas
- (M)** Monitoreo a Levantamiento de Observaciones y Aprobaciones

El éxito que viene teniendo el modelo de gestión de la CCV, ha generado que se haya iniciado la réplica del mismo, para las Comisiones Multisectoriales y en otros ministerios, con el apoyo de la PCM.



Logros de la experiencia

- **Se ha generado** un aumento gradual y significativo de proyectos normativos aprobados con mayor calidad y celeridad. Entre Octubre 2012 y Octubre del 2015 se han aprobado 491 proyectos. De Octubre del 2012 a Octubre del 2013 se aprobaron 137 proyectos, de octubre de 2013 a octubre del 2014 se aprobaron 176 proyectos, y de octubre del 2014 a octubre del 2015 se aprobaron 178 proyectos normativos.
- **Ha aumentado** el número de proyectos ingresados para debate en la CCV. Desde octubre del 2012 han ingresado a debate en la CCV 664 proyectos normativos.
- **Se fortaleció** la articulación intersectorial y la coordinación estratégica y operativa de la CCV con el Consejo de Ministros para apoyar y facilitar la aprobación de normas de interés del gobierno y de la sociedad.
- **Se implementó** un sistema virtual para la gestión de la CCV, a partir de la construcción de una base de información completa, ordenada y confiable. Esto ha contribuido que el proceso de gestión sea más eficiente, influyendo en la calidad y oportunidad de las normas.
- **Se logró optimizar** recursos financieros, humanos y logísticos, en tanto las coordinaciones se realizan con mayor celeridad y confiabilidad a través del Sistema Virtual CCV, que demanda menos costos de transacción en la coordinación multisectorial.
- **Se construyó** una base de información confiable sobre los proyectos normativos que ingresan a la CCV favoreciendo la gestión del conocimiento.
- **Se ha dado continuidad** a la realización de las sesiones de la CCV (vía presencial o virtual). En el año 2013 se realizaron 59 sesiones; en el 2014, 66 sesiones y en lo que va del año 2015 ya se han convocado a 60 sesiones de la CCV.
- **Se ha replicado** la experiencia al interior de la PCM y en otros ministerios como el Ministerio de Salud y el Ministerio de Relaciones Exteriores.



Aprendizajes

- **El modelo** de gestión de la CCV es replicable en otras entidades o instancias públicas, e inclusive internacionales, que tienen contextos y condiciones similares.
- **El acuerdo** político entre los miembros del espacio de coordinación es un elemento clave para asegurar su compromiso.
- **Desarrollar** el enfoque conceptual y metodológico es la base para implementar una adecuada gestión del espacio de coordinación multisectorial.
- **La identificación** del equipo de trabajo que se hará cargo del apoyo a la gestión y de la articulación, debe ser parte de la entidad a cargo de la Presidencia del espacio
- **El Sistema Virtual** exige contar con personal de apoyo informático para su desarrollo, administración y para velar por las medidas de seguridad necesarias.



Dificultades

- **Insuficiente conocimiento** de los usuarios para gestionar al Sistema Virtual. Para superar esta situación se realizaron tres sesiones de capacitación, un documento con orientaciones, se atendieron consultas de manera permanente, se crearon alertas informáticas a través de correos electrónicos.
- **Limitada colaboración y cooperación** entre los miembros de la CCV en el marco del debate de los proyectos normativos y de otros asuntos vistos por la CCV. Para revertir ello se realizaron reuniones de coordinación entre los actores a fin de facilitar el levantamiento de observaciones recibidas sobre un proyecto normativo y coordinar las opiniones de los actores.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



Convenio interinstitucional UGEL 05-PNP (2015)

Ministerio de Educacion del Perú - MINEDU

Ciudad

Lima

Gerentes Públicos Responsables

Eduardo Martin Vigo Catter

Teodoro LLallihuaman Antúnez

Rommy Jara Castro



Objetivos

- **Contar** con espacios adecuados en la UGEL 05 para el almacenamiento de archivos y expedientes, y para recibir materiales que son enviados todos los años por el MINEDU, para el inicio del año escolar.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

Durante los últimos años, la UGEL 05 presentaba problemas:

- **Falta** de espacios adecuados para el almacenamiento de sus archivos y expedientes.
- **No contaba** con espacios adecuados para recibir la cantidad de materiales que son enviados todos los años por el MINEDU para el inicio del año escolar, exponiéndolos a robos o deterioro.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	ALIADOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • El área de trámite documentario – archivo central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de instituciones educativas de la zona. • Grupo Terna - PNP 	<ul style="list-style-type: none"> • Policía Nacional del Perú (Grupo Terna). • Municipalidad de San Juan de Lurigancho. • Dirección. • Jefatura de Administración. • Jefatura de Asesoría Jurídica. • Abastecimiento.



La estrategia



Consistió en ubicar un lugar adecuado para el almacenaje y custodia para los más de 280,000 expedientes administrativos que forman parte del archivo central de la UGEL 05 desde los años 1993 al 2012.

Luego de realizar un análisis de las Instituciones Educativas de la jurisdicción, se logró conseguir ambientes en la ex IIEE Cesar Vallejo N°1180, la misma que tenía más de diez años sin uso. Este local se encontraba en una zona conflictiva debido a la inseguridad ciudadana, por lo que se procedió a realizar las coordinaciones del caso con la Policía Nacional (Grupo Terna) a fin de mejorar la seguridad de la zona.

Este hecho originó que la Policía Nacional vea esta infraestructura como una base para sus actividades en el distrito de San Juan de Lurigancho. Situación que los motivó a invertir en mejorar partes de la infraestructura que no habían sido trabajadas por la UGEL 05 por no ser de su interés.

Las actividades que se realizaron para su implementación fueron:

- Ubicación de un inmueble que pudiera funcionar como archivo central.
- Mantenimiento y reparación de las instalaciones de la ex IIEE César Vallejo N°1180.
- Brindar información para sensibilizar a la población de los alrededores.
- Reuniones de coordinación con personal de la Policía Nacional (Grupo Terna), para asegurar la seguridad interna y externa.
- Reuniones de coordinación con la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, para involucrarla en la parte de seguridad de la zona y el mantenimiento de las áreas verdes.
- Instalación y mudanzas de los archivos, mueblería y personal.
- Verificación y control de las actividades.

Se realizaron visitas del personal del MINEDU, DRELM y UGEL 05, quienes pudieron apreciar los cambios efectuados y los logros obtenidos del Archivo Central de la UGEL, ubicado en la ex IIEE César Vallejo.



Logros de la experiencia

Producto del convenio entre la UGEL 05 y la PNP se logró:

- **Implementar** el Archivo Central de la UGEL 05, para custodiar y almacenar los materiales educativos remitidos por el MINEDU y los más de 280, 000 expedientes administrativos de las diferentes oficinas de la UGEL.
- **Generar** para la institución un ahorro aproximado de S/. 250,000.00, gracias a las coordinaciones realizadas con la Policía Nacional, quienes utilizaron el excedente de la infraestructura para instalar un pequeño centro base para realizar sus actividades contra la delincuencia de la zona, hecho que permitió desestimar la contratación de personal de seguridad privada durante todo el año.
- **Recuperar** la seguridad de la zona y mejorar las áreas de espacio común para la población, con el apoyo de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho y la Policía Nacional (Grupo Terna).



Aprendizaje

- **La búsqueda de aliados**, las coordinaciones y los compromisos interinstitucionales, son aspectos fundamentales que pueden solucionar diferentes necesidades y problemáticas, aportando cada uno y complementándose entre sí, para lograr un objetivo común.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2.7.
FISCALIZACIÓN Y
CUMPLIMIENTO DE LEY



Gerentes públicos construyendo transparencia y legalidad (2013)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS

Ciudad

Trujillo - Chimbote

Gerentes Públicos Responsables

Luisa Angela Sotelo Sun

Cariño Encanto Morán Tello



Objetivos

- **Fortalecer** la transparencia y legalidad, y maximizar el uso de los recursos públicos para una mejor prestación del servicio en beneficio de los usuarios PRONAA.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender



Mediante Decreto Supremo N° 007-2012-MIDIS, de fecha 31 de Mayo de 2012, se dispuso la extinción del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria – PRONAA, al tener evidencias de procesos y mecanismos inadecuados para la consecución satisfactoria de sus objetivos.

Con anterioridad a la decisión de extinción, en el marco del convenio entre la Autoridad Nacional de Servicio Civil- SERVIR y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social-MIDIS, se designaron cargos de Jefes Zonales del PRONAA en las ciudades de Trujillo y Chimbote, para gestionar el referido Programa Social.

Al iniciar este proceso en ambas zonas se identificaron puntos vulnerables como:

- Denuncias de corrupción en procesos de compra - venta de bienes y servicios.
- Presión interna y externa a favor de proveedores.
- Altos niveles de corrupción.
- La emisión de Certificados de Acreditación por la autoridad competente en el marco de la Ley N° 27060 a los pequeños productores locales, no concordaban con la realidad.
- Escaso control del proceso productivo de los diversos productos que se distribuían a los beneficiarios del programa.
- Falta de supervisión a procesos internos, insumos y resultados del Programa.
- Ausencia de Supervisión y Monitoreo a los Centros de Atención.
- El mapeo y rutas de distribución eran realizados sin ningún criterio técnico.
- Presión de proveedores a través de representantes de instituciones públicas locales y de medios de comunicación local.



Beneficiarios

- Pequeños agricultores
- Proveedores
- Funcionarios
- Equipo Técnico



La estrategia



Luego de la identificación los puntos vulnerables en el proceso de compras realizadas a pequeños agricultores locales, al amparo de una Ley especial, se adoptaron medidas de control que permitieron una sustancial mejora en la transparencia e impermeabilidad en las adquisiciones de alimentos del extinto PRONAA de Trujillo y Chimbote.

Las decisiones tomadas incluyeron:

- El involucramiento de los funcionarios locales y apertura de canales de denuncia de posibles actos de corrupción ante las instancias competentes.
- La verificación en campo de los alimentos adquiridos para verificar que las compras de alimentos sean a pequeños agricultores locales y no a comercializadores e intermediarios.
- Acciones de control en el cumplimiento de contratos e inclusión de proveedores en el Registro de Impedidos de Contratar con el Estado.
- Implementación de flujo de trámite para la mejora de la gestión administrativa y operativa del equipo de trabajo zonal.
- Mapeos y rutas de distribución (Transporte y Productos), en base a un trabajo en equipo y con criterio técnico.
- Reuniones de capacitación a proveedores y al equipo técnico del PRONAA, para generar compromisos de la prestación del servicio acorde a las especificaciones técnicas establecidas en el contrato correspondiente.
- Coordinación intersectorial con representantes de la Gerencia Regional de Agricultura, Ministerio de la Producción y Gobierno Regional, con la finalidad de establecer e implementar acciones conjuntas que contribuyan a la transparencia de los procesos de compras de alimentos.

- Convocatoria a los medios de comunicación para la cobertura de los procesos de adquisición.



Logros de la experiencia

- **Los gerentes implementaron** las medidas mencionadas y como resultado, el 70% de los proveedores cumplió con las especificaciones técnicas establecidas en los contratos.
- **Se formalizaron** las verificaciones en campo a los postores en los procesos de compras de productos agrícolas.
- **El proceso de compras** se realizó a pequeños agricultores con criterios técnicos.
- **Se incluyó** a los proveedores que incumplieron con el PRONAA en el registro de proveedores impedidos de contratar con el Estado.
- **Inclusión** de los medios de comunicación en los procesos de adquisición.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2. 8.
TRANSPARENCIA Y
ACCESO A LA INFORMACIÓN



Información en línea de pago de proveedores (2013)

Instituto Nacional de Salud

Ciudad

Lima

Gerente Público Responsable

Richar Natividad Antonio Castillo



Objetivos

- **Establecer** un sistema virtual que permita el pago oportuno a los proveedores.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Deficiente** información respecto al pago de los proveedores, no existía una solicitud formal y habían muchos procesos burocráticos.
- **Insatisfacción y malestar** por parte de los proveedores por no contar con la información sobre sus pagos.
- **Desinterés** para participar en los procesos de adquisiciones del INS.
- **Les pagaban** 15 días después de su recepción en Control Previo.
- **Las consultas** sobre pagos de los proveedores se hacían personalmente o vía telefónica dando como entrada el número de expediente SIAF.
- **El proveedor** no sabía en qué área o parte del proceso se encontraba su expediente de pago.



Beneficiarios

- Proveedores del servicio.



La estrategia

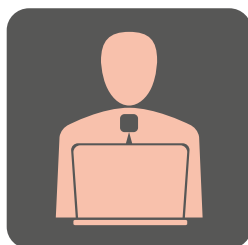


La Dirección General de Administración, incluyó en el cuadro de necesidades de los años 2010 y 2011, el presupuesto para la ejecución del “Servicio para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA NET adaptado a la lógica de negocio del Instituto Nacional de Salud”. Es en este marco que se propuso realizar una plataforma web para brindar información de pago de proveedores.



Acciones realizadas

- Se elaboró
 - » Un diagrama de flujo de las actividades que intervienen en el proceso de información en línea de pago de proveedores, el cual permitió identificar una secuencia de actividades y condiciones tomadas dentro del proceso.
 - » Un plan de trabajo, con el cual se monitoreaba la ejecución del proyecto.
 - » Directivas, instructivos de trabajo y una plataforma de encuesta para proveedores de bienes y servicios a fin de medir su grado de satisfacción.
- Se realizó un rediseño del proceso, identificando actividades que no agregaban valor y eliminándolas, con la finalidad de mostrar el estado situacional de la orden de compra y/o servicio por pagar.



La plataforma Web

Actualmente el Instituto Nacional de Salud cuenta con una plataforma web denominada “Información de pago de proveedores”, dado que el aludido proceso se encuentra simplificado y automatizado.

La plataforma está vinculada con el SIGA NET y SIAF-SP, de manera simultánea y paralela, repercute en la reducción de interrupciones en el trabajo diario de las diferentes áreas, elevando la productividad en la atención de los pagos de proveedores y actividades económicas – financieras propias de la oficina ejecutiva.

Da información del estado situacional del pago de los proveedores.

Proporciona y remite información a sus correos electrónicos de abono a su cuenta o recojo de cheque referente a la orden de compra y/o servicio que tiene pendiente de cobrar.

- Para proveedores que cuenten con Código de Cuenta Interbancaria: 48 horas para disponer en sus cuentas.
- Para cheques: En 24 horas recabar en el área de pagaduría el cheque emitido.



Logros de la experiencia

- **Se ha reducido** la presencia física de los proveedores en las Oficinas del INS, a la fecha la plataforma web de Pago de Proveedores tiene 2,594 visitas.
- **Reducción** de llamadas telefónicas recibidas de los proveedores.
- **Se mejoró** la fidelidad del proveedor, garantizando la dotación de bienes y servicios especializados, el tiempo de pagos se redujo hasta 3 días a diciembre de 2012.
- **Al cierre** del ejercicio 2012 el nivel de satisfacción de los proveedores fue 40 de 50 puntos.
- **A la fecha** el pago de proveedores está totalmente automatizado, el proveedor tiene todos los datos que requiere en la plataforma Web, tales como expediente SIAF, número de orden de seguro u orden de compra, número de factura, etc.
- **La automatización** ha permitido que el proveedor puede visualizar y hacer seguimiento oportuno de su expediente de pago, y sabe además los tiempos que demora en cada actividad del proceso.

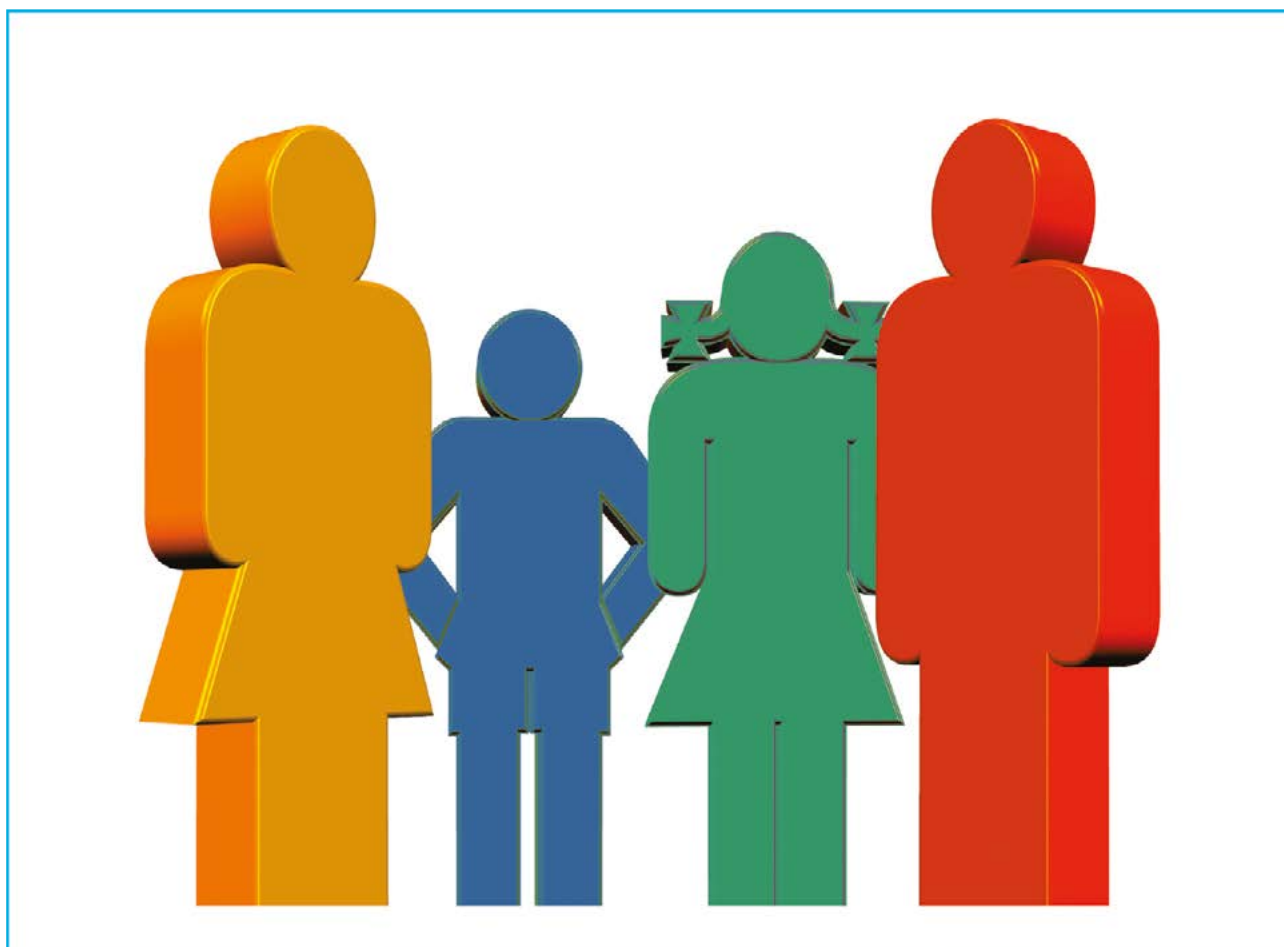


Aprendizaje

- **La participación del personal** en el proceso de toma de decisiones, sobre el tipo de plataforma web de pago de proveedores es sumamente importante porque se proponen propuestas y se plantean soluciones conjuntas, para la mejora de la gestión institucional.

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

2.2. 9.
INCLUSIÓN
SOCIAL



Programa de intervención para familias con adolescentes en conflicto con la Ley Penal (2014)

Corte Superior de Justicia de Huánuco

Ciudad

Huánuco

Gerente Público Responsable

Juan José Cabrera Bravo



Objetivos

- **Involucrar a** los padres, madres o familiares de adolescentes en conflicto con la ley, en el cumplimiento de las medidas socioeducativas, establecidas por los Juzgados de Familia.
- **Diseñar** un Programa de intervención de padres, madres, o familiares para dar cumplimiento a las medidas socioeducativas.



Situaciones problemáticas que se buscaron atender

- **Existe** reincidencia de infracciones de menores.
- **Los talleres** incluían solo a menores de forma periódica y no a sus padres, madres o familiares.
- **Padres, madres, o familiares** de adolescentes en conflicto con la ley:
 - » Desconocían el procedimiento legal, para afrontar el proceso judicial.
 - » Poco compromiso con el cumplimiento de las medidas socioeducativas determinadas por los Juzgados de Familia.
 - » No recibían intervención psicoterapéutica, orientación, consejería o sesión informativa.
 - » No tenían oportunidades de intercambiar experiencias, vivencias o testimonios, con sus pares.
- **No se contaba** con ambiente físico, ni material logístico suficiente para la ejecución de actividades del Equipo Multidisciplinario.



Beneficiarios

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Padres, madres, y familiares de adolescentes en conflicto con la ley, con medida judicial (medidas socioeducativas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno familiar extendido de adolescentes en conflicto con la ley con medida judicial. • Población huanuqueña.



La estrategia



El Programa de Intervención para Familias con Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal, es un modelo que surge de investigaciones que demuestran que la colaboración e implicancia del entorno familiar, son elementos claves, una vez finalizadas las medidas judiciales. Este modelo se concreta en un Programa de Intervención de padres, madres, o familiares de adolescentes en conflicto con el objetivo de lograr su colaboración, implicancia y compromiso familiar, en el cumplimiento de las medidas socioeducativas establecida por los Juzgados de Familia.

El programa se desarrolló a través de terapias familiares e intervenciones grupales.

Terapia Familiar

Tiene como objetivo:

- Potenciar los recursos internos de la familia y ayudar su movilización para abordar las dificultades.
- Favorecer la búsqueda de acuerdos negociados y consensuados, propiciando actitudes para que éstos sean efectivos, facilitando el proceso de comunicación y diálogo intrafamiliares.
- Conseguir la aceptación de la corresponsabilidad en los miembros de la familia para enfrentar las dificultades.

Este modelo de terapia familiar:

- **Utiliza** una metodología centrada en soluciones.
- **Tiene una amplia perspectiva** sobre qué es una familia, cómo evaluar su déficit y sus recursos y cómo realizar una intervención en la que se involucre a todos los miembros familiares.



- **Considera** que no hay que trabajar solo con un miembro de la familia, sino que los cambios, tanto en los individuos como en el entorno familiar, van a ser mucho más generales, rápidos y duraderos si implican a todos los miembros de la familia en el proceso de cambio.
- **Reconoce** que los problemas hay que tratarlos en forma general, involucrando a: familia nuclear, familia extensa, vecinos, comunidad, red de profesionales, etc.
- **Es útil** para comprender las problemáticas a las que se enfrentan las familias en las que se producen situaciones de desprotección, y orienta sobre las líneas de prevención e intervención para resolver dichos problemas.

Intervención Grupal

Tiene como objetivo:

- Crear un espacio donde las familias puedan comunicar sus sentimientos y pensamientos, acerca del cómo educar a sus hijos. Facilitar el diálogo entre padres.
- Dar herramientas para favorecer la interacción y comunicación en el grupo familiar, así como gestionar y resolver conflictos en la familia.
- Desarrollar habilidades para la crianza de los hijos, dotando al grupo de patrones claros sobre normas y límites a establecer con sus hijos e hijas.
- Promover la participación consciente y activa del padre y la madre en la educación de los hijos.

La Intervención Grupal con los padres, madres o familiares, se trabaja desde dos enfoques:

- **Psico-educativo:**

Desarrolla habilidades elementales de convivencia familiar a partir del intercambio de información, experiencias, vivencias, y modos particularmente positivos que se desarrollan al interior de las familias de cada participante.

- **Terapéutico:**

Aborda los sentimientos producidos por los problemas y conflictos crónicos en la familia, donde el apoyo grupal es un recurso complementario a la intervención individual y/o familiar.



Los contenidos temáticos son los siguientes:

FORMATIVO	INFORMATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el hijo adolescente centrado en la solución del problema: Una nueva manera de ver y hacer. (Relación y supuestos claves). • Buscar pequeños cambios (Registro de excepciones). • Si funciona, no lo arregle (Amplificación de excepciones y cambios parentales). • Si no funciona, haga algo diferente (No hacer más de lo mismo). • Lograr que el cambio continúe (Búsqueda de estrategias creativas, inusuales e insólitas). • Celebrar el cambio (Celebración de tipo retroalimentario-cierre). 	<ul style="list-style-type: none"> • La familia y sus roles: relaciones paterno, materno-filiales. • Adolescencia, riesgo y oportunidades sociales. • Atención a conductas violentas en el ámbito familiar. • Enfermedades prevalentes en la adolescencia (Drogas, ITS, trastornos alimenticios). • Socialización del adolescente. • Encuentro de padres y adolescentes.

ProGobernabilidad

Por un desarrollo económico e inclusivo

Con el apoyo financiero de:



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada 