



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**ARTEFACTOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DE  
RECURSOS HUMANOS EN GOBIERNOS LOCALES: EL CASO DE  
QUINUA Y CONCEPCIÓN - AYACUCHO, 2023**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Alexander Carranza Michaud  
Joel Fratelly Manyari Zea**

**Asesor: Juan Carlos Pasco Herrera**

**[0000-0002-1674-9900](tel:0000-0002-1674-9900)**

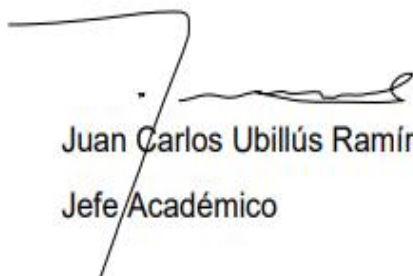
**Lima, octubre de 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "ARTEFACTOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS EN GOBIERNOS LOCALES: EL CASO DE QUINUA Y CONCEPCIÓN - AYACUCHO, 2023" presentado por don Alexander Carranza Michaud de acuerdo con el D.N.I. 45852320 y don Joel Fratelly Manyari Zea con el D.N.I. 43155660 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 26 de junio de 2025 dando el siguiente resultado:

Resumen de coincidencias		
<b>16 %</b>		
1	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1 % >
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 % >
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 % >
4	lexsoluciones.com Fuente de Internet	1 % >
5	documentop.com Fuente de Internet	1 % >
6	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	1 % >

26 de junio de 2025

  
Juan Carlos Ubillús Ramírez  
Jefe Académico

## AGRADECIMIENTOS

El tiempo dedicado a cualquier proyecto como este, que nunca sigue línea recta hacia adelante, implica un proceso de aprendizaje enriquecedor que necesariamente es y se cocrea continuamente de los aportes de muchas otras personas. Entre ellas tenemos a familiares y seres muy queridos que con su tiempo han podido escuchar de nosotros mismos el contenido de esta investigación y que con su paciencia nos han ayudado -en distintos sentidos- a darle mejor forma a las ideas detrás de ella. Asimismo, a alcaldes y personal de las municipalidades de Quinua y Concepción. Por último, queremos agradecer a nuestro asesor por su guía constructiva y continua, así como a los expertos y servidores entrevistados, que han enriquecido el diálogo sobre la gestión de sistemas administrativos en gobiernos locales.

## RESUMEN

Para fines del año 2022, en el Perú existen 1869 gobiernos locales, con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 52 638 714 049, representando el 22.17% del presupuesto del Sector Público asignado, con una ejecución del gasto del 72%, 15% por debajo de los otros Niveles de Gobierno (Nacional y Regional). (MEF, 2022). Este alcance en la asignación y ejecución presupuestaria, ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, sin que exista una planificación de los recursos humanos en materia de cantidad de personas y costo total de personal.

La presente investigación realiza un análisis cualitativo exploratorio con una muestra por conveniencia respecto a la vigencia de herramientas de gestión organizacional y de recursos humanos para las municipalidades de Quinua y Concepción (2023) que se encuentran en el rango de entre 20 a 50 personas prestando servicios a gobiernos locales. A partir de estos resultados y el análisis de documentos de gestión y bases de datos se construye una propuesta de instrumentos de política para discutirse en la conformada Comisión para articular los sistemas administrativos. La presente investigación concluye que la Norma Técnica en materia organizacional aprobada por la PCM es un artefacto valioso para la articulación entre los aspectos ostensivo y performativo de las rutinas organizacionales que permiten la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF. Con algunos ajustes, las herramientas de productos y de recursos humanos resultarían valiosas de ser aprobadas y utilizadas como artefactos relacionados a la elaboración de instrumentos de gestión vigentes del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH.

## ABSTRACT

By the end of 2022, in Peru there were 1,869 local governments, with a Modified Institutional Budget (PIM) of S/ 52,638,714,049, representing 22.17% of the assigned Public Sector budget, with an expenditure execution of 72%, 15% below the other Levels of Government (National and Regional). (MEF, 2022). This budget allocation and execution has had considerable growth in recent years, without there being human resource planning in terms of number of people and total personnel cost.

The present research carries out an exploratory qualitative analysis with a convenience sample regarding the validity of organizational and human resources management tools for the municipalities of Quinua and Concepción (2023), which are in the range of 20 to 50 people providing services to local governments. Based on these results and the analysis of management documents and databases, a proposal for policy instruments will be presented for discussion in the “Commission to optimize administrative systems.” The present investigation concludes that the technical rules on organizational matters approved by the Presidency of the Council of Ministers – PCM are valuable artifacts for the articulation between the ostensive and performative aspects of organizational routines that allow the approval of the Regulation of Organization and Functions – ROF. With some adjustments, the product and human resources tools would be valuable if approved and used as artifacts related to the development of current management instruments of the Human Resources Management Administrative System – SAGRH.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLA DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Problema de investigación .....	5
1.2. Objetivos .....	7
1.2.1. Objetivo principal.....	7
1.2.2. Objetivos específicos .....	8
1.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Justificación .....	9
1.5. Viabilidad de la investigación.....	13
1.6. Limitaciones.....	14
1.7. Delimitación.....	15
1.7.1. Delimitación espacial.....	15
1.7.2. Delimitación temporal.....	16
1.7.3. Delimitación teórica .....	16
1.8. Consecuencias de la investigación.....	16
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	18
2.1. Políticas públicas.....	18
2.1.1. Políticas públicas, problema público y evidencia .....	18
2.1.2. Artefactos para las rutinas organizacionales .....	19
2.1.3. Instrumentos de política .....	21
2.2. Estructura organizacional.....	22
2.3. Gestión de recursos humanos.....	25
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	29
3.1. Tipo de investigación .....	29
3.2. Fuentes de información .....	29
3.3. Técnicas de recolección de información .....	30

3.4.	Estudios de casos .....	30
CAPÍTULO IV. ESTUDIOS Y NORMAS TÉCNICAS ANTERIORES AL CASO .....		33
4.1.	Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.....	33
4.2.	Estudio de Gobiernos Locales.....	36
4.3.	Preparación de los artefactos: herramientas de gestión en materia de recursos humanos.	39
4.4.	Validación de herramientas en campo .....	43
4.5.	Análisis de la información del Estudio de Gobiernos Locales y las variables propuestas por SERVIR .....	44
4.6.	Modelos organizacionales locales: Norma Técnica de Secretaría de Gestión Pública - PCM	49
4.7.	Requisitos mínimos en el nivel local: Ley de Idoneidad y MCC.....	50
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DE LA VIGENCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PROPUESTAS POR SERVIR. ....		53
5.1.	Las municipalidades de Quinua y Concepción en Ayacucho (2023).....	53
5.2.	Validación de la vigencia del Catálogo de modelos organizacionales de los gobiernos locales	57
5.3.	Validación de la vigencia del Catálogo de productos en los gobiernos locales .....	66
5.4.	Validación de la vigencia del Catálogo de puestos tipo en los gobiernos locales.....	70
5.5.	Eventos relacionados.....	74
5.6.	Síntesis del caso .....	76
CAPÍTULO VI. EVENTOS POSTERIORES Y CONSIDERACIONES FINALES .....		78
6.1.	Eventos posteriores .....	78
6.1.1.	La Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos.....	78
6.1.2.	Facultades legislativas en materia de servicio civil.....	80
6.2.	Consideraciones finales.....	81
6.2.1.	Hacia una propuesta de ruta de implementación.....	81
6.2.2.	Respecto al dimensionamiento de personas .....	85
6.2.3.	Respecto al financiamiento y costo de la propuesta.....	86
6.2.4.	Respecto al segmento directivo local y la confianza.....	88
6.2.5.	Respecto al entorno de política .....	96
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....		97
Conclusión .....		97
Recomendaciones.....		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		103
NOTA DE LOS AUTORES .....		105
ANEXOS .....		106

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de locadores de servicio sobre el total de personal por departamento (2022)...	10
Tabla 2: Ejecución del gasto público en gobiernos locales por Categoría y Genérica de Gasto en el Año Fiscal 2022 .....	11
Tabla 3: Participación de las Fuentes de Financiamiento en el gasto público de los gobiernos locales en el año 2021 .....	12
Tabla 4: Participación de las Fuentes de Financiamiento en el gasto público de los gobiernos locales en el año 2022 .....	12
Tabla 5: Etapas del Estudio de Gobiernos locales de SERVIR .....	39
Tabla 6: Número de gobiernos locales donde se realizaron los talleres de validación .....	44
Tabla 7: Distribución de gobiernos locales por rango poblacional, de personal y presupuestal.....	45
Tabla 8: Cantidad de gobiernos locales por rango de personal (2022) .....	46
Tabla 9: Cantidad de gobiernos locales por rango presupuestal (2022).....	46
Tabla 10: Clasificación de cargos tipo según bloque de gobiernos locales .....	50
Tabla 11: Mapeo de instrumentos de estructura y recursos humanos .....	56
Tabla 12: Características de municipalidades disímiles con organigramas similares.....	62
Tabla 13: Sistematización de modelos organizacionales en gobiernos locales.....	65
Tabla 14: Catálogo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas .....	71
Tabla 15: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas .....	72
Tabla 16: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – locación de servicios .....	72
Tabla 17: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – puestos fuera del distrito ...	73
Tabla 18: Catálogo de puestos tipo para el bloque de 36 a 50 personas .....	73
Tabla 19: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 36 a 50 personas .....	73
Tabla 20: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – locación de servicios .....	74
Tabla 21: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – puestos fuera del distrito ...	74
Tabla 22: "Garrotes y zanahorias" de la propuesta .....	82
Tabla 23: Impacto fiscal mínimo de la implementación del Régimen del Servicio Civil en gobiernos locales (2021).....	87
Tabla 24: Definiciones de directivo público en la normativa del Perú .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Devengado en gastos de personal (2016-2022) .....	3
Gráfico 2: Participación de personas en gobiernos locales según modalidad de contratación (2022) 9	
Gráfico 3: Las rutinas organizacionales según Pentland (2005) .....	20
Gráfico 4: Key Tool Dimensions de Salamon (2002).....	21
Gráfico 5: Gráfico genérico de la estructura organizacional según Mintzberg.....	22
Gráfico 6: Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos de Longo (2004) .....	25
Gráfico 7: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Perú (2014) .....	26
Gráfico 8: Recursos disponibles para el Plan de Incentivos (2010-2022) .....	34
Gráfico 9: Clasificación de gobiernos locales según el Plan de Incentivos (PI).....	35
Gráfico 10: Metas aprobadas en el Plan de Incentivos para la Mejora Municipal (2022) .....	35
Gráfico 11: Cumplimiento de metas del PI por Tipo de GL .....	36
Gráfico 12: Mapa de gobiernos locales participantes en el Estudio de Gobiernos Locales de SERVIR (2016).....	38
Gráfico 13: Proceso de elaboración de las herramientas de gestión de recursos humanos de los gobiernos locales.....	40
Gráfico 14: Rangos de las variables analizadas .....	41
Gráfico 15: Articulación de las herramientas de gestión de recursos humanos (2017) .....	43
Gráfico 16: Presupuesto devengado por rango presupuestal (2019) .....	47
Gráfico 17: Informalidad en gobiernos locales según rango de personal .....	48
Gráfico 18: Informalidad en gobiernos locales según rango presupuestal.....	48
Gráfico 19: Narración del caso .....	55
Gráfico 20: Modelo organizacional gobierno local, según la LOM.....	58
Gráfico 21: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – Tingo María (Departamento de Huánuco) .....	59
Gráfico 22: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Zepita (Departamento de Puno) .....	60
Gráfico 23: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Yauli (Departamento de Junín) .....	61
Gráfico 24: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Concepción.....	63
Gráfico 25: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Quinua.....	64
Gráfico 26: Municipalidad Distrital Modelo 2 - SGP .....	66
Gráfico 27: Productos identificados por grupos de productos .....	68
Gráfico 28: Porcentaje de productos identificados .....	69
Gráfico 29: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: formación académica (universitaria).....	90
Gráfico 30: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: experiencia.....	91
Gráfico 31: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: condición final .....	91

## **INTRODUCCIÓN**

Poco se conoce en materia de servicio civil en los gobiernos locales, en comparación al gobierno nacional y los gobiernos regionales. Asimismo, las dinámicas de gestión de los recursos humanos tienen particularidades que no se encuentran en los otros niveles de gobierno, por lo que hace aún más complejo su abordaje. De allí que uno de los principales problemas en este nivel de gobierno, respecto a la gestión de recursos humanos, es dimensionar la cantidad de personas prestando servicios permanentes y el gasto total que implica. Más difícil aún es gestionar su crecimiento.

En esa línea, la presente Investigación busca responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales de menos de 50 servidores? Esta pregunta busca ser contestada realizando una identificación y análisis en materia de gestión organizacional y de recursos humanos, realizando una validación de la vigencia de herramientas de gestión de recursos humanos en municipalidades entre 20 a 50 servidores, e identificando los principales instrumentos de política que sirvan como mecanismos para impulsar la implementación de mejoras de gestión interna en los gobiernos locales.

Para ello, se vio pertinente realizar una validación de la vigencia de herramientas de gestión en una municipalidad con menos de 35 servidores y otra, con menos de 50 servidores. Estas municipalidades fueron la Municipalidad distrital de Concepción y Quinua, en Ayacucho. El levantamiento de la información se realizó en mayo y junio de 2023. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos, tomadores de decisiones y personal técnico relacionados con el ámbito de estudio de esta investigación.

El resultado de este trabajo de campo ha sido auspicioso. Se ha podido constatar información valiosa a nivel de gestión organizacional y gestión de recursos humanos para los gobiernos locales de entre 20 a 50 personas, incluyendo locadores de servicios. Se ha validado la vigencia de esta información a nivel de estructura organizacional, productos que tienen los dos gobiernos locales (incluyendo servicios) y cargos tipo. Estas herramientas sirven actualmente, en el caso de la gestión organizacional, y pueden ser de mucha utilidad para el caso de gestión de recursos humanos, si se constituye todas estas herramientas en artefactos que generen sinergias entre los aspectos ostensivo y performativo de las rutinas

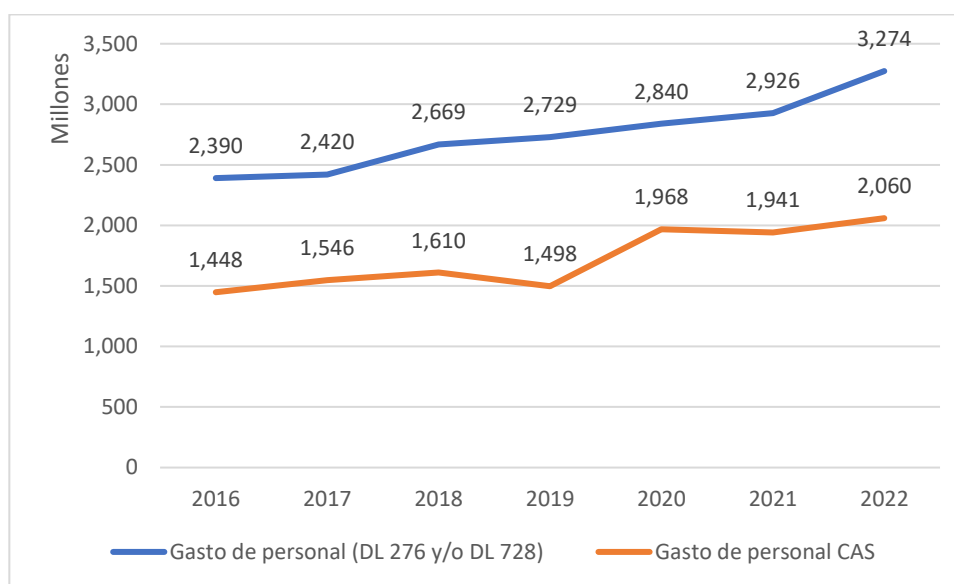
organizacionales que devienen de los procesos de elaboración o modificación del MCC, MPP, PAP, CAP y/o CPE, y en consecuencia, útiles para los gobiernos locales de entre 20 a 50 personas.

Para cerrar esta investigación se ha considerado pertinente hacer un análisis de qué instrumentos de política son necesarios para poder implementar una intervención que tenga por objetivo mejorar la planificación de los recursos humanos en municipalidades de mediana densidad de personal. Los mecanismos identificados consideran los aspectos relacionados a la cantidad de personal, una aproximación a la cantidad de gasto público que demanda una intervención que podría incluir a todos estos gobiernos locales, consideraciones respecto de la función directiva en gobiernos locales y del entorno de la política.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para fines del año 2022, en el Perú existen 1869 gobiernos locales, con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 52 638 714 049, representando el 22.17% del presupuesto del Sector Público asignado, con una ejecución del gasto del 72%, 15% por debajo de los otros Niveles de Gobierno (Nacional y Regional). (MEF, 2022).<sup>1</sup> Asimismo, entre los años 2016 al 2022, el gasto de personal en los gobiernos locales (servidores DL 728, DL 276 y CAS) ha tenido un crecimiento promedio de 6% de acuerdo con el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Devengado en gastos de personal (2016-2022)



Fuente: MEF, 2023.  
Elaboración propia

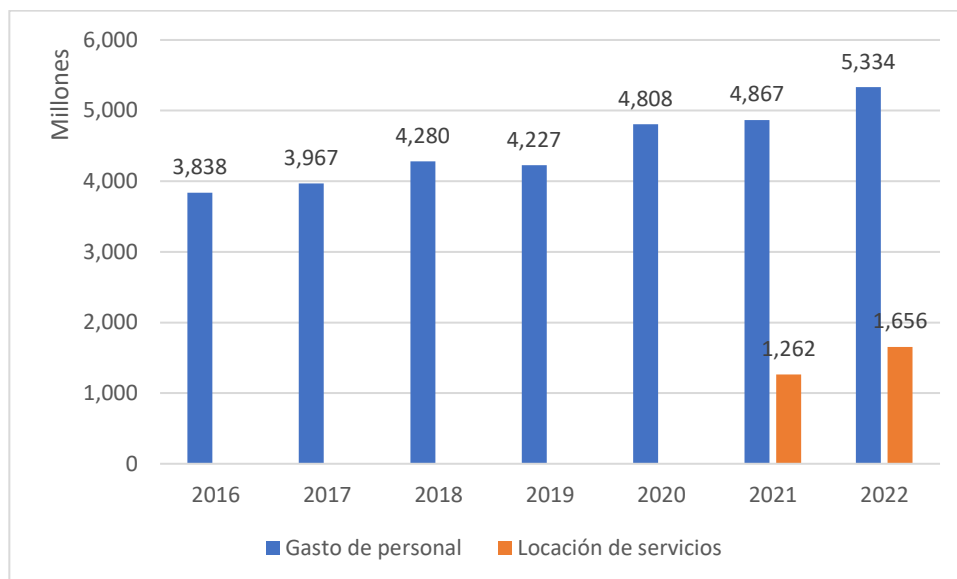
A partir del año 2021, en el portal de consulta amigable se puede visualizar la partida de gasto de locación de servicios, con lo cual se puede observar que este grupo representan el

---

<sup>1</sup> Los datos presupuestales corresponden al Portal de Transparencia Económica del MEF al 22 de setiembre de 2023 para el año 2022. Se toma como datos a los presupuestos institucionales modificados, ya que en la ejecución presupuestaria se realizan transferencias hacia gobiernos locales y las asignaciones desde el Tesoro Público que se realizan por canon.

21%, en el año 2021 y 24% en el 2022 de la totalidad de gastos en personas que trabajan en los gobiernos locales, a continuación el detalle:

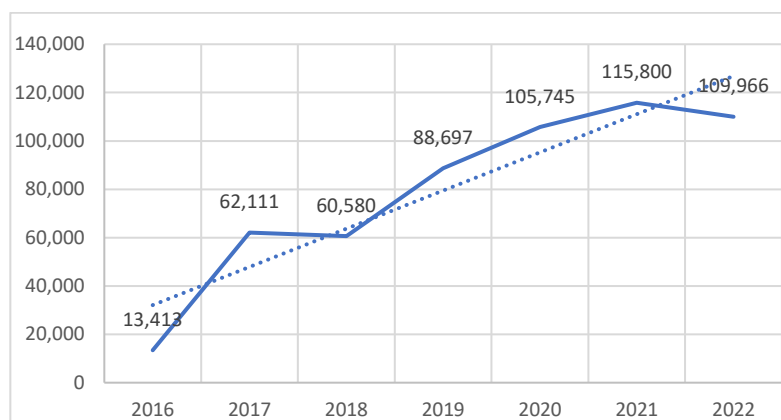
**Gráfico 2: Gasto de personal y locación de servicios (Consulta amigable: 2023)**



Fuente: MEF, 2023.  
Elaboración propia

Este crecimiento, sin embargo, no viene acompañado de una planificación de gestión de recursos humanos en gobiernos locales: para el 2022, el 39% de personas trabajando en gobiernos locales son locadores de servicios, es decir, no se encuentran en ningún régimen laboral (INEI, 2023), representando un gasto aproximado de S/ 1,655,932,876 sobre el total del gasto en personal. [MEF, 2023] que en el 2023 implicó un 20%, como se puede observar en el gráfico 2, evidenciando un crecimiento no planificado de personal constante.

**Gráfico 3: Incremento de la cantidad de locadores de servicios en gobiernos locales (RENAMU: 2016-2022)**



Fuente: INEI, 2023. Todas las mediciones con excepción del año 2022, pertenecen al 31 de diciembre del año mencionado. Puede observarse como el primer año de gestión (2018 y 2022), se presentan aumentos considerables de locadores. Estos años coinciden con el ingreso de una nueva gestión a nivel subnacional. Elaboración propia.

### 1.1. Problema de investigación

Al 31 de marzo de 2022, de acuerdo con el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU), el Perú contaba con 285 204 servidores civiles en 1 874 gobiernos locales. Esta cantidad de servidores incluye un total de 109 966 locadores de servicios, los mismos que representan el 39% del total de servidores (INEI, 2023). Se estima que poco más de un tercio de los trabajadores del sector público en los gobiernos locales son trabajadores informales (locadores de servicios permanentes), cifra que ha aumentado en comparación a mediciones anteriores.<sup>2</sup> Asimismo, al menos 522 gobiernos locales tienen de 20 a menos servidores civiles, representando el 27.9% de la totalidad de gobiernos locales (INEI, Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU), 2023). Estas cifras evidencian una realidad crítica y compleja respecto a la modalidad de contratación de los servidores, así como la capacidad de los gobiernos locales para poder cumplir con las funciones estipuladas en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con el documento de trabajo “Estudio de Gobiernos Locales: Principales hallazgos sobre los puestos con los que cuentan y las personas que los ocupan”, de un universo de 9 379 personas al servicio de gobiernos locales, el 31% de estos eran locadores de servicios (SERVIR, 2017, pág. 14). Posteriormente, en el numeral 1.7 del Informe Técnico N° 2044-209-SERVIR/GPGSC, SERVIR menciona que el 28% de servidores eran locadores de servicios de acuerdo con el RENAMU en el 2016. (SERVIR, 2019, pág. 02). De acuerdo con RENAMU del 2021, esta cifra alcanzaba el 34% (INEI, 2021)

Más allá de la información disponible en bases de datos inconexas, para el caso de los gobiernos locales, el Estado Peruano posee un gran vacío de información respecto a diversas variables relacionadas al diseño organizacional, gestión de recursos humanos, procesos que se realizan, servicios que se brindan, entre otros. Los sistemas de gestión de los gobiernos locales, salvo algunas excepciones, han tenido enormes deficiencias, las mismas que pueden evidenciarse año a año con los bajos porcentajes de ejecución presupuestal en comparación con otros niveles de Gobierno. La heterogeneidad de los gobiernos locales ha hecho también más difícil la labor de los rectores funcionales y administrativos del Gobierno Nacional por brindar instrumentos y herramientas técnicas que puedan ser de utilidad para la gestión municipal. Esta heterogeneidad aglutina municipalidades con más de 500 servidores civiles (6.7%) y otras, incluso de hasta un máximo de 10 servidores (7.5%) (INEI, 2023). Esto tiene como implicancia, que las organizaciones bajo la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, con similares funciones y competencias, se encuentren en drásticas diferencias entre sí para poder cumplir con sus objetivos estratégicos y la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía.

Hasta el momento, la información con la que cuenta el Estado Peruano relacionada a gobiernos locales está diseminada en distintas bases de datos con distintas fechas de corte y metodologías de recopilación de la información. Así mismo, con grandes vacíos en la recolección de información sustantiva para la elaboración de diagnósticos integrales relacionadas a la situación de la gestión pública en este nivel de Gobierno. Es por ello que era necesario recabar información relacionada a diseño organizacional, procesos, recursos humanos y presupuesto en gobiernos locales con la finalidad de generar la evidencia necesaria para la elaboración de políticas, lineamientos y herramientas (artefactos)<sup>3</sup> para la identificación y organización de los gobiernos locales y, de esta manera, ahondar en su

---

<sup>3</sup> De acuerdo con (Cortázar, 2012, pág. 89), podemos entender a los artefactos como el conjunto de reglas, procedimientos operativos, herramientas, máquinas, diagramas, etc., que se utilizan como marco de referencia para el desarrollo de rutinas en la gestión pública. Vale decir, los artefactos se encuentran en el centro del debate, como punto de referencia entre de qué va y cómo se debe ejecutar una rutina (aspecto ostensivo); y la ejecución de las acciones para llevar dicha rutina a cabo (aspecto performativo). (Pentland, Feldman, 2005, 04)

modernización, en el marco del proceso de modernización de la gestión pública en el que se encuentra el país.<sup>4</sup>

En ese contexto, en el año 2016 la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, realizó un estudio de gobiernos locales, con el objetivo de recoger las particularidades de los gobiernos locales a partir de una serie de variables. Sin embargo, hasta el momento, la información recopilada por las distintas entidades públicas, SERVIR inclusive, no ha implicado el desarrollo de una propuesta interinstitucional de modernización de la gestión pública para los gobiernos locales.

## **1.2. Objetivos**

En adición a los grandes retos que implica la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía, así como el desarrollo local de sus distritos, los gobiernos locales se enfrentan constantemente a los desafíos de la gestión interna de la organización municipal. Muchas veces ajena a las prioridades de las autoridades ediles, así como la escasa adaptación de los sistemas funcionales y administrativos a las realidades de los gobiernos locales; la gestión interna de las municipalidades suele ser una barrera y no una herramienta valiosa para la prestación de bienes y servicios y la obtención de resultados a nivel municipal. En ese sentido, se plantean los objetivos que se presentan a continuación.

### **1.2.1. Objetivo principal**

Proponer mejoras implementables para la gestión interna de los gobiernos locales en materia de gestión organizacional y de recursos humanos.

---

<sup>4</sup> El numeral 1.1 del artículo 1 de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado del (2002), “declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano”.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- i. Identificar y analizar herramientas en materia de gestión organizacional y de recursos humanos.
- ii. Validar la vigencia de herramientas de gestión de recursos humanos en municipalidades con entre 20 a 50 servidores.
- iii. Identificar los principales instrumentos de política que sirvan como mecanismos para impulsar la implementación de mejoras de gestión interna en los gobiernos locales.

### **1.3. Preguntas de investigación**

En la práctica, existe una pobre o nula articulación entre los procesos de gestión interna y la prestación de bienes y servicios en los gobiernos locales, generando un aumento considerable en la contratación de personal sin una planificación de recursos humanos relacionados a los objetivos estratégicos de las municipalidades. En ese sentido, se plantean las siguientes preguntas:

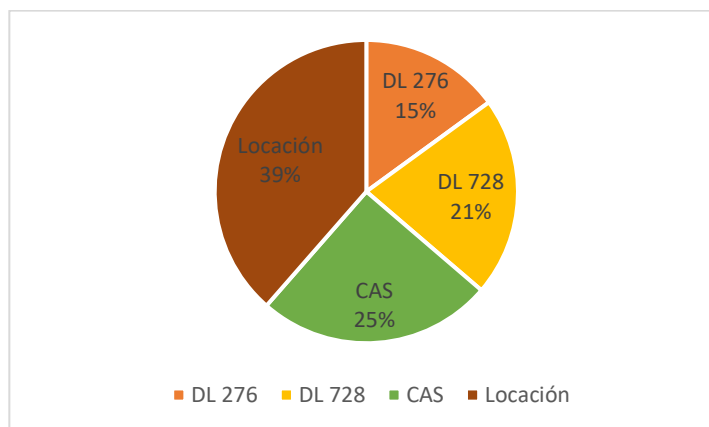
- ¿Cómo mejorar la planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales, de entre 20 a 50 servidores?
  - ¿De qué manera se puede articular la prestación de servicios y la planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales?
  - ¿Cuáles son los puestos y servicios más habituales en la gestión municipal de este grupo?
- ¿De qué manera se puede abordar la heterogeneidad de los gobiernos locales en términos de personal, presupuesto y capacidad?
  - ¿Qué variables generales se deben utilizar para clasificar a los gobiernos locales?
  - ¿De qué manera una clasificación de gobiernos locales basada en su capacidad interna puede articular la gestión de sistemas administrativos?

- ¿Qué instrumentos de política podrían considerarse para mejorar la gestión interna de los gobiernos locales?
  - ¿Qué actores del Gobierno Nacional deberían participar en un proceso de implementación de mejorar a la gestión interna en los gobiernos locales?
  - ¿El impacto de dicha ruta de implementación es viable en el contexto actual?

#### 1.4. Justificación

A través de los últimos años, se ha observado un aumento del presupuesto y cantidad de personal contratado sin una planificación del crecimiento de la dotación de personal en los gobiernos locales. Para finales del 2019, ya existía en los Gobiernos Locales más “personal informal” (locadores de servicios) que personal en cualquiera de los regímenes laborales existentes. La tendencia demuestra un aumento sostenido de la informalidad en el sector público, debido principalmente a la poca capacidad de ejercer control sobre la contratación de personal a nivel local<sup>5</sup>, así como la escasa planificación de recursos humanos en base a los objetivos estratégicos de las municipalidades.

**Gráfico 2: Participación de personas en gobiernos locales según modalidad de contratación (2022)**



Elaboración propia.  
Fuente: INEI, 2023

<sup>5</sup> El Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP) contiene datos relacionados a la información presupuestaria en materia de recursos humanos del sector público. El registro de información es de cumplimiento obligatorio para las entidades del gobierno nacional y de los gobiernos regionales, mas no de los gobiernos locales.

Este escenario se vuelve más crítico al desagregar las cifras de contratación de personal por departamento, ya que en cinco departamentos (Madre de Dios, Ucayali, Callao, Ayacucho y Huancavelica), más de la mitad de los servidores civiles se encuentran en la informalidad laboral; es decir, contratados mediante locación de servicios.<sup>6</sup> Estas cifras demuestran lo arraigada que se encuentra la contratación de locadores de servicios a nivel local en varias partes del país. De hecho, 18 de los 25 departamentos cuentan con aproximadamente un tercio de su personal en la informalidad. Este problema genera, además, poca transparencia en las contrataciones, falta de idoneidad para ejercer el cargo, posibles prácticas clientelares, escasa rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos, distorsión de las remuneraciones, desnaturalización del trabajo, entre otros.

**Tabla 1: Porcentaje de locadores de servicio sobre el total de personal por departamento (2022)**

DEPARTAMENTO	DL 276	DL 728	CAS	SUBTOTAL PERSONAL	LOCACIÓN <sup>6</sup>	TOTAL	% DE LOCADORES
UCAYALI	552	116	1255	1923	3375	5298	63.7%
CALLAO	377	1057	2838	4272	5515	9787	56.4%
HUANCAVELICA	860	103	1423	2386	2862	5248	54.5%
MOQUEGUA	950	835	263	2048	2372	4420	53.7%
SAN MARTIN	1039	435	1903	3377	3496	6873	50.9%
ICA	1006	2163	833	4002	3850	7852	49.0%
AMAZONAS	594	206	712	1512	1430	2942	48.6%
HUANUCO	991	889	1800	3680	3467	7147	48.5%
PUNO	1896	859	2033	4788	4482	9270	48.3%
APURIMAC	1058	694	1020	2772	2438	5210	46.8%
PASCO	466	156	946	1568	1329	2897	45.9%
AYACUCHO	1073	601	1921	3595	2798	6393	43.8%
LORETO	1897	1277	840	4014	3081	7095	43.4%
LIMA	5228	10685	28882	44795	34110	78905	43.2%
PIURA	2820	3443	2081	8344	6349	14693	43.2%
MADRE DE DIOS	290	32	475	797	580	1377	42.1%
ANCASH	2159	3104	1357	6620	4030	10650	37.8%
TUMBES	875	372	190	1437	871	2308	37.7%
LA LIBERTAD	1584	3740	4429	9753	4631	14384	32.2%
AREQUIPA	2136	4298	3317	9751	4417	14168	31.2%
CAJAMARCA	2396	3752	3080	9228	3671	12899	28.5%
JUNIN	1692	1953	3361	7006	2427	9433	25.7%
TACNA	2361	411	1467	4239	1379	5618	24.5%
LAMBAYEQUE	1961	2757	2101	6819	1461	8280	17.6%
CUSCO	6467	16799	3246	26512	5545	32057	17.3%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>42728</b>	<b>60737</b>	<b>71773</b>	<b>175238</b>	<b>109966</b>	<b>285204</b>	<b>38.6%</b>

Elaboración propia.

Fuente: INEI, 2021.

<sup>6</sup> Este dato es posible ya que en la encuesta RENAMU que proporciona el INEI a los gobiernos locales, estos últimos registran el personal con el que cuentan por régimen laboral y locadores de servicios.

Este desorden en la organización de los recursos humanos viene acompañado de una baja ejecución presupuestal, revirtiendo los Recursos Ordinarios al Tesoro Público o generándose saldos de balance en otras fuentes de financiamiento. Esto demuestra que, a pesar de que los recursos públicos son escasos, estos ni siquiera pueden gestionarse en su totalidad, lo que evidencia problemas considerables en la capacidad de gestión. La figura se vuelve aún más crítica si se trata de Gastos de Capital, como puede apreciarse en la Tabla 2. Para el año 2022, la ejecución de la Genérica de Gasto Adquisición de Activos no Financieros apenas llegó al 63%, el nivel de ejecución más bajo en gobiernos locales en comparación a la ejecución del Gasto Corriente u otras Genéricas de Gasto en Gasto de Capital con montos mucho menos considerables.

**Tabla 2: Ejecución del gasto público en gobiernos locales por Categoría y Genérica de Gasto en el Año Fiscal 2022**

(en millones)

CATEGORÍA DE GASTO / GENÉRICA DE GASTO	PIA	PIM	DEVENGANDO	AVANCE
5. GASTOS CORRIENTES	S/ 13,254,473,053	S/ 19,102,054,432	S/ 16,758,755,359	87.7%
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/ 3,178,962,592	S/ 3,587,784,700	S/ 3,274,677,760	91.3%
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/ 916,643,922	S/ 928,943,318	S/ 882,825,260	95.0%
3. BIENES Y SERVICIOS	S/ 8,674,315,061	S/ 13,818,502,529	S/ 11,936,492,908	86.4%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 237,769,423	S/ 388,384,241	S/ 336,519,208	86.6%
5. OTROS GASTOS	S/ 246,782,055	S/ 378,439,644	S/ 328,240,223	86.7%
6. GASTOS DE CAPITAL	S/ 7,844,227,655	S/ 33,269,072,078	S/ 20,670,205,561	62.1%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 52,790,235	S/ 191,669,816	S/ 167,533,246	87.4%
5. OTROS GASTOS	S/ 262,980	S/ 1,286,390	S/ 1,181,354	91.8%
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/ 7,791,171,940	S/ 33,076,113,372	S/ 20,501,490,961	62.0%
7. ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ -	0.0%
7. SERVICIO DE LA DEUDA	S/ 473,893,899	S/ 515,713,258	S/ 408,167,073	79.1%
8. SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	S/ 473,893,899	S/ 515,713,258	S/ 408,167,073	79.1%
TOTAL GENERAL	S/ 21,572,594,607	S/ 52,886,839,768	S/ 37,837,127,993	71.5%

Fuente: MEF, 2022.

Elaboración propia.

Estos gastos se financian principalmente por Recursos Determinados (Canon, Impuesto de Promoción Municipal – IPM, Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN, impuestos municipales, etc.) y Recursos Directamente Recaudados (tasas, multas, venta de

bienes y servicios, etc.), representando el 54% y 11% de los recursos con los que cuentan los gobiernos locales, respectivamente. Es decir, presupuestalmente los gobiernos locales dependen principalmente de los recursos que puedan generar para financiar el gasto público que ejecutan. Razón por la cual, la gestión de la recaudación municipal es fundamental para la sostenibilidad presupuestal de los gobiernos locales.

**Tabla 3: Participación de las Fuentes de Financiamiento en el gasto público de los gobiernos locales en el año 2021**

(en millones)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	DEVENGADO	% DEL TOTAL
1. RECURSOS ORDINARIOS	2,036	3,032	2,246	7%
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	3,112	4,375	3,435	11%
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	4,274	11,843	7,989	25%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	2	1,789	1,162	4%
5. RECURSOS DETERMINADOS	12,226	23,534	17,632	54%
<b>Total general</b>	<b>21,649</b>	<b>44,574</b>	<b>32,465</b>	<b>100%</b>

Fuente: MEF, 2022  
Elaboración propia.

**Tabla 4: Participación de las Fuentes de Financiamiento en el gasto público de los gobiernos locales en el año 2022**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	DEVENGANDO	% DEL PIM
1. RECURSOS ORDINARIOS	S/ 2,291,413,060	S/ 6,664,354,176	S/ 4,248,607,789	12.6%
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/ 3,062,777,293	S/ 4,509,679,476	S/ 3,538,237,723	8.5%
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	S/ 511,546,983	S/ 6,095,613,510	S/ 3,727,704,402	11.5%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 4,760,719	S/ 2,178,188,036	S/ 1,359,942,578	4.1%
5. RECURSOS DETERMINADOS	S/ 15,702,096,552	S/ 33,439,004,570	S/ 24,962,635,501	63.2%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>S/ 21,572,594,607</b>	<b>S/ 52,886,839,768</b>	<b>S/ 37,837,127,993</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: MEF, 2023  
Elaboración propia.

Por lo expuesto, puede evidenciarse la importancia de la capacidad de gestión de los gobiernos locales para mejorar la ejecución y calidad del gasto público. Asimismo, se puede evidenciar que el aumento en la contratación de personal, principalmente locadores de servicios, no han generado una mejora en la ejecución presupuestal. Por el contrario, esto genera un aumento del Gasto Corriente y de la informalidad en el sector público, sin mayor contribución al logro de objetivos estratégicos y consecución de resultado. En consecuencia, resulta relevante realizar una investigación cuantitativa y cualitativa sobre la gestión interna de los gobiernos locales, específicamente en lo que respecta a su diseño organizacional y gestión de los recursos humanos.

La relevancia de este tema también ha sido materia de discusión e investigación en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Autoridad Nacional del Servicios Civil (SERVIR). Asimismo, mediante el artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1554, se incorpora la Décima Disposición Final a la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Esta disposición, del 3 de mayo del 2023, dispone la creación de la Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos. Dicha comisión es de carácter permanente y es integrada por los rectores de sistemas administrativos, con el objetivo de articular y fortalecer los sistemas administrativos y un uso más eficiente de recursos públicos y se formaliza mediante Decreto Supremo N° 112-2023-PCM del 04 de octubre de 2023.

La mejora de la gestión interna de los gobiernos locales en materia de organización y recursos humanos está vinculada directamente con la articulación de los sistemas administrativos de Modernización de la Gestión Pública y de Recursos Humanos. De las entrevistas realizadas a funcionarios del sector Economía, así como de la PCM, se aprecia que hay un interés por continuar ahondando en estos aspectos a nivel local, por lo que se considera que el trabajo de investigación mantiene su vigencia y relevancia.

### **1.5. Viabilidad de la investigación**

Se considera viable la investigación ya que se cuenta con información cuantitativa y cualitativa en materia presupuestal, de recursos humanos y de servicios brindados en gobiernos locales. Parte de esta información ha sido proporcionada por entidades públicas involucradas, mientras que otras fuentes de información se encuentran disponibles en el portal de datos abiertos del Estado peruano. Asimismo, los estudios de casos se desarrollan sobre el insumo proporcionado y producido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el marco del Estudio de Gobiernos Locales del año 2016.

Por otro lado, se cuenta con el análisis de actores gubernamentales clave y expertos en la materia desde una perspectiva organizacional, presupuestal, de recursos humanos y de gestión municipal.

## **1.6. Limitaciones**

Se han identificado las siguientes limitaciones en el trabajo de investigación:

- En general, las distintas bases de datos que gestionan información relacionadas a gobiernos locales tienen la problemática de contener información declarativa, contener, datos poco fiables y contar con fechas de corte disímiles entre sí (RENAMU, ENAHO, Planilla Electrónica). Asimismo, existe una gran cantidad de información que no es sistematizada con regularidad, principalmente relacionada a recursos humanos, por lo cual es más complejo realizar comparaciones en el tiempo: El Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP), no se encuentra disponible para gobiernos locales, lo que hace aún más compleja la interrelación de la información de personal con la data presupuestaria de Transparencia Económica (MEF).
- La contratación de personal en gobiernos locales puede presentar cambios considerables de un año a otro, por lo que puede afectar la capacidad de gestión de un gobierno local de un momento a otro. Es por ello que se consideró necesario la realización de estudios de caso.
- Se ha utilizado una muestra por conveniencia. Inicialmente se identificó una muestra representativa de gobiernos locales entre 20 a 50 personas, pero no hubo una respuesta de la mayoría de los gobiernos locales. Adicionalmente, por razones presupuestales, sin embargo, se han elegido gobiernos locales no antes entrevistados por el estudio de SERVIR y sus posteriores validaciones con la finalidad de recabar nueva evidencia.

## **1.7. Delimitación**

Para elaborar una propuesta de mejora de la gestión interna de los gobiernos locales en materia de diseño organizacional y recursos humanos se han tomado en cuenta las delimitaciones que se mencionan a continuación.

### **1.7.1. Delimitación espacial**

Dado que el universo de gobiernos locales es de más 1800 en total y se encuentran contiguos todos ellos a lo largo del territorio nacional, se ha privilegiado la elección de los estudios de caso de acuerdo con los siguientes criterios:

- Gobiernos locales con distintas cantidades de personal.
- Gobiernos locales que no han participado previamente del Estudio de Gobiernos Locales de SERVIR.
- Gobiernos locales que no han participado de los Talleres de Validación de herramientas de gestión realizados por SERVIR.
- Gobiernos locales entre 21 a 50 personas, que representan el 28% de los gobiernos locales del país.
- No se han considerado gobiernos locales de menos de 20 personas, debido a que generalmente son de difícil acceso y contacto.
- No se han considerado gobiernos locales de más de 50 personas, debido a que cuentan con organizaciones más complejas y el levantamiento de información implica una mayor cantidad de tiempo y recursos.
- Se decidió por ello, enfocar gobiernos locales en la sierra peruana, región geográfica con mayor cantidad de gobiernos locales.
- Asimismo, se decidió enfocar la investigación en municipalidades distritales por ser las de mayor número en el país.

### **1.7.2. Delimitación temporal**

Para efectos de la agrupación de gobiernos locales de acuerdo con las variables estudiadas, se ha construido una base de datos con información al 2019 y 2022 por los siguientes motivos:

- (1) la información presupuestaria presenta datos previos a la pandemia de la COVID-2019. El año 2020 presenta una asignación y devengado atípico,
- (2) la data de población recogida de ENAHO tiene las estimaciones más actuales pre pandemia (2019) y post pandemia (2022), y;
- (3) sucede de manera similar con la información de personal contratado del RENAMU.

Se ha tratado de evitar el uso de la data del 2020 o del 2021 para el cruce de estas tres variables en la construcción de la base de datos ante la posibilidad de contar con datos atípicos a nivel presupuestal, de cantidad de habitantes o cantidad de personal que, podrían eventualmente regularizar la tendencia de crecimiento en años posteriores. Para el caso de las entrevistas y trabajo de campo, este se ha realizado en el año 2022.

### **1.7.3. Delimitación teórica**

Las teorías aplicadas en el presente trabajo son las siguientes:

- Políticas públicas.
- Diseño organizacional.
- Gestión de los recursos humanos.

## **1.8. Consecuencias de la investigación**

Este trabajo de investigación busca generar discusión académica y de política en torno los procesos de modernización y gestión de recursos humanos en gobiernos locales.

A través de la validación en campo de la vigencia de herramientas de gestión para gobiernos locales, así como de una ruta de implementación de dichas herramientas que incluya a los

principales actores gubernamentales involucrados en la toma de decisiones, se pretende presentar un documento que pueda ser incluido en:

- a) El debate técnico por realizarse a raíz de la conformación de la Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos en el marco de la Décima Disposición Final a la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y el Decreto Supremo N° 112-2023-PCM.
- b) El debate académico sobre propuestas de articulación de sistemas administrativos del Estado.
- c) El debate académico sobre la planificación de los recursos humanos en la gestión municipal.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Políticas públicas

#### 2.1.1. Políticas públicas, problema público y evidencia

Existen varias definiciones de políticas públicas sobre las que posteriormente se pueden desarrollar tanto un marco teórico como el curso de una investigación. Para el caso de esta, se ha considerado pertinente considerar a las políticas públicas como el conjunto de acciones e inacciones, en un determinado segmento de la sociedad o espacio geográfico, a partir de una decisión de cualquier nivel gubernamental, para enfrentar un problema público (Castro, 2016). Dado que ha existido un Estudio de Gobiernos Locales de SERVIR, así como la Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSAP que establece modelos de organización para municipalidades de la PCM, se puede observar que hay un interés por parte de dichos rectores de sistemas administrativos de abordar la problemática relacionada a la gestión organizacional y de recursos humanos en los gobiernos locales. Más aún, estos rectores son actores gubernamentales que tienen la facultad de tomar decisiones a través de distintas acciones – o inacciones –, que en este caso afectan a todo el territorio nacional en el nivel local. Es por ello que esta definición resulta pertinente para posteriormente articular el planteamiento del problema con el marco de referencia, el estudio de caso y la propuesta de instrumentos de política.

En Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas de Eugene Bardach, se presenta un proceso analítico de elaboración de políticas públicas desde el ejercicio profesional. Este proceso presenta ocho pasos a modo de guía orientadora: definir el problema, obtener información, construir alternativas, seleccionar criterios, proyectar resultados, confrontar el costo – beneficio, decidir y contar la historia del proceso.

*La primera definición del problema es un paso crucial.* Esta permite tener una razón para realizar todo el trabajo necesario y un sentido de dirección para obtener evidencia e información. (Bardach, 2001, pág. 17). Los problemas públicos son, en cierta medida, una construcción colectiva vinculada directamente con las percepciones, representaciones, intereses y valores de los actores involucrados en dicha situación (Subirats, Knoepfel, Larrue,

& Varone, 2012, pág. 128). Estos intereses están relacionados directamente con los ciudadanos y su entorno inmediato. Desde un enfoque extensivo, que deberá aplicarse con diligencia, es plausible concluir que el correcto uso del dinero de los contribuyentes es una condición de interés de todo ciudadano y, por tanto, también lo es el uso eficiente de los recursos públicos. En ese sentido, la inadecuada planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales, que implica altas tasas de informalidad respecto a los gobiernos nacional y regionales, así como un incremento año a año del presupuesto para costear remuneraciones, constituye un problema público que merece la atención de los decisores de políticas y afecta la confianza de los ciudadanos en sus instituciones (Moore, 1998).

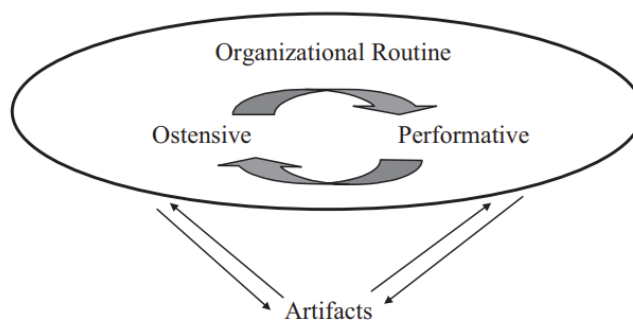
Habiendo definido el punto de partida analítico, de acuerdo con la secuencia propuesta por Bardach, *obtener datos para convertirlos en información* requiere de mucho tiempo, pero a la vez, es indispensable para el análisis de políticas. De hecho, “la presión del tiempo” en el análisis de políticas es un enemigo tan peligroso, o incluso más, que los sesgos provocados por un interés político particular. (Bardach, 2001, pág. 25). En ese sentido, la información recopilada en el Estudio de Gobiernos Locales realizado por SERVIR en el año 2016 constituye una fuente valiosa para caracterizar la inadecuada planificación de recursos humanos en las municipalidades del Perú. Esta aseveración se sustenta en dos aspectos intrínsecos al estudio: su originalidad y su especificidad. La información recopilada por SERVIR no se encuentra presente en ninguna de las bases de datos con las que cuenta el Estado Peruano, ni tampoco se ha realizado previamente algún estudio con dichas características. Asimismo, la especificidad de los datos y la extensión de las variables construidas permiten un análisis certero que excede los límites del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y permite su articulación con otros sistemas administrativos, como el Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

### **2.1.2. Artefactos para las rutinas organizacionales**

Asimismo, se considera relevante hacer referencia teórica a las rutinas organizacionales, dado que el desarrollo de esta investigación implica el uso de herramientas de gestión (artefactos) que podrían utilizarse dentro del proceso rutinario de elaboración de ROF, MCC o MPP en gobiernos locales.

La rutina consiste en una serie de patrones repetitivos y reconocibles de acciones interdependientes, a partir de la cual los miembros de una organización ejecutan acciones particulares. (Feldman, 2000). Estas rutinas tienen dos aspectos fundamentales: el aspecto ostensivo y el aspecto performativo. Mientras que el primero ve qué va y cómo se debe ejecutar una rutina (aspecto ostensivo); el aspecto performativo refiere a la ejecución misma de las acciones para llevar dicha rutina a cabo. En el medio de estos dos aspectos se encuentran los artefactos, que son reglas, procedimientos operativos, diagramas, entre otros (Cortazar, 2012, pág. 89). Los artefactos, en la medida en que son resultado de la negociación del significado de las rutinas y de la obtención de acuerdos que permiten negociar las discrepancias, son marcas concretas de una suerte de ‘tregua’ dentro de la organización. (Cortazar, 2012, pág. 89) Es decir, en una misma rutina tenemos un patrón abstracto o general del cómo se realiza una rutina y también las acciones concretas, de personas concretas en momentos concretos. En medio de ello, se encuentran los artefactos, el conjunto de reglas, herramientas y otros referentes formales a los que volver para el desarrollo de una rutina. Se explica muy bien en la siguiente imagen de (Pentland, 2005, pág. 795):

**Gráfico 3: Las rutinas organizacionales según Pentland (2005)**



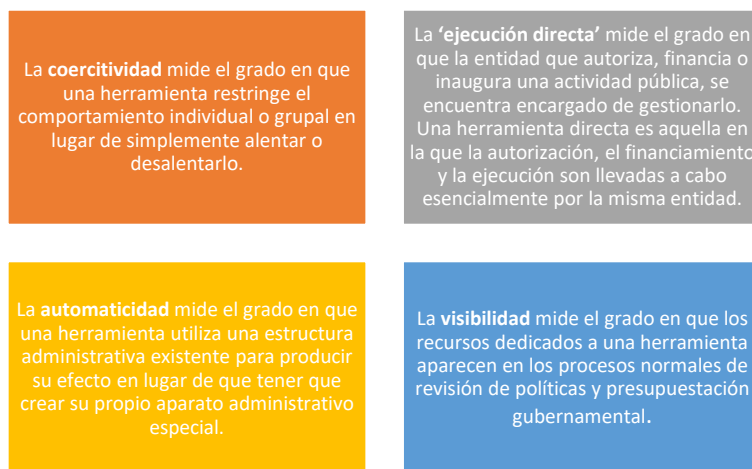
Dada la heterogeneidad de los gobiernos locales, en el Perú no se cuentan con artefactos con la especificidad necesaria para aportar a la idoneidad de las rutinas en temas de gestión interna. Es así como, un gobierno local de 250 personas ha manejado artefactos similares a las de una municipalidad de 35 personas, en lo que a estructura organizacional y gestión de los recursos humanos se refiere.

### 2.1.3. Instrumentos de política

Los instrumentos de política han sido definidos como mecanismos y técnicas para implementar o dar efecto a las políticas públicas (Salamon, 2002). Estos instrumentos pueden agruparse desde distintos enfoques, como las estrategias de intervención (mandatos, incentivos, desarrollo de capacidades, cambio sistémico), o desde la conducta que un programa o política busca modificar (Salamon, 2002).

Si bien, desde Salamon, en el diseño de una política se analizan niveles de eficacia, eficiencia, equidad, capacidad de logro y, legitimidad y viabilidad política, luego se analizan los instrumentos de política a través de perspectivas complementarias: coercitividad, ‘ejecución directa’, automaticidad y visibilidad.

Gráfico 4: *Key Tool Dimensions* de Salamon (2002)



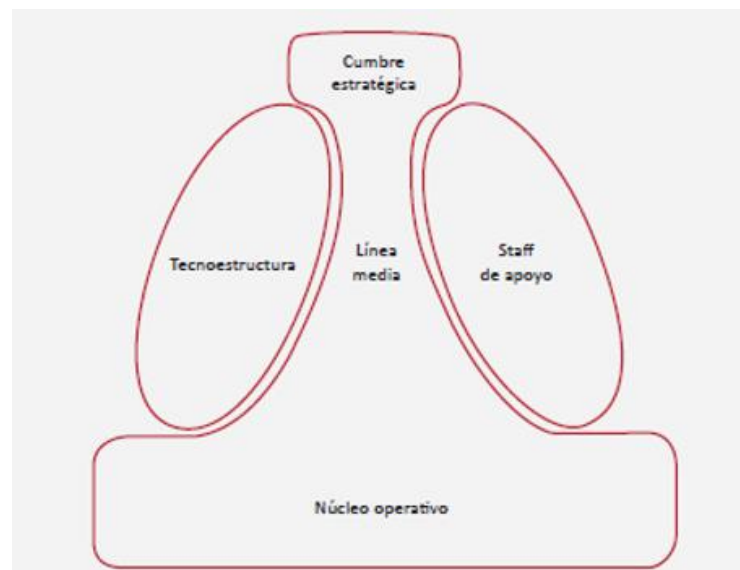
Específicamente el grado de coercitividad y de ejecución directa, muy extendidos por su variedad, están presentes en la mayoría de políticas y su relevancia teórica reside en que narrado el caso, se tratarán de esbozar instrumentos de política que, a través de artefactos establecidos en rutinas de gestión organizacional y de recursos humanos, puedan impulsar la modernización interna de los gobiernos locales. Posteriormente se volverá a este punto.

## 2.2. Estructura organizacional

La estructura no es la organización, pero la organización es un medio estructurado. La imagen de la estructura organizacional suele asociarse con la estructura de un edificio que une las partes y se apoya en su conjunto. Sin embargo, no es posible separar la estructura del funcionamiento de la organización. Al encontrarnos ante una actividad humana, más de la mitad de lo que constituye una estructura organizacional es informal. De hecho, de acuerdo con lo señalado por Mintzberg, toda actividad humana debe responder a dos exigencias fundamentales y contradictorias: la obligación de dividir el trabajo y, después, coordinarlo. (Proulx, 2014, pág. 61)

Para diseccionar una estructura organizacional, Mintzberg define cinco partes fundamentales de la organización: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura y el staff de apoyo (Mintzberg, 1984, pág. 45), como se puede observar a continuación:

Gráfico 5: Gráfico genérico de la estructura organizacional según Mintzberg



Fuente: Mintzberg, 1984.

En la base del gráfico se tiene al *núcleo operativo* de la organización, que abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. (Mintzberg, 1984, pág. 49). En las entidades públicas

del Perú, de acuerdo con lo establecido en el artículo 13 y 14 del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, serían los operarios de los órganos de línea y, de ser el caso, de los órganos desconcentrados los que conformarían este núcleo operativo. Esta analogía puede ser aplicada en los tres niveles de gobierno, incluidos los gobiernos locales.

En la cúspide del gráfico, se tiene a la *cumbre estratégica*, la que se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (Mintzberg, 1984, pág. 50). Dentro de sus obligaciones se encuentra la supervisión de personal, el rol del portavoz, informando a personas influyentes del entorno respecto a las actividades de la organización y el desarrollo de la estrategia de la organización (Mintzberg, 1984, pág. 51). En los gobiernos locales, estas funciones las realizan el Concejo Municipal, la Alcaldía Municipal y la Gerencia Municipal.<sup>7</sup>, de acuerdo con el literal e) del artículo 10 del D.S. 054-2018-PCM

La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa por los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa (Mintzberg, 1984, pág. 52). En este espacio se tienen en los gobiernos locales a los directivos públicos y mandos medios. Estos pueden ser jefes de órganos o unidades orgánicas de línea, así como ejecutivos o coordinadores de carrera con personal de línea a su cargo.

Por otro lado, el *staff de apoyo* tiene como función el proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Las unidades que se constituyen como staff de apoyo existen para proporcionar un apoyo indirecto a las misiones fundamentales de la organización (Mintzberg, 1984, pág. 57). De acuerdo con el artículo 12 del D.S. 054-2018-PCM, el staff de apoyo estaría constituido por los órganos de administración interna en

---

<sup>7</sup> Literal f) del artículo 10 del D.S. 054-2018-PCM que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.

asesoramiento y en apoyo, que en los gobiernos locales se encuentran debajo de la Gerencia Municipal.

Por último, Mintzberg pone especial énfasis en la *tecnoestructura*, que, a través de analistas de control, sirven para afianzar la normalización en la organización. Es decir, se dedican a estudiar la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, así como la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización (Mintzberg, 1984, pág. 56). En las entidades públicas del Estado Peruano, estas estarían conformadas por los profesionales de racionalización y control previo. Sin embargo, en la gran mayoría de gobiernos locales, estas funciones las asumen profesionales que realizan funciones multipuesto (por ejemplo, un mismo profesional que se encarga de temas de personal, abastecimiento y almacén), por lo que suelen abordarse de manera tangencial o, en otros casos, no llegan a desempeñarse por la falta de personal y de tiempos para la realización de las tareas propias de la función. Es justamente desde la Secretaría de Gestión Pública de la PCM que se realizan estudios sobre la adaptación y cambios en materia organizacional, sobre todo en gobiernos locales. Resultado de ello, fue la aprobación de la Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSAP que establece modelos de organización para municipalidades, con la finalidad de Poner a disposición de las municipalidades modelos de organización, a fin de que adopten el que más se ajuste a sus características y a las necesidades de las personas de su jurisdicción (PCM, 2020).

Ahora bien, Mintzberg menciona cinco tipos de estructuras organizacionales, de las más sencillas a las más complejas (Proulx, 2014, pág. 82). Estas son la estructura simple, burocracia weberiana, burocracia mecanicista, burocracia profesional y estructura divisional. Para el caso de gobiernos locales de hasta 50 personas, nos encontramos ante estructuras simples. Es importante tener en cuenta que puede haber 50 plazas, pero la cantidad de puestos oscilar entre los 30 a 40 puestos en algún gobierno local, por lo que hay efectivamente una división reducida de las funciones entre las personas que las llevan a cabo.

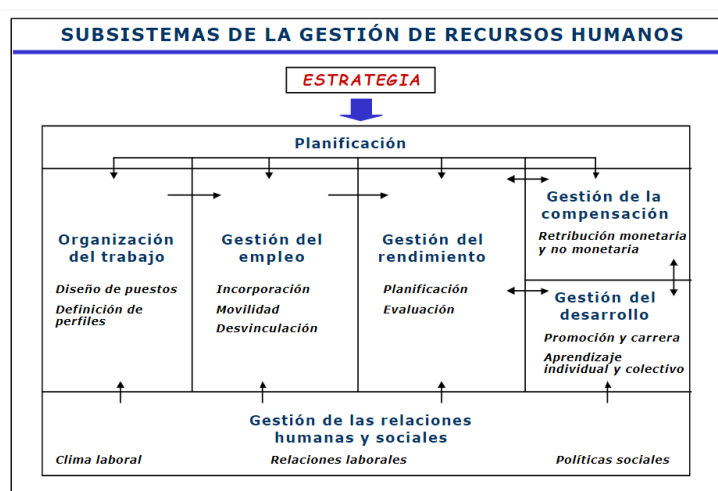
La estructura simple se caracteriza por una supervisión directa, a partir de la cima estratégica de la organización. Normalmente, esa forma de estructura se encuentra en organizaciones

jóvenes, pequeñas, con un sistema técnico poco complejo. En esta estructura, la tecnoestructura es ligera, no puede tener un papel crítico y generalmente es externa a la organización. Por lo general, las normas son menos importantes que la rapidez de decisión, de ejecución de tareas y de entrega de bienes o servicios. ( Proulx, 2014, págs. 82-84). Para los gobiernos locales de entre 20 a 50 personas, esta estructura organizacional resulta ser la más cercana a su organización de trabajo, por la recurrencia y complejidad de los servicios que se brinda, el alcance territorial, la población que abarca, el presupuesto que suele manejar, así como la cantidad de personas de la municipalidad. Son justamente estructuras simples que las que la SGP-PCM recomienda para gobiernos con menos de 50 personas, a través de Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSAP que establece modelos de organización para municipalidades.

### 2.3. Gestión de recursos humanos

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRHR) en el Perú, así como los sistemas de recursos humanos de algunos países en Hispanoamérica, tienen una fuerte influencia teórica en los subsistemas de gestión de los recursos humanos propuesta por Longo en su Libro Mérito y Flexibilidad (Longo, 2004) Basta observar las similitudes entre el esquema de Barzelay y el esquema del SAGRHR peruano para poder observar las similitudes.

Gráfico 6: Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos de Longo (2004)



Fuente: Longo, 2004

Gráfico 7: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Perú (2014)



Fuente: SERVIR, 2014

La Gestión de Recursos Humanos (GRH), que se encuentra detallada en las ilustraciones precedentes, actúa como un nexo entre la estrategia de una organización y las personas para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas ( (Longo, 2004, pág. 91).

En la parte superior podemos observar al Ss1 subsistema de planificación de recursos humanos, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH. En el nivel intermedio hay cinco subsistemas: Ss2 organización del trabajo (que estipula de manera formal los contenidos de las tareas y las características de los puestos que ocuparán las personas que realizarán esas tareas), Ss3 gestión del empleo (que comprende los flujos administrativos de movimiento de los servidores), Ss4 gestión del rendimiento (que evalúa el desempeño de las personas), Ss5 gestión de la compensación (que administra la retribución al trabajo realizado) y Ss6 gestión del desarrollo (que pone énfasis en el desarrollo individual

y colectivo de las personas dentro de la organización. Por último, en la parte superior podemos observar el Ss7, que integra la gestión colectiva de los recursos humanos. (Longo, 2004, págs. 114-115).

Las herramientas de gestión relacionadas a esta investigación tienen un impacto principal en los primeros dos subsistemas: Ss1 Planificación de políticas de recursos humanos y Ss2 Organización del Trabajo y su Distribución.

Longo menciona que en la planificación de recursos humanos (PRH), una organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias entre unas y otras. El objetivo de la PRH es facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor coste. Se trata del subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectando éstas con las prioridades de la organización. Podemos decir por ello que constituye la «puerta de entrada» en un sistema integrado de GRH. Contiene los siguientes procesos: análisis de las necesidades brutas de RRHH, análisis de las disponibilidades actuales y futuras, análisis de las necesidades netas de RRHH y la programación de medidas de cobertura de las necesidades netas. (Longo, 2004, págs. 117-119)

Dentro de los productos que en el sector público se realizan para la planificación de recursos humanos se encuentran los mapeos de puestos, el Manual de Clasificador de Cargos (MCC), el informe de dotación en el marco del tránsito al Régimen del Servicio Civil, entre otros. Es específicamente relevante este punto porque, como se observará más adelante, los cargos tipo propuestos en las herramientas de SERVIR pueden ser utilizados para la aprobación de los MCC en los gobiernos locales. Asimismo, los cargos tipo implica un insumo del proceso de dotación de personal de un gobierno local.

Por otro lado, el subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas. Dentro de sus procesos se encuentra la definición de puestos de trabajo y la definición de perfiles. (Longo, 2004, págs. 122-124).

Dentro de los productos que en el sector público se realizan para gestionar este subsistema se encuentra el Manual de Perfiles de Puesto (MPP), el Cuadro de Asignación de Personal (PAP-Provisional), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE). Asimismo, las herramientas de gestión desarrolladas por SERVIR y que se analizan en esta investigación se podrían constituir en insumos para el desarrollo de los instrumentos de gestión de los gobiernos locales (CAP-Provisional y PAP o MPP y CPE, según corresponda). La especificidad de la información referida a puestos constituye un buen punto de partida para la elaboración de perfiles específicos a las necesidades de un gobierno local en particular.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo, recomendado para temas de estudio poco explorados (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio, 2014, pág. 258). Asimismo, se considera de alcance descriptivo porque se pretende especificar características entre otros elementos. De esta manera, la recopilación de información es sobre conceptos o variables determinadas.

El procedimiento metodológico combina un análisis de gabinete y trabajo de campo. Dado que el abordaje de la pregunta de investigación ¿cómo mejorar la planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales?, implica estudios de caso a profundidad que puedan recoger las particularidades de gobiernos locales previamente seleccionados de acuerdo con variables de orden cualitativo como el presupuesto asignado, población y cantidad de personal, sin que ello represente necesariamente una muestra representativa. Es, sin embargo, tarea de las entidades públicas involucradas, realizar estudios a mayor profundidad en una muestra representativa, para poder obtener resultados más precisos respecto a las necesidades de gestión de los territorios.

### **3.2. Fuentes de información**

Las fuentes de información primaria han sido los datos recopilados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil con motivo de la realización de un Estudio de Gobiernos Locales; el cual permitió el desarrollo de bases de datos de puestos, ocupantes y procesos de 73 gobiernos locales de 15 departamentos del país. Asimismo, esta información permitió conocer hallazgos sobre la problemática de la gestión municipal, la gestión de los recursos humanos, y aspectos relacionados a la prestación de bienes y servicios. Con la finalidad de recopilar información actualizada se han recopilado y contrastado datos de distintas fuentes de información como la provista por el MEF, INEI, entre otros; lo cual ha permitido la actualización de la base de cálculo y el contraste realizado por SERVIR entre las distintas variables en el año 2016.

### **3.3. Técnicas de recolección de información**

Para poder desarrollar la investigación, se desarrollarán entrevistas a profundidad semiestructuradas a actores clave, estudios de caso a gobiernos locales seleccionados, y análisis de gabinete.

#### ***Estudio de caso y talleres de validación***

Estudio de caso: Desarrollado en gobiernos locales seleccionados y sobre los cuales se realizará una validación de las herramientas de gestión proporcionadas por Servir a través de un cuestionario desarrollado en la investigación para su análisis posterior.

Talleres de validación: Consiste en la aplicación del cuestionario formulado, con la finalidad de determinar la vigencia de las herramientas de gestión realizadas por SERVIR y los instrumentos adicionales que se determinan en el desarrollo de la investigación.

Acta de información recopilada: Se presente un acta de información recopilada, detallando los temas abordados en el taller con los nombres completos, cargos y datos de contacto de los servidores civiles participantes en los gobiernos locales.

#### ***Análisis de gabinete y diseño de intervención de política***

Diseño de entrevistas: Posteriormente, se diseñan entrevistas semi estructuradas para los expertos y servidores públicos. Se adjunta en el Anexo 02, operación y dinámica de las entrevistas.

Entrevistas a profundidad: Desarrolladas para el proceso de validación de los instrumentos de gestión de recursos humanos para gobiernos locales

Sistematización de resultados: Ejercicio de agregación de la información recopilada para su posterior análisis en tablas, gráficos y otras herramientas de presentación de datos y principales hallazgos.

### **3.4. Estudios de casos**

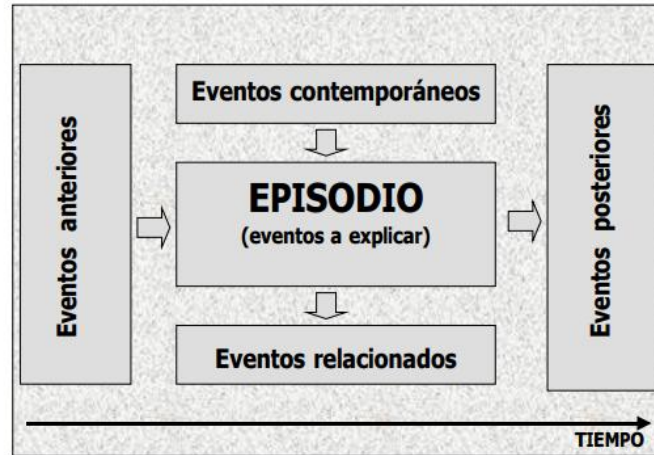
En el marco de las acciones del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), Barzelay y Cortázar han elaborado “Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social”, la cual desarrolla y propone el método narrativo

en su diseño; todo ello, bajo la premisa que las prácticas gerenciales desarrollan y/o operan sobre la base de procesos, formales y/o informales, en este caso en organización determinada. Asimismo, este elemento narrativo tiene mayor capacidad de abarcar aspectos de constitución de un proceso y las acciones vinculadas, interrelacionando categorías análogas. De esta manera, se explica la ruta, aislando variables particulares e interrelacionando eventos, observando las particularidades de generalizaciones, a continuación, se presenta el cuadro resumen propuesto por los autores:

	<b>Método narrativo</b>
<b>Foco de estudio</b>	Eventos (conjunto de acciones encadenadas coherentemente en función a su significado al interior de una experiencia global).
<b>Procedimiento para explicar</b>	Encadenamiento narrativo de los eventos (acciones) de manera que constituyan un proceso con sentido. Se busca explicar conexiones particulares entre eventos singulares.
<b>Consideración del contexto</b>	El proceso de explicación considera el contexto, pues sólo así es posible reconstruir el sentido global de las acciones al interior de una experiencia situada en tiempo y lugar.

Fuente: Barzelay & Cortázar, 2004

En esta propuesta metodológica, el relato se construye a partir de los eventos y la trama, ambos representan construcciones conceptuales que organizan los principales acontecimientos y la línea del tiempo, y se vinculan con el objeto del estudio y el marco teórico utilizado para el caso. De esta forma, la estructura narrativa nos permite abordar la validación de los artefactos de gestión municipal en materia de estructura organizacional y gestión de recurso humanos construyendo una concatenación e interrelación de los eventos de la siguiente manera:



Fuente: Barzelay & Cortázar, 2004

Las categorías establecidas de los eventos a explicar se configuran de la siguiente manera:

- **E.** Es el episodio el cual está compuesto por los eventos foco del estudio
- **EA.** Son los eventos anteriores y con gran influencia en el episodio (E)
- **EC.** Son los eventos contemporáneos, paralelos, y que ejercen gran influencia sobre el episodio
- **ER.** Son los eventos relacionados, paralelos, e influidos por el episodio
- **EP.** Son los eventos posteriores, que fueron influidos y/o ejercen influencia en el episodio<sup>8</sup>

Esta secuencia de eventos se orienta en una línea del tiempo, articulando de manera integral y explicativa los distintos eventos relacionados al episodio que queremos explicar.

---

<sup>8</sup> Considerando el enfoque exploratorio del estudio, se ha identificado e incorporado tres eventos posteriores relacionados que tienen impacto en los artefactos presentados en el presente estudio.

## **CAPÍTULO IV. ESTUDIOS Y NORMAS TÉCNICAS ANTERIORES AL CASO**

Tomando en consideración los aspectos teóricos y metodológicos mencionados, se ha realizado una revisión de las principales iniciativas de gestión administrativa en los gobiernos locales en el Perú que tienen relación con aspectos organizacionales y de recursos humanos (2016-2023). Dentro de estas iniciativas de política se encuentran, el Plan de Incentivos a la Mejora Municipal, el Estudio de Gobiernos Regionales realizado por SERVIR, la validación de herramientas de gestión, la Norma Técnica de Secretaría de Gestión Pública que establece modelos de organización para municipalidades, y la obligatoriedad de elaborar un Manual Clasificador de Cargos (MCC), juntamente con la aprobación de la Ley de Idoneidad.

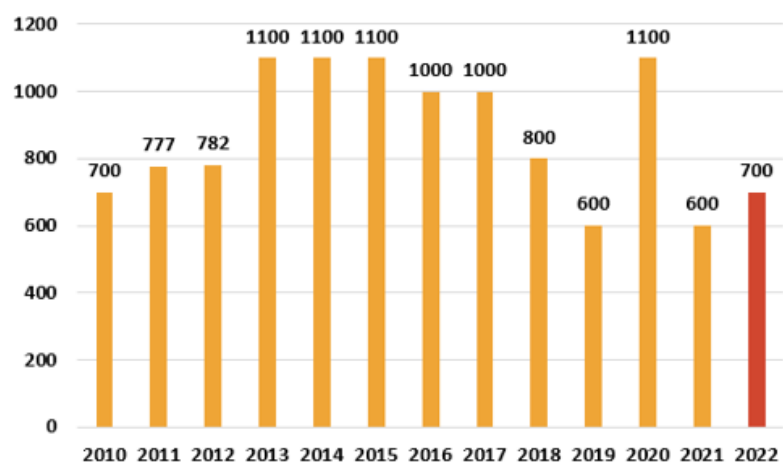
### **4.1. Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal**

Si bien no es un plan que se cree con la intención de mejorar la organización o la gestión interna de los gobiernos locales, es probablemente una de las pocas intervenciones en el marco de un sistema administrativo que se ha implementado transversalmente en los gobiernos locales y, en ese sentido, es importante mencionarlo. El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal tiene ya una trayectoria rutinaria continua de coordinación entre un ente rector de sistema administrativo que emite normas y gobiernos locales que reciben recursos en inversiones de cumplir ciertas metas establecidas.

El Plan de Incentivos (PI), tiene la intención de incentivar a los gobiernos locales a mejorar los niveles de recaudación de los tributos municipales y la ejecución del gasto en inversión, financiado con cargo a los recursos del Tesoro Público de acuerdo con los numerales 1.1 y 1.2 del artículo 1 de la Ley N° 29332, Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora Municipal (2009). Se configura como un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), con la finalidad de promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local (MEF, 2014).

A través de los años, se ha dispuesto entre 600 a 1100 millones de soles anuales para los gobiernos locales que cumplen con las metas establecidas de acuerdo con la clasificación de municipalidades que utiliza el Plan de Incentivos (PI) para acceder a los recursos asignados al Programa.

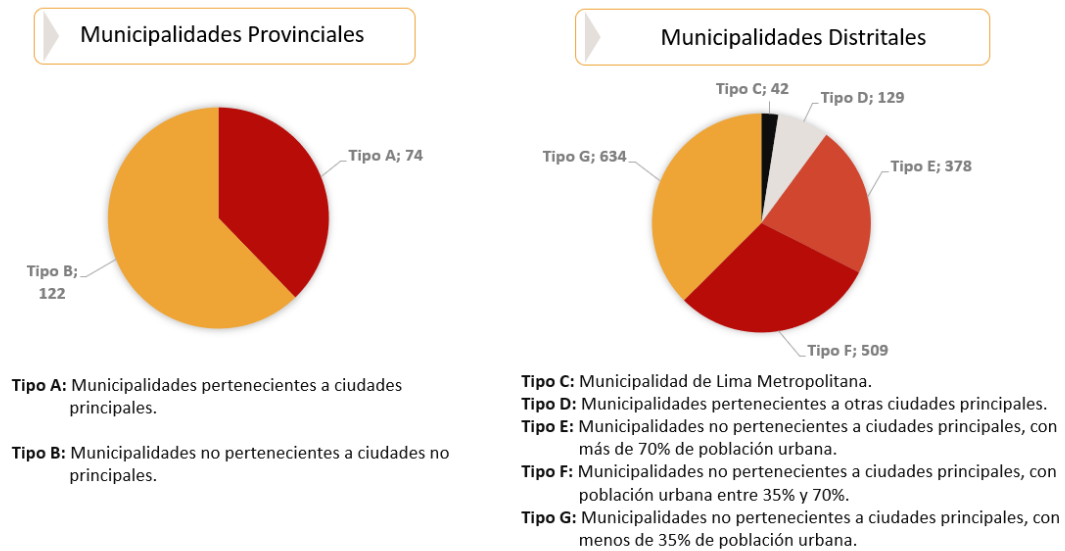
**Gráfico 8: Recursos disponibles para el Plan de Incentivos (2010-2022)**  
(en millones de soles)



Fuente: MEF, 2022.

El PI clasifica a las municipalidades en siete tipos, dos de ellos provinciales y cinco de ellos distritales. El principal criterio de clasificación es el grado de ruralidad del gobierno local, determinando el porcentaje de población urbana del distrito. Como puede apreciarse en el Gráfico 7, 1 129 gobiernos locales de los 1 874 registrados pertenecen a los tipos F y G, representando el 60% de los gobiernos locales.

**Gráfico 9: Clasificación de gobiernos locales según el Plan de Incentivos (PI)**



Fuente: MEF, 2019.

Actualmente, el Plan de Incentivos está compuesto de siete metas vinculadas a las siguientes temáticas: seguridad ciudadana, impuesto predial, residuos sólidos, anemia, agua y saneamiento, salud y producción agrícola, como se ilustra en el Gráfico 12.

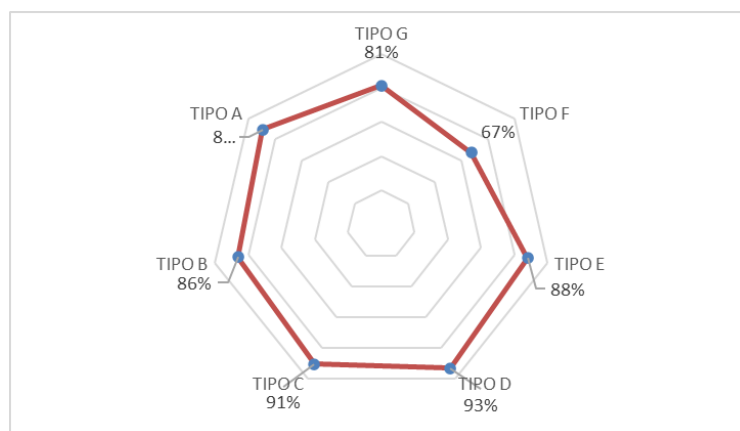
**Gráfico 10: Metas aprobadas en el Plan de Incentivos para la Mejora Municipal (2022)**



Fuente: MEF, 2022.

De acuerdo con la Resolución Directoral N° 0010-2021-EF/50.01, Modifican el Anexo de la R.D. N° 0007-2021-EF/50.01, incorporando resultados complementarios a la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) establecidas al 31 de diciembre del año 2020 y aprueban “Ranking de cumplimiento de metas” (MEF, 2021), el cumplimiento de metas por tipo de gobierno local oscila entre 81 y 93%, teniendo como caso atípico el cumplimiento de metas de los gobiernos locales Tipo F, que presentan una caída del 67%.

**Gráfico 11: Cumplimiento de metas del PI por Tipo de GL**



Fuente: MEF, 2022.

Elaboración propia.

## 4.2. Estudio de Gobiernos Locales

En el año 2016, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, realizó un estudio de gobiernos locales en respuesta a la falta de información sobre la gestión de los recursos humanos en los gobiernos locales. Este estudio recogió información primaria de puestos, ocupantes, procesos, servicios, tiempos y frecuencias (SERVIR, 2019, pág. 05). Para ello, en un periodo de nueve meses, se recabó información de puestos y ocupantes en 73 gobiernos locales; mientras que para procesos, tiempos y frecuencias, se realizó el levantamiento de información en 51 gobiernos locales, de acuerdo con el Informe Técnico N° 2044-2019-

SERVIR/GPGSC, Herramientas de gestión de recursos humanos para gobiernos locales con hasta 250 personas:

El estudio de Gobiernos Locales 2016 es un informe de tipo descriptivo con diseño no experimental de corte transversal o transeccional, es decir, la base de datos provee información en un punto del tiempo, el año 2016.

El objetivo del estudio fue recoger las particularidades de las municipalidades provinciales y distritales a partir de una serie de variables. Para ello, se tomó como marco muestral al Registro Nacional de Municipalidades – RENAMU. Este registro proveía información de alrededor de mil 850 municipalidades distribuidas en todo el Perú.

Así, se llegó a la conclusión de que el tamaño de la muestra para el estudio debía ascender al número de 73 municipalidades que se distribuyeran en —por lo menos— 15 departamentos del Perú, pero que cumplieran con el requisito de encontrarse en todas las áreas geográficas del Perú (costa norte, costa centro, costa sur, sierra norte, sierra centro, sierra sur, y selva).

La Unidad Primaria de Muestreo (UPM) es el gobierno local, mientras que la Unidad Secundaria de Muestreo (USM) es el puesto que alberga dicha Municipalidad o Gobierno Local. Por último, la Unidad Terciaria de Muestreo (UTM) vendría a ser el ocupante del puesto de dicha Municipalidad o Gobierno Local. (SERVIR, 2019, pág. 06)

Gráfico 12: Mapa de gobiernos locales participantes en el Estudio de Gobiernos Locales de SERVIR (2016)



Fuente: SERVIR, 2017.

El levantamiento de información se realizó en cuatro etapas. La primera de ellas se realizó en el norte del país; la segunda, en la selva peruana. La tercera y cuarta etapa del estudio se realizó en gobiernos locales de distintas regiones geográficas, principalmente en la sierra central y sur del Perú.

**Tabla 5: Etapas del Estudio de Gobiernos locales de SERVIR**

ETAPA	DEPARTAMENTO	MAPEO DE PUESTOS Y OCUPANTES	MAPEO DE PROCESOS Y LEVANTAMIENTO DE TIEMPOS Y FRECUENCIAS
I	La Libertad	8	4
II	Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali	19	10
III	Amazonas, Arequipa, Cusco, Huancavelica y Junín	24	15
IV	Áncash, Ica, Lima provincias, Piura y Puno	22	22
TOTAL GENERAL		73	51

#### **4.3. Preparación de los artefactos: herramientas de gestión en materia de recursos humanos**

Recolectada la información, SERVIR elaboró (1) dos bases de datos con información relevante sobre los gobiernos locales en los cuales se había realizado el estudio. De esta manera, la administración pública contó por primera vez con información cualitativa y cuantitativa detallada relacionada a los subsistemas de recursos humanos. La primera base de datos fue de puestos y ocupantes, mientras que la segunda base de datos fue de procesos que realizan las entidades. Dentro de estas bases de datos puede encontrarse información de los perfiles de puestos, remuneraciones, capacitación y desarrollo, años de experiencia, formación académica, procesos hasta el nivel 2, actividades, entre otros. Se mapearon en total 9 533 puestos y 9 479 ocupantes, de los cuales 6 232 fueron entrevistados (SERVIR, 2019, pág. 10).

**Gráfico 13: Proceso de elaboración de las herramientas de gestión de recursos humanos de los gobiernos locales**



Fuente: SERVIR, 2019.

En paralelo, en SERVIR se desarrolló (2) el análisis estadístico de diversas variables con información a nivel distrital disponible, tomando en cuenta la mayor cantidad de gobiernos locales posible. Sobre un total de 1 830 gobiernos locales, se recogió información sobre las siguientes variables:

- (i) Cantidad de personas en el gobierno local: incluye servidores civiles de todos los regímenes laborales y locadores de servicios que realizan labores permanentes (RENAMU, 2016)
- (ii) Promedio del Presupuesto Institucional Modificado de los últimos tres años (2014, 2015 y 2016) sin considerar el presupuesto proveniente del canon. Esto debido a que las fluctuaciones del canon afectaban considerablemente el PIM en el tiempo (Transparencia Económica, 2016).
- (iii) Cantidad de habitantes del distrito (2015).

Sobre este universo, se realizó un análisis univariado sobre la dispersión de la distribución de gobiernos locales en cada una de las variables. Este arrojó la agrupación de los gobiernos locales por cada una de las variables en los rangos que se presentan en las siguientes tablas.

Gráfico 14: Rangos de las variables analizadas

Cantidad de personas	PIM sin Canon (2014-16)	Cantidad de habitantes
01 - 20	Hasta 1 millón	01 - 1500
21 - 50	Más de 1 millón a 2 millones	1500 - 2500
51 - 100	Más de 2 millones a 4 millones	2,500 – 4,500
101 - 250	Más de 4 millones a 7 millones	4,501 – 7,500
250 - 500	Más de 7 millones a 14 millones	7,501 – 15,500
Más de 500	Más de 14 millones a 25 millones	15,501 – 40,500
	Más de 25 millones a 50 millones	Más de 40,500
	Más de 50 millones	

Fuente: SERVIR, 2019

Posteriormente, se realizaron análisis bivariados para determinar la significancia de la correlación entre las variables. En todos los casos, existió una correlación positiva significativa entre las variables: *cantidad de personas en el GL* en relación con el *PIM promedio sin canon*, *cantidad de personas en el GL* en relación con la *cantidad de habitantes* y *PIM promedio sin canon* en relación con la *cantidad de habitantes*. Es decir, cuando la cantidad de personas en el GL aumenta, suele aumentar el presupuesto y la población del distrito (SERVIR, 2019, págs. 11-12).

Volviendo a la data recopilada por SERVIR en el 2016, de manera posterior al análisis estadístico desarrollado, se procedió a realizar el (3) análisis cualitativo de puestos y determinación de bloques de gobiernos locales. Al analizar los 9 533 puestos recogidos en campo, se clasificaron estos en base a su jerarquía y funciones, de acuerdo con lo estipulado en el del Catálogo de Puestos Tipo vigente de la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC.

Este ejercicio permitió (i) identificar puestos multifunción o multipuestos, (ii) puestos que no tenían un puesto tipo asociado al catálogo de puestos y (iii) puestos que no evidenciaban el nivel de responsabilidad o complejidad del nombre del puesto específico en sus funciones (...)

Esta información fue crucial al momento de elaborar los catálogos de puestos tipo por cada rango de personas en el gobierno local: dentro los rangos de 0 a 20 personas y de 21 a 50 personas, existían diferencias considerables a nivel de variedad de puestos tipo. Es por ello que estos dos rangos se subdividen, quedando la siguiente clasificación: 0 a 10 personas, 11 a 20 personas, 21 a 35 personas, 36 a 50 personas, 51 a 100 personas, 101 a 250 personas, 251 a 500 personas y 500 a más personas. (SERVIR, 2019, págs. 15-16). Estos rangos son finalmente los que se utilizarán como punto de partida para validar las herramientas de gestión propuestas por SERVIR, previo a la propuesta de diseño de implementación de estas. (SERVIR, 2019).

De igual modo, se realizó un (1) análisis de procesos e identificación de bienes y servicios, que permitió compilar un inventario de procesos y estandarizar diagramas de flujo de procesos nivel 2. Posteriormente SERVIR identificó aquellos productos (salidas) de los procesos nivel 2 que eran bienes y servicios brindados a la ciudadanía (SERVIR, 2019, pág. 17).

Finalmente, SERVIR desarrolló una primera versión de puestos tipo (funciones y requisitos) organización funcional. Esta última describe la relación funcional que hay entre los puestos tipo y puede servir como insumo para la determinación de una estructura orgánica. Por otro lado, las funciones y requisitos de los puestos tipo se hicieron en base a la información recopilada en el Estudio de Gobiernos Locales.

El catálogo de puestos tipo y la matriz general de procesos y productos fueron analizados de manera conjunta, al punto de que las funciones de los puestos tipo correspondiesen con los productos y/o actividades de que se desprenden de los procesos (SERVIR, 2019, pág. 18).

Estas son finalmente las salidas del proceso de elaboración de herramientas de gestión de gobiernos locales, que constan de un catálogo de servicios, catálogo de productos, catálogo de puestos tipo y organización de puestos (organigramas), para cada uno de los rangos de personal hasta 250 servidores civiles (0-10, 11-20, 11-35, 36-50, 51-100 y 101-250), representando aproximadamente el 90% de la totalidad de gobiernos locales.

**Gráfico 15: Articulación de las herramientas de gestión de recursos humanos (2017)**



Fuente: SERVIR, 2019.

Elaboración propia.

#### 4.4. Validación de herramientas en campo

Posteriormente, SERVIR realizó talleres de validación de las herramientas de gestión en 107 gobiernos locales distintos a los participantes en el estudio inicial. Como resultado de esos talleres de validación se ajustaron las herramientas de gestión en gabinete. La última versión de estas se encuentra adjunta al Informe Técnico citado a lo largo del presente acápite. Posterior a este trabajo de tres años, no se han realizado avances significativos, socializado la información o actualizado la data recabada.

**Tabla 6: Número de gobiernos locales donde se realizaron los talleres de validación**

<b>Bloque de GL</b>	<b>GL Distrital</b>	<b>GL Provincial</b>	<b>Total</b>
<b>0-10</b>	<b>11</b>		<b>11</b>
<b>11-20</b>	<b>20</b>		<b>20</b>
<b>21-35</b>	<b>16</b>		<b>16</b>
<b>36-50</b>	<b>11</b>		<b>11</b>
<b>51-100</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>101-250</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>28</b>
<b>Total general</b>	<b>101</b>	<b>6</b>	<b>107</b>

#### **4.5. Análisis de la información del Estudio de Gobiernos Locales y las variables propuestas por SERVIR**

Con la finalidad de actualizar los datos de gobiernos locales en estas tres variables, en el marco de esta investigación se procedió a elaborar una base de datos que incluye información histórica del RENAMU al 31 de marzo de 2022, la información demográfica por distrito al 2022 y la información del PIM 2022 sin considerar en la fuente de financiamiento Recursos Determinados al rubro de Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones, al finalizar el año fiscal 2022.

Como resultado de la intersección de las tres variables, de acuerdo con los rangos propuestos por SERVIR para cada uno de ellos, se evidencia que continúa existiendo una relación entre las mismas como puede apreciarse en la Tabla 7.

Tabla 7: Distribución de gobiernos locales por rango poblacional, de personal y presupuestal

PERSONAL 2022 / PIM-CANON 2022	CANTIDAD DE HABITANTES 2022							TOTAL GENERAL
	01-1500	1501-2500	2501-4500	4501-7500	7501-15500	15501-40500	MAS DE 40500	
HASTA 10	129	17	5	4				155
HASTA 1 MILLON	11							11
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	62	5		2				69
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	30	7	4					41
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	12	2		1				15
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	10	1	1					12
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES	4	2		1				7
DE 11 A 20	247	91	48	10	1			397
HASTA 1 MILLON	7							7
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	103	15	3	1				122
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	59	31	16	3				109
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	41	23	18	3				85
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	28	15	3	3	1			50
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES	9	6	7					22
MÁS DE 50 MILLONES		1	1					2
DE 21 A 35	76	91	129	43	19	1	1	360
HASTA 1 MILLON		2						2
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	25	12	10	1				48
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	27	33	42	14	3			119
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	12	17	21	10	5		1	66
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	8	19	37	13	9			86
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES	4	6	17	4	1			32
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES		1	2	1	1			5
MÁS DE 50 MILLONES		1				1		2
DE 36 A 50	11	20	51	59	31	6		178
HASTA 1 MILLON				1				1
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	2	3	2					7
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	3	5	14	15	2			39
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	4	4	16	15	7			46
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	1	7	10	20	12	3		53
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES		1	7	6	7	2		23
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES	1		2	1	3	1		8
MÁS DE 50 MILLONES				1				1
DE 51 A 100	6	12	54	83	123	25	1	304
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	1		1		2			4
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	1	1	10	11	4			27
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	1	5	17	22	23	3		71
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	3	4	10	25	46	9		97
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES		1	14	22	32	7	1	77
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES		1	1	3	16	4		25
MÁS DE 50 MILLONES			1			2		3
DE 101 A 250	2	4	11	35	73	104	11	240
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	1		1	2	1			5
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES		2	3	11	13	5		34
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	1	1	3	9	22	28		64
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES		1	3	9	19	27	3	62
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES				4	12	34	8	58
MÁS DE 50 MILLONES			1		6	10		17
DE 251 A 500		1	2	4	21	40	38	106
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES			1		3	1	2	7
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES			1	1	5	2	2	11
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES				2	7	11	9	29
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES		1		1	5	19	13	39
MÁS DE 50 MILLONES					1	7	12	20
MÁS DE 501			1	5	8	11	109	134
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES					2		1	3
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES					1		1	2
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES							2	2
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES			1	3	2		2	8
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES				1	1	1	2	5
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES				1	2	9	25	37
MÁS DE 50 MILLONES						1	76	77
<b>Total general</b>	<b>471</b>	<b>236</b>	<b>301</b>	<b>243</b>	<b>276</b>	<b>187</b>	<b>160</b>	<b>1874</b>

Fuente: INEI, 2022; MEF, 2022, INEI, 2022.  
Elaboración propia

En resumen, de los 1 874 gobiernos locales que cuentan con información de las tres variables estudiadas, el 29% de estos tienen menos de 20 servidores civiles, incluidos locadores y servicios, y el 87% (1 634) los gobiernos locales con hasta 250 servidores civiles como se aprecia en la Tabla 8. Esto de por sí demuestra que la organización interna de la gran mayoría de gobiernos locales no tiene una organización compleja en términos de recursos humanos. Algo similar puede apreciarse en la Tabla 9, en la que puede observarse que, de igual manera, el 84% de los gobiernos locales cuentan con menos de 25 millones de soles como PIM sin considerar el rubro de canon.

**Tabla 8: Cantidad de gobiernos locales por rango de personal (2022)**

RANGO DE PERSONAL	DISTRITAL	PROVINCIAL	TOTAL	TOTAL ACUMULADO	% ACUMULADO
HASTA 10	155		155	155	8%
DE 11 A 20	393	4	397	552	29%
DE 21 A 35	357	3	360	912	49%
DE 36 A 50	172	6	178	1090	58%
DE 51 A 100	279	25	304	1394	74%
DE 101 A 250	182	58	240	1634	87%
DE 251 A 500	65	41	106	1740	93%
MÁS DE 501	75	59	134	1874	100%
<b>Total general</b>	<b>1678</b>	<b>196</b>	<b>1874</b>	<b>1874</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEI, 2022; MEF, 2022, INEI, 2022.

Elaboración propia

**Tabla 9: Cantidad de gobiernos locales por rango presupuestal (2022)**

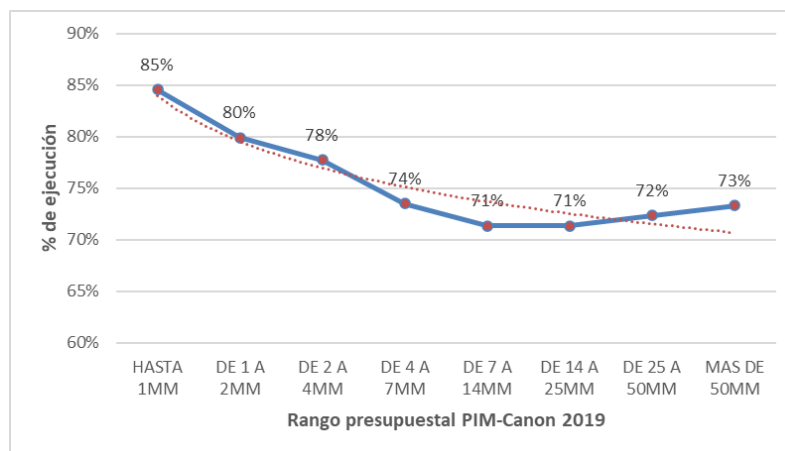
RANGO PRESUPUESTAL	DISTRITAL	PROVINCIAL	TOTAL	TOTAL ACUMULADO	% ACUMULADO
HASTA 1 MILLON	21		21	21	1%
MÁS DE 1 HASTA 2 MILLONES	253		253	274	15%
MÁS DE 2 HASTA 4 MILLONES	339	3	342	616	33%
MÁS DE 4 HASTA 7 MILLONES	306	20	326	942	50%
MÁS DE 7 HASTA 14 MILLONES	373	8	381	1323	71%
MÁS DE 14 HASTA 25 MILLONES	218	39	257	1580	84%
MÁS DE 25 HASTA 50 MILLONES	110	62	172	1752	93%
MÁS DE 50 MILLONES	58	64	122	1874	100%
<b>Total general</b>	<b>1678</b>	<b>196</b>	<b>1874</b>	<b>1874</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEI, 2022; MEF, 2022, INEI, 2022.

Elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo con el presupuesto devengado al 31.12.2019, se puede apreciar en el siguiente gráfico que los gobiernos locales con menor asignación presupuestal logran tener una mayor ejecución de su presupuesto. Sin embargo, en ninguno de los casos se llega al 90% de la ejecución presupuestal, que es el promedio de ejecución tanto en el Gobierno Nacional como en los gobiernos regionales.

**Gráfico 16: Presupuesto devengado por rango presupuestal (2019)**

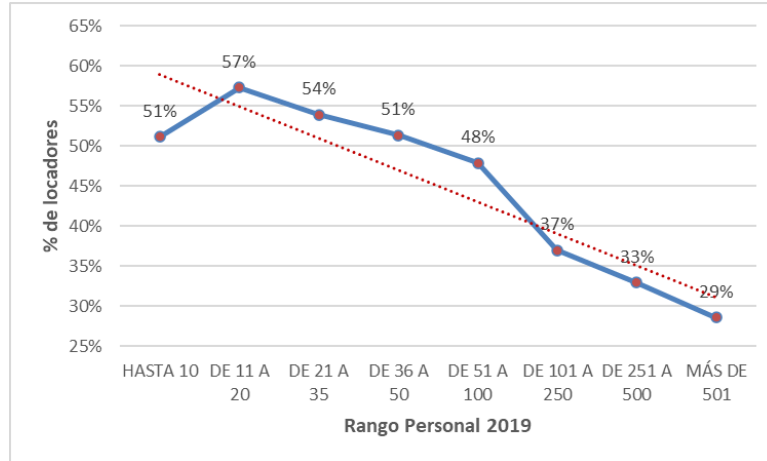


Fuente: MEF, 2020.

Elaboración propia.

Finalmente, respecto a la informalidad en gobiernos locales, que al inicio de esta investigación se mencionó ronda el 39%, tiene un comportamiento distinto de acuerdo con el rango de personal y presupuestal. Como puede observarse en los dos gráficos subsiguientes, son los gobiernos locales con menor cantidad de personal y presupuesto los que tienen un mayor porcentaje de informalidad en la contratación de personal. Es destacable que en los gobiernos locales que tienen menos de 50 personas, la cantidad de locadores supera el 50%. Asimismo, aquellos gobiernos locales que tienen menos de 2 millones de PIM sin contar canon, superan el 60% de su personal contratado bajo la modalidad de locación de servicios.

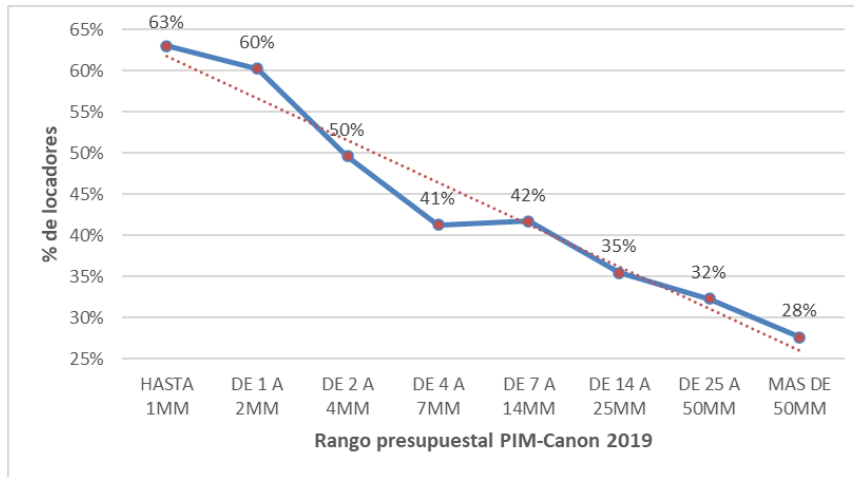
**Gráfico 17: Informalidad en gobiernos locales según rango de personal**



Fuente: INEI, 2021

Elaboración propia

**Gráfico 18: Informalidad en gobiernos locales según rango presupuestal**



Fuente: MEF, 2020 e INEI, 2021.

Elaboración propia.

#### 4.6. Modelos organizacionales locales: Norma Técnica de Secretaría de Gestión Pública - PCM

El 28 de diciembre de 2020, se aprueba la Norma Técnica N° 01-2020- PCM/SGP/SSAP. Esta norma tiene como insumo principal el estudio realizado por SERVIR, como se puede observar en la referencia del Memorando N° 000149-2020-SERVIR-GPGSC mediante el cual se remiten las Herramientas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) en Gobiernos Locales; en este documento se hace alusión al trabajo conjunto entre SERVIR, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y la Secretaría de Descentralización. El instrumento diseñado agrupa a las municipalidades en seis grupos:

Grupo	Población	Tipología Distrito	Cantidad de Servidores	Presupuesto Institucional de Apertura
Grupo 1 – A*	Hasta 5 mil habitantes	Categoría B	Hasta 10	Hasta 4 millones de soles
Grupo 1 – B*			Hasta 20	
Grupo 2	Hasta 5 mil habitantes	Categoría B	Hasta 50	Entre 1 y 4 millones de soles
Grupo 3	Entre 5 mil y 10 mil habitantes	Categoría B – AB	Hasta 100	Entre 4 y 8 millones de soles
Grupo 4	Entre 10 mil y 20 mil habitantes	Categoría AB – A	Entre 100 y 250	Entre 8 y 15 millones de soles
Grupo 5	Entre 20 mil y 70 mil habitantes	Categoría A	Entre 251 y 500	Más de 15 millones de soles
Grupo 6	Más de 70 mil habitantes	Categoría A	Más de 500	Más de 30 millones de soles

(\*) Los grupos 1 – A y 1 – B están conformados solo por municipalidades distritales.

Cabe señalar, que la SGP no ha considerado modelos para el grupo 6, ya que, en este nivel el gobierno local cuenta con los recursos para establecer su propuesta; asimismo, distingue el nivel provincial y distrital, lo cual establece diez tipos de modelos organizacionales:

1. ROF Municipalidad Distrital Modelo 1-A
2. ROF Municipalidad Distrital Modelo 1-B
3. ROF Municipalidad Provincial Modelo 2
4. ROF Municipalidad Distrital Modelo 2
5. ROF Municipalidad Provincial Modelo 3
6. ROF Municipalidad Distrital Modelo 3
7. ROF Municipalidad Provincial Modelo 4
8. Municipalidad Distrital Modelo 4
9. ROF Municipalidad Provincial Modelo 5
10. ROF Municipalidad Distrital Modelo 5

#### 4.7. Requisitos mínimos en el nivel local: Ley de Idoneidad y MCC

En el nivel local, SERVIR (2020) ha delimitado el alcance mediante la propuesta de clasificación de cargos tipo según bloque de gobiernos locales, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Tabla 10: Clasificación de cargos tipo según bloque de gobiernos locales

CLASIFICACIÓN DE CARGOS TIPO SEGÚN BLOQUE DE GOBIERNOS LOCALES								
Clasificación	Bloque 1 (Hasta 10 personas)	Bloque 2 (De 11 a 20 personas)	Bloque 3 (De 21 a 35 personas)	Bloque 4 (De 36 a 50 personas)	Bloque 5 (De 51 a 100 personas)	Bloque 6 (De 101 a 250 personas)	Siglas	
	Modelo 1-A	Modelo 1-B	Modelo 2-A	Modelo 2-B	Modelo 3	Modelo 4		
Funcionario Público	Alcalde	Alcalde	Alcalde	Alcalde	Alcalde	Alcalde	FP	
	Gerente municipal	Gerente municipal	Gerente municipal	Gerente municipal	Gerente municipal	Gerente municipal		
Servidor público	Directivo Superior				Gerente	Gerente	SP-DS	
					Jefe de Oficina general	Jefe de Oficina general		Jefe de Oficina general
								Jefe de procuraduría público
					Secretario técnico municipal	Secretario técnico municipal		Secretario técnico municipal
	Ejecutivo						Asesor	SP-EJ
	Especialista (*)							SP-ES
							Especialista 3	
				Especialista 2		Especialista 2	Especialista 2	
		Especialista 1	Especialista 1	Especialista 1	Especialista 1	Especialista 1	Especialista 1	
	Apoyo					Asistente 1	Asistente 1	SP-AP
					Secretaria 2	Secretaria 2	Secretaria 2	
						Operador 2	Operador 2	
				Secretaria 1	Secretaria 1	Secretaria 1		
Auxiliar administrativo		Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo		
Operador 1	Operador 1	Operador 1	Operador 1	Operador 1	Operador 1			

Fuente: SERVIR, 2020.

Del cuadro anterior, observamos que el segmento directivo local bajo la clasificación de Directivo Superior figura a partir del Bloque 4 como gerentes, jefes y secretario técnico. No obstante, para el diseño del clasificador de cargos para los bloques 4, 5 y 6 se deben evaluar los impactos considerando los requisitos mínimos, en términos de formación académica y experiencia general.

Posteriormente, es importante analizar dos hitos que se relacionan a nivel de estructura y los perfiles de puestos, nos referimos al Manual Clasificador de Cargos (MCC) y a la normativa vinculada a la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública.

Primero, el 16 de noviembre de 2021, SERVIR aprueba una Directiva que establece y precisa normas técnicas y procedimientos para que las entidades públicas puedan contar con el Manual Clasificador de Cargos (MCC); el cual es un documento de gestión -inicialmente creado por la desactivada INAP- que describe de forma ordenada los cargos de la entidad, estableciendo: denominación, clasificación, funciones y requisitos mínimos del puesto y/o cargo; más adelante, en el desarrollo del episodio vinculado específicamente a la validación de la vigencia del Catálogo de puestos tipo, veremos sobre este punto dadas las implicancias de la aprobación de la directiva que regula el MCC. Posteriormente, el 14 de febrero de 2022, el Congreso aprueba una iniciativa formulada por la CGR y SERVIR, la cual se denomina Ley 31419 -Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción, a partir del cual, SERVIR desarrolla el reglamento entre otras medidas; entendiéndose que esta propuesta normativa tiene implicancias coercitivas en el desarrollo del MCC, como se puede observar en la Cuarta Disposición Complementaria del reglamento de la ley de idoneidad, aprobado por Decreto Supremo N° 053-2022-PCM:

Para el cumplimiento de la Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley, cuando corresponda, las entidades actualizan o modifican sus instrumentos de gestión de recursos humanos, en el marco de los lineamientos aprobados por SERVIR para la elaboración, aprobación, actualización y modificación del CAP Provisional o el CPE y el Manual de Clasificador de Cargos o el Manual de Perfiles de Puestos, según corresponda, en un plazo no mayor a ciento ochenta (180) días calendario contados a partir de la entrada en vigencia de la presente norma (Ley N° 31419, 2023).

A nivel local, probablemente el plazo podría considerarse un “saludo a la bandera”, más aún con las dificultades y/o limitaciones de acceso a la asistencia técnica en la formulación de este. No obstante, la regulación tiene impacto en los niveles de funcionarios y directivos; por tanto, tiene repercusiones a nivel de estructura organizacional y gestión de recursos humanos,

más aún por esta relación manifiesta, expresada tanto en la Ley Marco del Empleo Público, en la Ley del Servicio Civil y en la Ley para garantizar la idoneidad, entre unidad organizacional y el segmento directivo. En este punto, a modo de reflexión, quizás una de las dificultades de cumplimiento de los requisitos mínimos tiene como punto de partida la orientación inicial, y la decisión de emplear las categorías establecidas en la Resolución Viceministerial 05-2019-PCMDVGT que organiza las tipologías desde una lógica de demarcación y organización territorial, que podría adolecer de factores como, servicios, dotación y presupuesto, visto a nivel de estructura organizacional y gestión de recursos humanos.

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DE LA VIGENCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PROPUESTAS POR SERVIR.**

### **5.1. Las municipalidades de Quinua y Concepción en Ayacucho (2023)**

Inicialmente, arribamos a las dos ciudades ubicadas geográficamente en el departamento de Ayacucho. El distrito de Quinua pertenece a la provincia de Huamanga, ubicado a 3275 m.s.n.m., con una población estimada de 5,966 personas al 2022, su territorio es histórico y encuentra la pampa que lleva su nombre, lugar donde se desarrolló la batalla de Ayacucho. Por otro lado, Concepción es un distrito que pertenece a la provincia de Vilcas Huamán, ubicado 3050 m.s.n.m, con una población estimada de 1,465 personas al 2022, su territorio es empleado principalmente para actividades agrícolas, pero la dispersión de los espacios poblados limita la poca conectividad entre sí.

En estas localidades rodeadas de naturaleza y espacio rural, el 02 de octubre de 2022, Rupert Limaco Avendaño y Jesús Gómez Mendoza, ambos de la organización política Movimiento Regional Agua, ganaron las elecciones municipales con una amplia mayoría: Quinua (54.8%) y Concepción (46.5%). En ese mismo mes, se publicaron los resultados oficiales por parte de la ONPE, y se emitió el Acta de proclamación de resultados de cómputo y autoridades municipales electas por parte del JNE. Con estos hitos se abre paso al proceso de rendición de cuentas de titulares y transferencia de gestión, regulado por la Contraloría General de la República del Perú (CGR). Este proceso debería iniciar, formalmente, por lo menos tres meses antes del último día de la gestión saliente, sin embargo, este proceso se realizó en la Municipalidad Distrital de Quinua raudamente en el mes de diciembre del 2022, y en el caso Concepción no se realizó. Sendos formatos se deben presentar en el proceso de transferencia, los mismos que luego que son entregados a la CGR, –nivel local– deben considerar tres informes de rendición de cuentas y un informe de transferencia de gestión; este último incluye una sección transferencia de gestión el cual considera: asuntos de prioritaria atención de los sistemas administrativos, servicios básicos, negociación colectiva, instrumentos de gestión en proceso de elaboración o ejecución, conflictos sociales y gestión documental. Las autoridades ediles salientes y electas, en su mayoría, no se encuentran

familiarizados con ese tipo de documentos, por lo que suele ser complejo su llenado y remisión, en los plazos y con la especificidad solicitada.

Ya con el caballo sobre la marcha, el 01 de enero de 2023, no implicaría un cambio de mando habitual: la vacancia del expresidente Pedro Castillo, así como, los violentos acontecimientos producidos el 15 y 16 de diciembre en Ayacucho fueron dos sucesos que marcaron el inicio de las gestiones ediles en la región, y el sur andino del Perú. Los enfrentamientos en la región fueron menguando a medida que el ciclón Yaku, y el fenómeno del Niño Costero desencadenaban una emergencia climatológica nacional. Este fue el escenario, en el cual las autoridades electas del Movimiento Regional Agua en Quinua y Concepción iniciaron sus primeros meses de gestión municipal.

A partir de la información recopilada y sistematizada en el trabajo de campo, en el presente capítulo nos abocaremos a presentar los principales resultados de la vigencia de las herramientas de gestión propuestas por SERVIR. Previamente, debemos mencionar algunos aspectos en arreglo del marco conceptual y el diseño metodológico, desarrollados en los capítulos 2 y 3, respectivamente: en el proceso de validación de la vigencia de estas herramientas. Esta validación cualitativa no representativa considera que estos “artefactos” no utilizados, podrían aportar a las rutinas organizacionales de aprobación de herramientas de gestión como el ROF, MCC, y el CAP – Provisional en gobiernos locales de menos de 50 personas. Los casos las municipalidades de Quinua y Concepción han sido desarrolladas a modo de estudio exploratorio sobre la temática, utilizando para ello, la metodología de estudios de casos. En esa línea, el caso se ha descompuesto desde una lógica de eventos catalogados sistemáticamente, siguiendo la propuesta del BID (Barzelay & Cortázar, 2004). Es así como, se presenta el mapa de este diseño, el cual contiene la identificación de los principales eventos en el presente estudio, algunos de los cuales ya han sido referidos:

**Gráfico 19: Narración del caso**

<p>EA1. Estudio de gobiernos locales (SERVIR)</p> <p>EA2. Validación interna de las herramientas de gestión (SERVIR)</p> <p>EA3. Modelos de Organización (SGP – PCM)</p> <p>EA4. MCC, la Ley de Idoneidad y su reglamento (SERVIR)</p> <p>EA5. Elecciones Regionales y Municipales 2022: Transferencia de gestión</p>	<p>EC1. Estado de Emergencia por desastres climatológicos</p> <p>EC2. Plan con Punche Perú</p> <p>EC3. Directiva y guía: “Elaboración y aprobación de perfiles en el sector público”</p> <p><b>E. Validación de la vigencia de las herramientas de gestión desarrolladas por SERVIR (Quinua y Concepción – Ayacucho, mayo de 2023)</b></p> <p>ER1. Gestión de la incorporación: Vinculación de servidores (periodo 2023 al 2026)</p>	<p>EP1. Conformación de la Comisión Sistemas Administrativos</p> <p>EP2. Delegación de facultades en materia de meritocracia</p>
---	--	--

E = Episodio

EA = Eventos Anteriores

EC = Eventos Contemporáneos

ER = Eventos Relacionados

EP = Eventos Posteriores

Como se puede observar, los principales eventos identificados se encuentran interrelacionados, como hemos referido antes, el episodio está entonces compuesto por un conjunto de eventos cuyo desarrollo y encadenamiento es justamente lo que el investigador quiere explicar (Barzelay & Cortázar, 2004). En este punto, debemos hacer hincapié en que los procesos de transferencia de gestión, como en este caso de gobiernos locales, más allá de las debilidades y limitaciones, conllevan un periodo de adaptación organizacional vinculado al poco desarrollo del subproceso denominado inducción, el cual debería considerar la curva de aprendizaje de los nuevos funcionarios, directivos y servidores al asumir las gestiones a nivel local.

Haciendo un recuento rápido de los instrumentos de gestión vinculados a la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos en gobiernos locales, tenemos, por un lado, a nivel de estructura organizacional se encuentra el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el organigrama. Por otro lado, referente a la gestión de recursos humanos encontramos el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y/o el Manual de Clasificador de Cargos (MCC); estos instrumentos en el marco de la Ley del Servicio Civil

serían reemplazados por el CPE y el MPP, pero a la fecha no existen mecanismos que permitan el tránsito en el nivel local.

Adentrándonos, en el eje central de la investigación se realizó un mapeo de los instrumentos de gestión vinculados a la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos en los gobiernos locales del presente estudio, los datos recopilados se pueden observar en el siguiente cuadro:

**Tabla 11: Mapeo de instrumentos de estructura y recursos humanos**

Estudio de caso	Instrumentos de gestión identificados	CAP - P (Año)	ROF (Año)	Servidores CAP - P	Número de personas en la municipalidad	Bloque de Gobierno Local (SERVIR)
Municipalidad Distrital de Concepción	ROF, CAP-P, MOF, MPP	2019	2019	32	25	B 21 -25
Municipalidad Distrital de Quinua	ROF, CAP-P, MOF, MPP	2019	2020	44	49	B 36 – 50

Más allá de un diagnóstico de la pertinencia de los instrumentos de gestión vigentes en los gobiernos locales, como en la mayoría de las municipalidades, en estos casos no se evidencia el instrumento de gestión Presupuesto Analítico de Personal – PAP, el cual sistematiza el presupuesto de las plazas que corresponde a los ingresos de personal. Esta fragilidad en la administración de los instrumentos de gestión se puede contrastar en las diferencias existentes de forma general entre el número de servidores de acuerdo con el CAP-P -u otro instrumento de gestión- respecto a la realidad, como se observa en el caso de Concepción. Referente al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), observamos como en la mayoría de las municipalidades tienen un modelo análogo que no representa el alcance de la institución en términos de población, presupuesto, recursos humanos, servicios, entre otros factores asociados.

Ahora, la construcción de la validación de la vigencia de estas herramientas se desarrolla en la lógica de una cadena de valor, que se encuentra esbozado en el estudio y validación de SERVIR – Informe N° 2044-2019-SERVIR-GPGSC y el Memorando N° 000149-2020-SERVIR-GPGSC-. De esta manera, se propone la ruta considerando la estructura

organizacional, los productos y los puestos tipo en los gobiernos locales. Es así como parte del trabajo de campo, se presentaron las herramientas desarrolladas por SERVIR e información vinculada que permita esclarecer las dudas que se presentaron. En este punto, cabe referir que en el proceso de validación las municipalidades de Concepción y Quinua, se observó gran interés y expectativa sobre la Lista de Puestos Tipo y el Catálogo de Productos, este último de gran importancia para identificar servicios pertinentes, y correspondientes al bloque de municipalidades del estudio realizado (20 a 50 personas).

Asimismo, en el desarrollo de la entrevista realizada con la Municipalidad Distrital de Concepción se observó que el gerente municipal se encontraba desarrollando una nueva propuesta de organización que contemplaba órganos y unidades orgánicas, bajo la premisa de estar representada las distintas posiciones. De manera inicial, mostró resistencia al modelo presentado a nivel organizacional, ya que no contemplaba el detalle de los órganos de línea, y cierta preocupación respecto al cumplimiento de los aspectos normativos de los entes rectores respecto a la administración interna. Posteriormente, con el detalle de los puestos, esclarecía las dudas iniciales presentadas, pero consideraba importante la figura de otro coordinador de línea, y la importancia de la figura del Secretario Municipal.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Quinua, el Alcalde y el Jefe de Recursos Humanos vieron la factibilidad de implementar los modelos propuestos en la Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SSAP, que establece Modelos de organización para Municipalidades. En este caso se refirió la preocupación por el cumplimiento de aspectos normativos establecidos por los rectores, y la importancia del cargo de Secretario Técnico, Secretario Municipal y aspectos referidos a la regulación de la confianza.

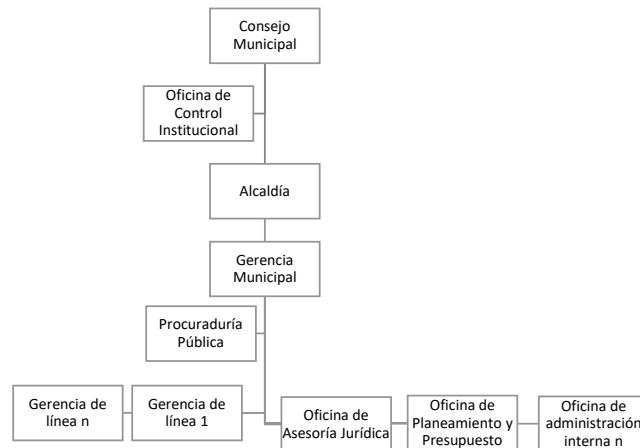
## **5.2. Validación de la vigencia del Catálogo de modelos organizacionales de los gobiernos locales**

Los orígenes de las estructuras organizacionales modernas se remontan al siglo XIX con el ensamblaje en masa de productos y su desarrollo de formas de organización del trabajo para la producción. Estas prácticas adaptadas en la administración pública devienen en la configuración de las actuales organizaciones gubernamentales, graficadas en organigramas

que agrupan las unidades de organización, conocidas comúnmente como “cajitas”, de acuerdo con las funciones de administración interna y sustantivas; todo ello, orientado a la generación de valor público.

Un detalle importante respecto a las entidades de la administración pública peruana es que las reglas del juego sobre diseño, estructura, organización y funcionamiento de las instituciones públicas se encuentran plasmadas esencialmente en los Lineamientos de Organización del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 054-208-PCM. No obstante, respecto a la organización de los gobiernos locales, las reglas se establecen principalmente por la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM). Este marco normativo, considera un punto de partida referida a la conceptualización y alcance de los gobiernos locales. La LOM a los gobiernos locales como entidades básicas de la organización territorial y presenta una primera distinción provincial y distrital. Finalmente, en cuanto a estructura organizacional la LOM caracteriza a las unidades de organización, lo cual se podría representar de la siguiente manera:

**Gráfico 20: Modelo organizacional gobierno local, según la LOM**



Elaboración propia

Fuente: Ley Orgánica de Municipalidades

Este modelo, podría establecer una configuración mínima de las municipalidades referente a sus órganos de funciones sustantivas y de administración interna, sin embargo, en la realidad se aplican como receta sin considerar factores como presupuesto, población, recursos humanos, bienes y servicios que se proveen, entre otros elementos. Previamente a explicar

los resultados obtenidos en el levantamiento y sistematización realizado en el trabajo de campo de los dos gobiernos locales del estudio, presentamos algunos modelos organizaciones de tres gobiernos locales en distintos departamentos para entender la desconexión entre los instrumentos de gestión de estas municipalidades y la realidad de sus municipios:

**Gráfico 21: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – Tingo María (Departamento de Huánuco)**

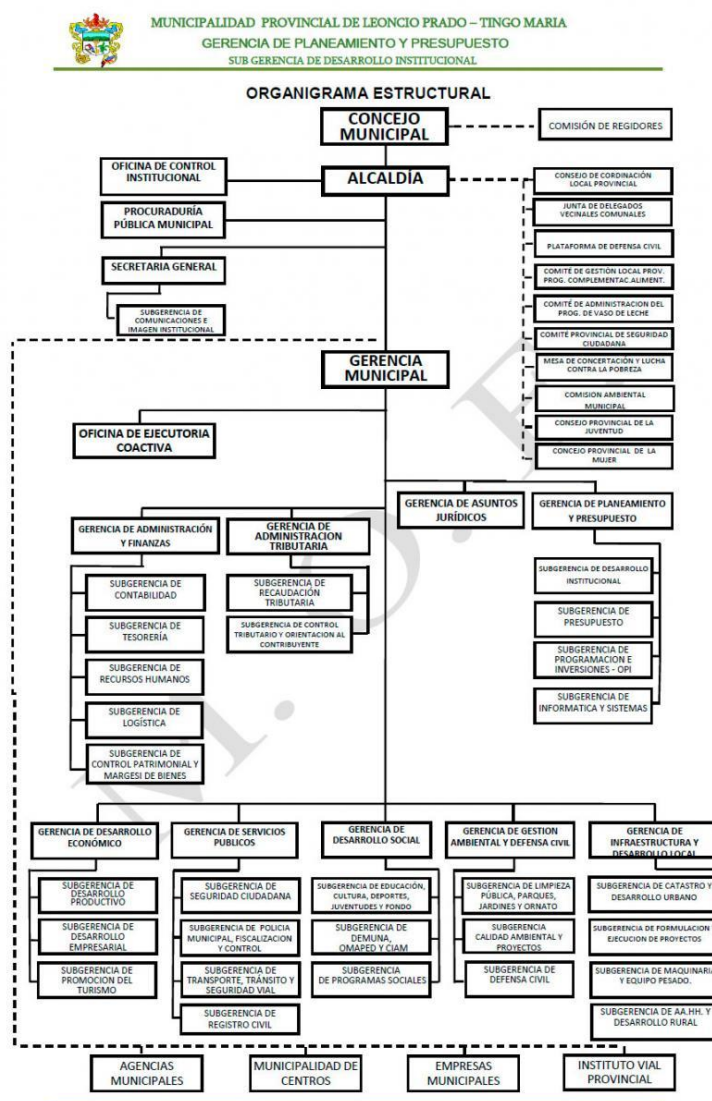


Gráfico 22: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Zepita (Departamento de Puno)

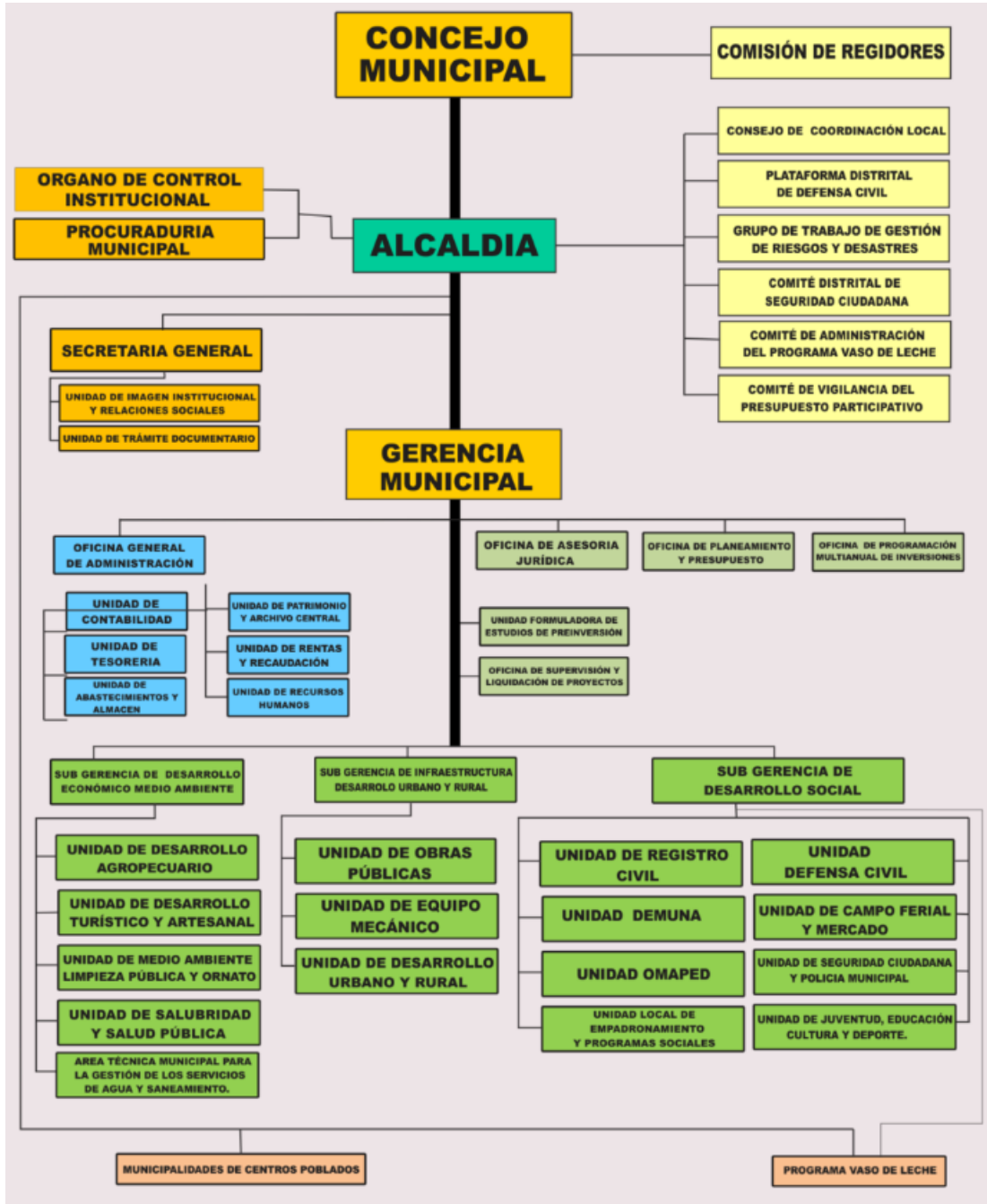
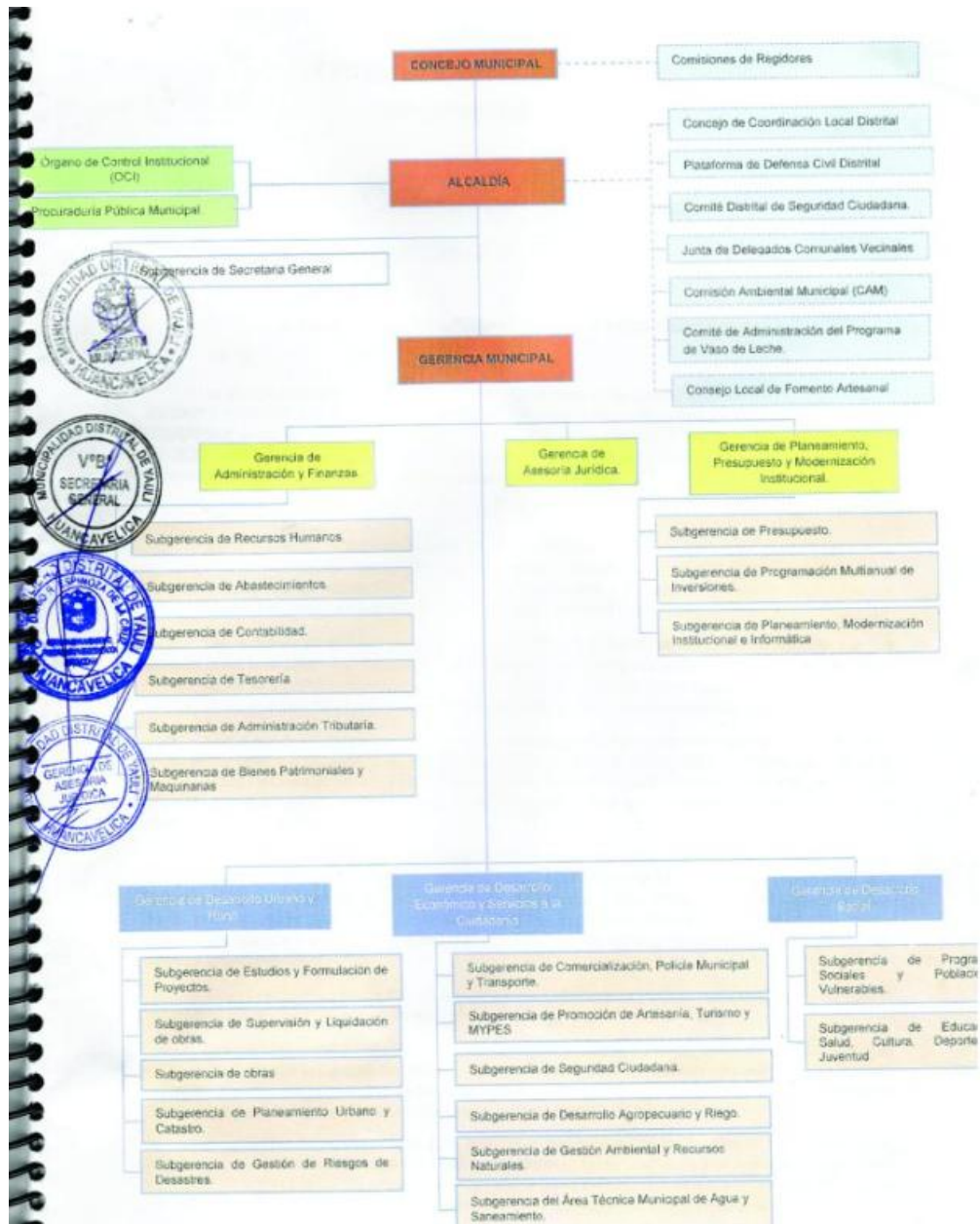


Gráfico 23: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Yauli (Departamento de Junín)



Los tres organigramas de municipalidades, extraído del portal institucional, son ejemplo de municipalidades distritales y provinciales, las cuales tienen las siguientes características:

**Tabla 12: Características de municipalidades disímiles con organigramas similares**

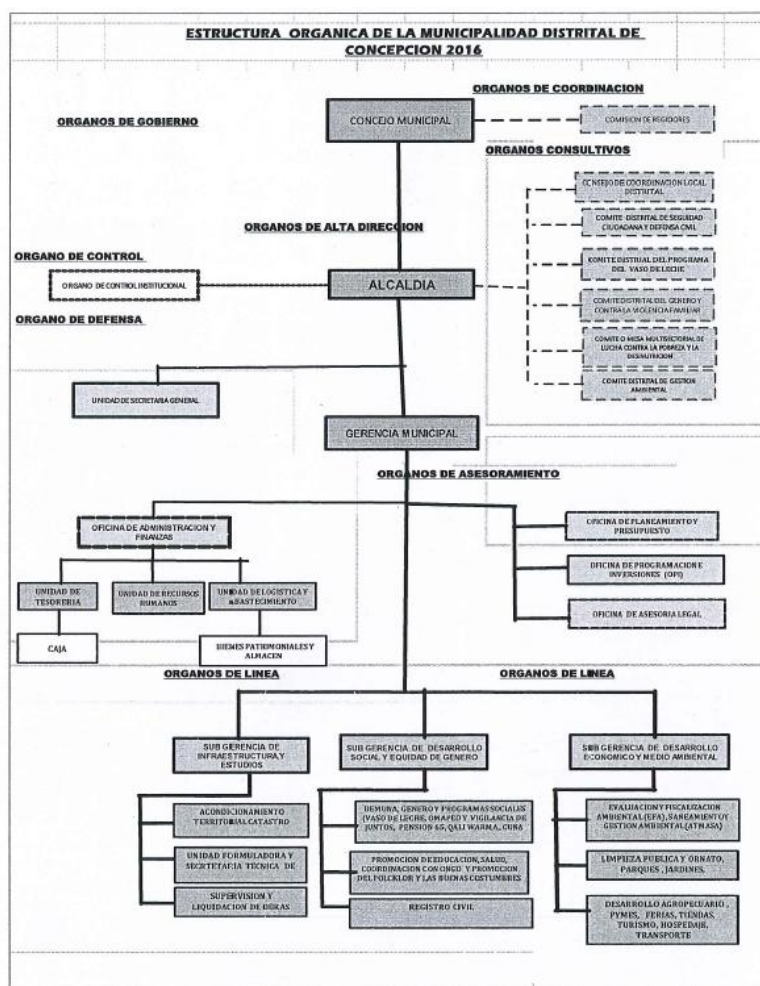
N°	Gobierno local	Total de colaboradores (servidores + locadores)	Número de unidades de organización por tipo de Unidad Funcional				Total
			Alta Dirección	Administración interna	Sustantiva	Control Institucional y Defensa Judicial	
1	Municipalidad Provincial de Leoncio Prado	695	3	17	22	2	44
2	Municipalidad Distrital de Zepita	141	3	14	19	2	38
3	Municipalidad Distrital de Yauli	49	3	12	16	2	33

Como podemos observar en el cuadro anterior, no existen muchas diferencias a nivel de las estructuras organizaciones en los tres modelos aleatorios presentados. En relación con el tipo de unidades funcionales, es recurrente que en todos los casos se considere tres órganos de Alta Dirección, en estos casos considerando las siguientes unidades de organización de primer nivel: Alcaldía, Gerencia Municipal y Secretaría Municipal. En este punto, es preciso hacer una distinción entre la necesidad de construir una unidad de organización y/o elaborar un puesto tipo: en muchos casos se reafirmaría la necesidad de una puesto tipo y perfil correspondiente al Secretario Municipal, aunque dependiendo de la dotación, no implica necesariamente la creación de un órgano para tal objetivo.

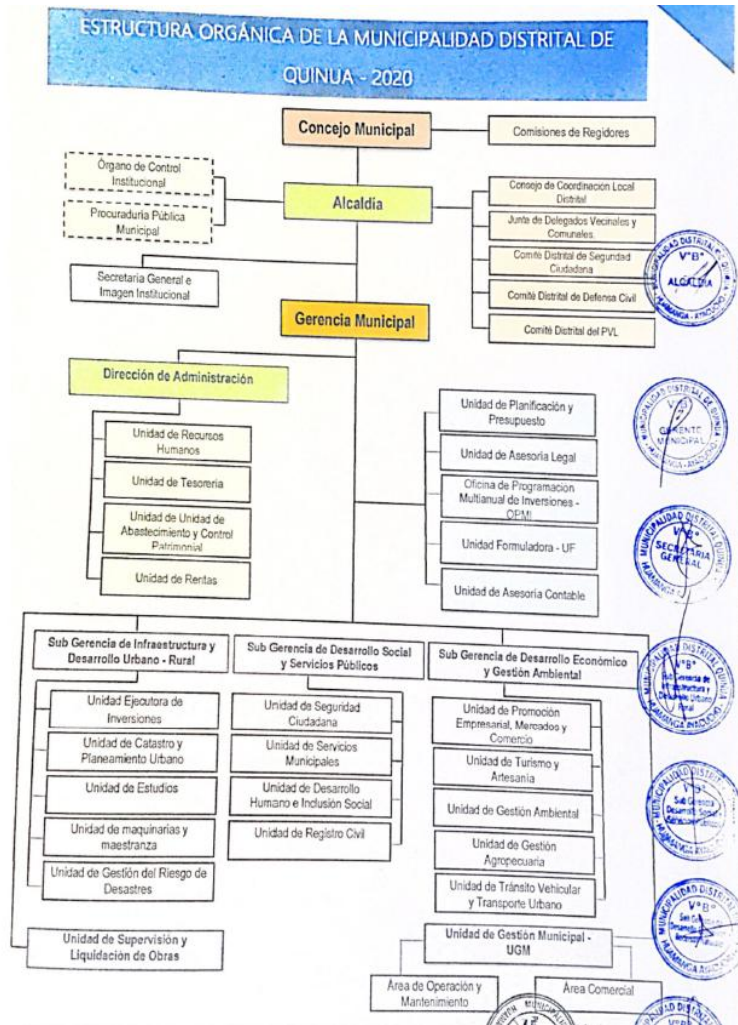
Finalmente, a nivel de los tipos de unidades funcionales correspondientes a funciones sustantivas y de administración interna, se observa que existe heterogeneidad en las cifras y excesiva creación de unidad organizacionales de tercer nivel organizacional. sin embargo, los porcentajes de unidades funcionales sustantivas son mayores a los casos de administración interna. Por otro lado, tenemos a los órganos de Control Institucional y Defensa Judicial, que se ha identificado y extraído del grupo de administración interna, dada la naturaleza particular vinculada a las regulaciones desarrolladas en la creación e implementación de sus Órganos por parte de sus respectivos rectores, la Contraloría General de la República, y la Procuraduría General del Estado, de quienes dependen jerárquicamente los órganos identificados. Es pertinente señalar, que el informe desarrollado por SERVIR, no registra perfiles referidos a la naturaleza de Control Institucional, dado que estos ya son determinados por la CGR.

Ahora, la estructura orgánica formal vigente, considerando los instrumentos de gestión de los gobiernos locales del estudio presentan las características similares a la estructura orgánica de las municipalidades presentadas:

Gráfico 24: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Concepción



**Gráfico 25: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Quinua**



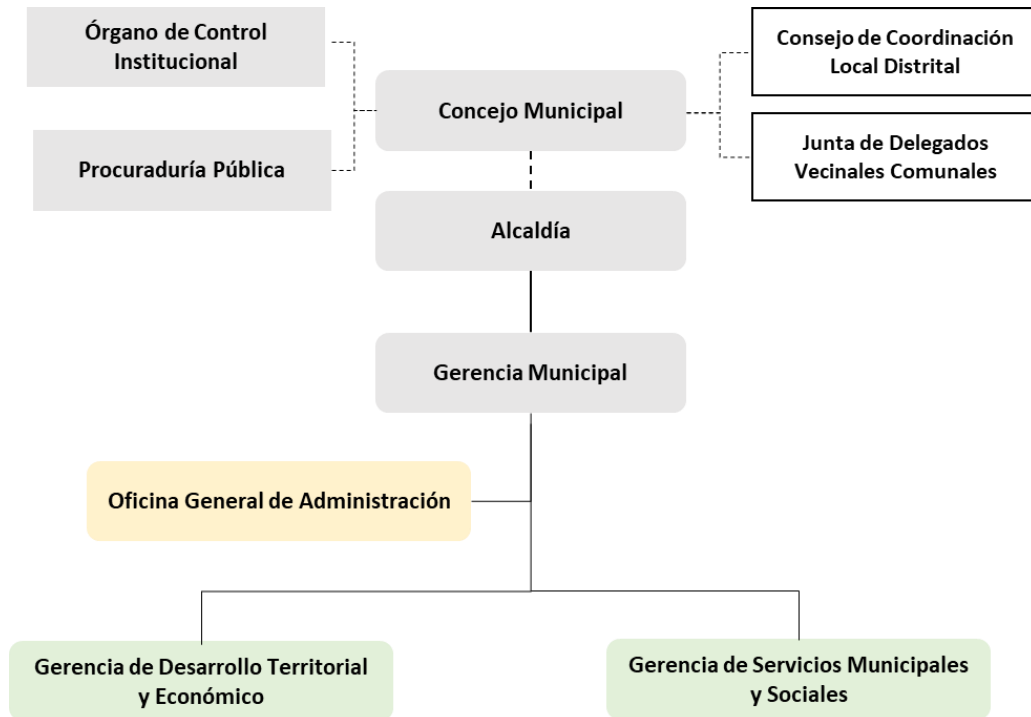
Respecto a los actores entrevistados, se presentó la información correspondiente a los modelos de organización aprobados mediante norma técnica por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM y la organización de puestos planteada en el informe de SERVIR, contrastando con el organigrama y ROF vigentes de la municipalidad, y los responsables de órganos ocupados actualmente.

Tabla 13: Sistematización de modelos organizacionales en gobiernos locales

Entidad / Institución	Servicio Civil / Organización del Estado		Secretaría de Gestión Pública	SERVIR	Municipalidad	Trabajo de campo	
	Tipo de unidad funcional	Naturaleza de la unidad de organización	Norma Técnica	Estudio Gobiernos Locales	Organigrama	ROF	Identificación de responsables de órganos ocupados
Municipalidad Distrital de Concepción (B 21 - 35)	Alta Dirección	Alta Dirección	3	3	4	4	3
	Administración interna	Asesoramiento	0	0	3	3	0
		Apoyo	1	0	6	4	0
	Sustantiva	Línea	2	0	12	3	3
		Desconcentrado	0	0	0	0	0
	Control Institucional y Defensa Judicial	Control Institucional	1	0	1	1	0
		Defensa Judicial	1	0	1	0	0
		Consultivo	2	0	4	6	
		Otros	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>6</b>
Municipalidad Distrital de Quinua (B 26 - 50)	Alta Dirección	Alta Dirección	3	3	4	3	3
	Administración interna	Asesoramiento	0	0	5	5	0
		Apoyo	1	1	5	6	0
	Sustantiva	Línea	2	2	21	20	3
		Desconcentrado	0	0	0	0	0
	Control Institucional y Defensa Judicial	Control Institucional	1	1	1	1	0
		Defensa Judicial	1	1	1	1	0
		Consultivo	2	0	5	6	
		Otros	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>6</b>

Del cuadro sistematizado, se puede observar que no se registran responsables de los órganos de la naturaleza de Defensa Judicial y Control Institucional y, en ambos casos, el número de ocupantes de las unidades de organización. En este sentido, se observa que las entrevistas verifican la adaptación de los dos gobiernos locales al Grupo 2 de los modelos establecidos en la Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSA, planteada por la Secretaría de Gestión Pública. Es preciso observar que, la propuesta desarrollada por la SGP en la norma técnica en el Grupo 2 se integran los bloques de 21 a 35 y de 36 a 50 del estudio realizado por SERVIR. En este sentido, el modelo organizacional propuesto para las municipalidades de nuestro estudio tiene correspondencia con la Municipalidad Distrital Modelo 2:

Gráfico 26: Municipalidad Distrital Modelo 2 - SGP



Fuente: SGP, 2020

Es importante mencionar que, los gobiernos locales del estudio; más allá de los puestos y las posiciones, así como, los productos diferenciados correspondientes al bloque establecido por SERVIR, coinciden -en la línea que plantea la SGP- en que el modelo propuesto representaría mejor las necesidades organizacionales a nivel de estructura, siendo coincidente con la propuesta establecida por la norma técnica a nivel organizacional.

### 5.3. Validación de la vigencia del Catálogo de productos en los gobiernos locales

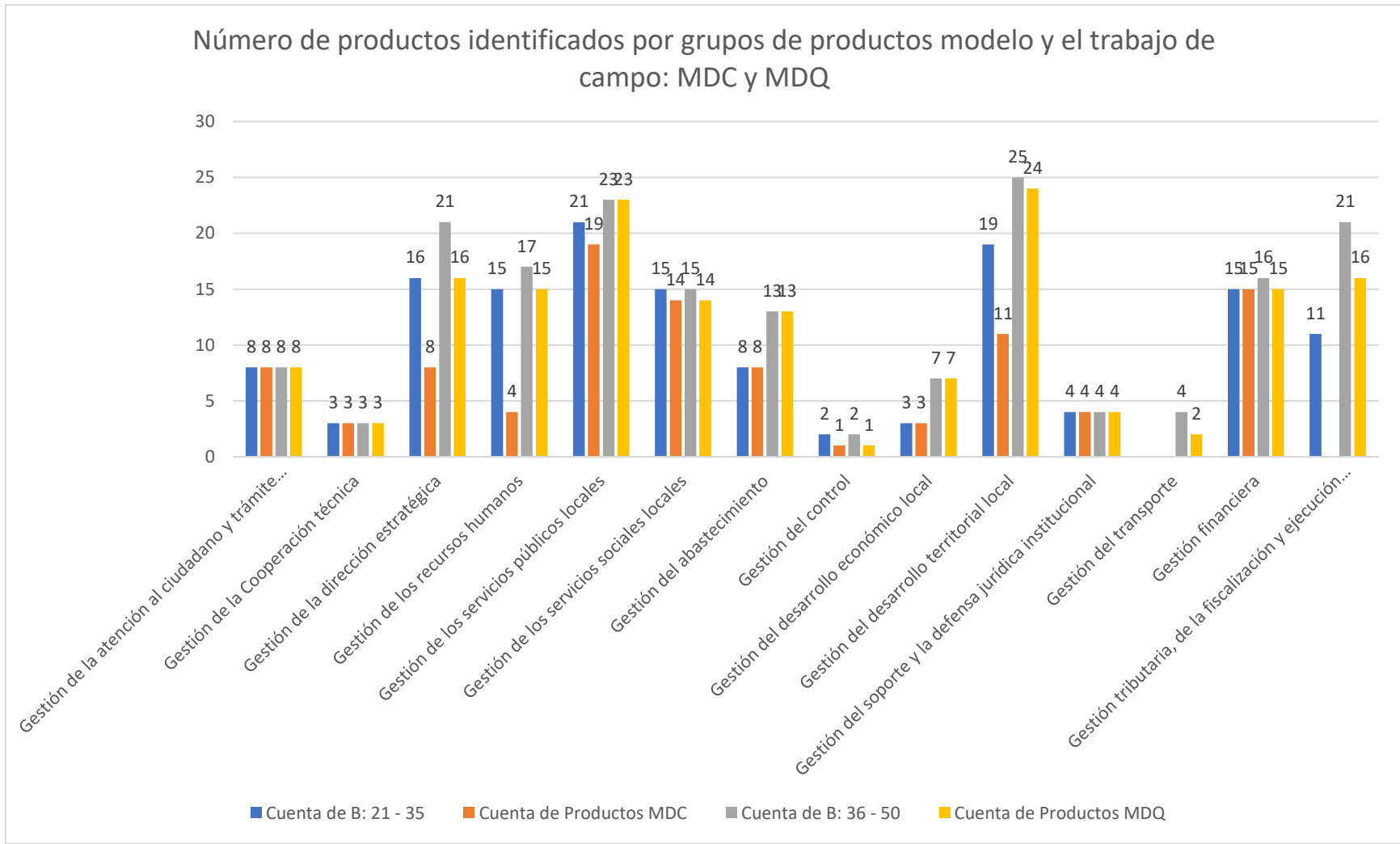
El desarrollo de herramientas para gobiernos locales por parte de SERVIR, implicó un análisis de incidencia de los procesos y una identificación de bienes y servicios, según bloque de gobierno local, lo cual decanto en la construcción de un catálogo de productos, el mismo

que contiene la lista de servicios que ofrece la municipalidad. En los bloques correspondientes al presente estudio exploratorio corresponden a dos grupos: Bloque de 21 a 35 personas, y el de 36 a 50 personas; en sentido práctico, los servicios representarían en suma el *Core Bussines* de cada gobierno local, esta suma debería dar como resultado la creación de valor público. No obstante, debemos advertir que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece como un problema público: “Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”.

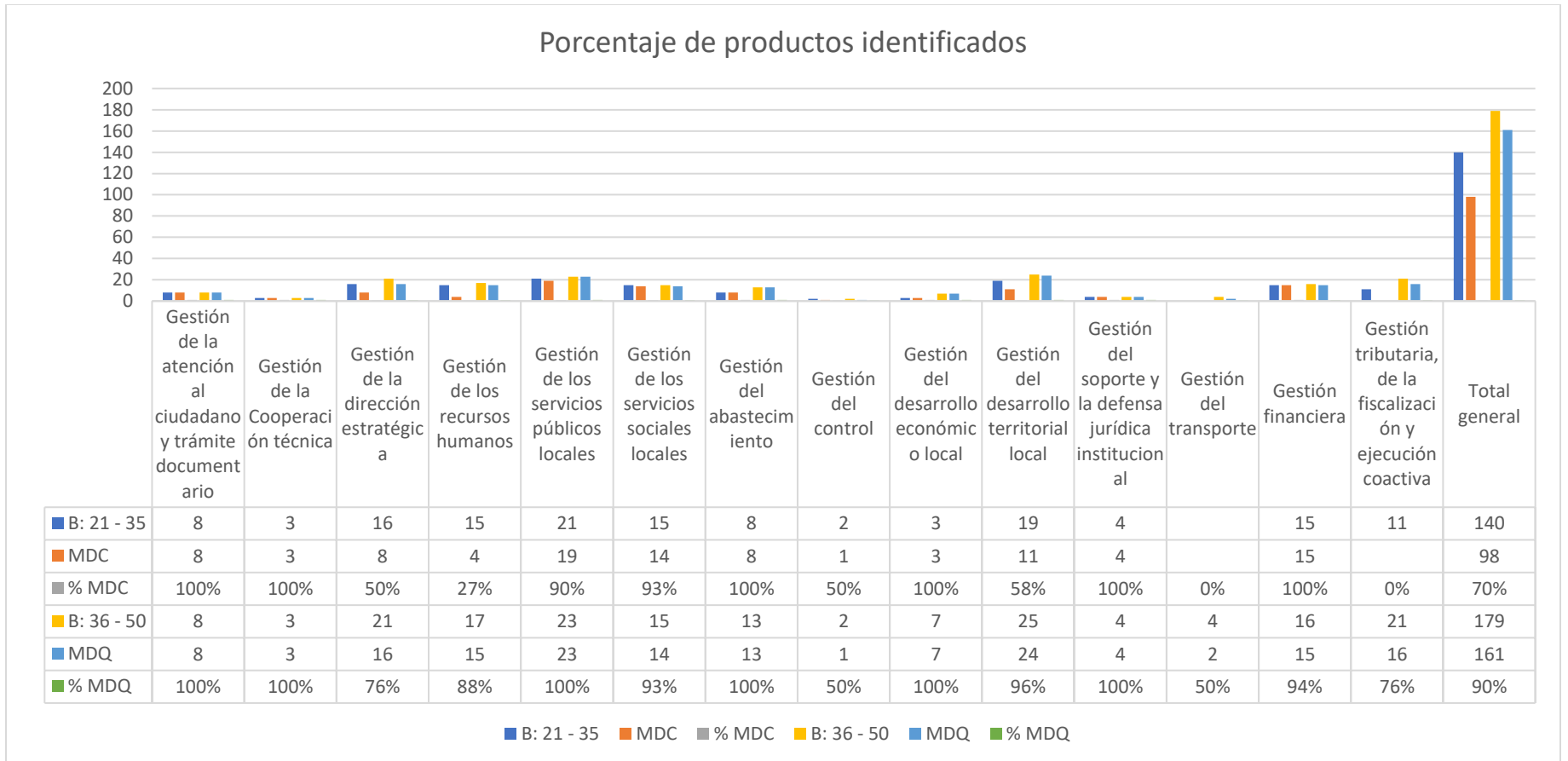
Frente a esta problemática el Catálogo de productos constituye una alternativa en la gestión municipal, considerando que prefigura un listado permitiendo a la municipalidad identificar la factibilidad de la oferta y sostenibilidad de un servicio determinado; en este punto, es preciso referir aunque no es el objeto del estudio pero una problemática asociada que es importante referir, es referente a la fragilidad institucional en el procedimiento de creación de municipalidades, los cuales en los últimos años incrementan la creación de los mismos bajo la premisa de “interés nacional”, que tienen un impacto en la gestión municipal.

Considerando este último punto una causa asociada a la problemática de creación de valor público, y la necesidad de un tratamiento desde un enfoque de política pública, aludimos al Estudio realizado por SERVIR, planteado en el Informe 2044-2019-SERVIR-GPGSC, como alternativa a la causa vinculada a la identificación de servicios que proveen los gobiernos locales; en la experiencia de la Municipalidad Distrital de Concepción y Distrital de Quinoa se observó interés por el catálogo de productos que permiten a las municipalidades hacer un diagnóstico, y plantear las acciones para desarrollar nuevos servicios, o la posibilidad de perfilar que servicios no son factibles de brindar, adicionalmente, como el caso de Quinoa, se plantearon la posibilidad de brindar servicios correspondientes a otros bloques, pero que responde a las necesidades locales. A continuación, se presentan gráficos resumen de la información recopilada:

**Gráfico 27: Productos identificados por grupos de productos**



**Gráfico 28: Porcentaje de productos identificados**



Los resultados obtenidos de la validación se pueden observar en el porcentaje de productos identificados por gobierno local. La MD Concepción ha validado el uso del 70% de los productos en promedio por grupo, en el caso de la MD de Quinoa ha validado el uso del 90% de los productos en promedio por grupo. Siendo un rasgo común derivado de la entrevista, la importancia que presenta el catálogo como instrumento que simplifica los flujos internos, los servicios que brinda, los potenciales servicios, las limitaciones en la prestación de servicios, entre otras utilidades vinculadas a los procesos. En este sentido, constituye una herramienta con plena vigencia, y que permite un ordenamiento inicial hasta progresivamente ganar institucionalidad.

#### **5.4. Validación de la vigencia del Catálogo de puestos tipo en los gobiernos locales**

La pertinencia de la propuesta de un Catálogo de puestos tipo -al igual que el catálogo de productos- en el nivel local radica en la simplificación de los instrumentos de gestión, brindando la posibilidad de considerar modelos pertinentes y adaptables a la heterogeneidad de municipalidades. Para profundizar con la conceptualización, se recurre a la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC que tiene dos objetivos:

- Definir las familias de puestos de los directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, y los roles que les sean aplicables y, el Manual de Puestos Tipo (MPT), que contiene la definición de los niveles y categorías de los servidores civiles, los elementos de los puestos tipo, así como las reglas de operación, responsabilidades y mecanismos de actualización del Catálogo de Puestos Tipo.
- Definir el Catálogo de Puestos Tipo, que forma parte del MPT y contiene los puestos tipo por familia de puestos, y por rol, según corresponda.

En esta directiva, se define a la familia de puestos como “el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades. Los puestos de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias se organizan en familias de puestos, considerando criterios particulares según la naturaleza de cada grupo.” En esta misma línea, está elaborado el Manual de Puestos

Tipo (MPT) -instrumento análogo al Catálogo de puestos tipo- que se encuentra conceptualizado como el “documento que contiene la descripción del perfil de los Puestos Tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales, necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos.”

En este punto, es importante mencionar que los artefactos de gestión de recursos humanos y organizacionales del estudio de SERVIR guardan una estrecha relación a la regulación del Manual Clasificador de Cargos, aprobadas mediante directiva de SERVIR; todo ello, prefiguraría la disposición de las herramientas que prefiguran las características que requieren la elaboración de un MCC; y también, respecto al Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P), aprobado en la misma directiva.

Ahora, con la finalidad de analizar los perfiles municipales propuestos en el estudio desarrollado por SERVIR, se presentó la información de los cargos o puestos; y, posteriormente, se validaron los perfiles individuales contenidos en el Catálogo de puestos tipo; además, se identificó la correspondencia del perfil respecto a un ocupante; por último, se contrastó con el CAP o CAP-P vigente de las municipalidades del estudio.

Los puestos se han clasificado como en mínimo, referido a los puestos identificados como prioritarios, opcional, referido a los puestos que podrían incluirse en el nivel; externos, a aquellos puestos gestionados por colaboradores externos, sin vínculo laboral; adicionalmente, se ha considerado como obligatorio, a los puestos de funcionarios; y nuevo, a los puestos identificados en el trabajo de campo, no contenidos en la tipología inicial.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Concepción, se han identificado y validado el 53% de perfiles, y sus correspondientes funciones, formación académica, conocimientos y experiencia, como se puede observar en el siguiente detalle:

**Tabla 14: Catálogo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas**

<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Opcional	16
Mínimo	12
Externo	4

Nuevo	3
Obligatorio	2
<b>Total general</b>	<b>37</b>

Del cuadro anterior, podemos señalar que el catálogo considera 32 puestos para el bloque de 21 a 35 personas (mínimo, opcional y externo); dos puestos de funcionarios sin perfiles en el catálogo categorizados como “obligatorio”; y tres nuevos puestos identificados.

**Tabla 15: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Opcional	9
Mínimo	6
Nuevo	3
Obligatorio	2
Externo	1
<b>Total general</b>	<b>21</b>

Se han identificado un total de 21 puestos para el bloque de 21 a 35 personas, y se han validado 18 puestos que representan el 53% de las posiciones de ese bloque, esta validación considerando que la cantidad de personas del gobierno local asciende a 25 personas tendría un porcentaje de 84%. Finalmente, se verifico la cantidad de locadores cumpliendo las funciones de los puestos, y si la persona que ocupa el puesto trabaja fuera del distrito.

**Tabla 16: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – locación de servicios**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
¿Este puesto lo ocupa un tercero - locación de servicios?	SI
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Opcional	1
Nuevo	1
Externo	1
Mínimo	1
<b>Total general</b>	<b>4</b>

**Tabla 17: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – puestos fuera del distrito**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
¿La persona que ocupa el puesto trabaja fuera del distrito?	SI
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Opcional	2
Externo	1
<b>Total general</b>	<b>3</b>

En el caso de la Municipalidad Distrital de Quinua, se han identificado y validado el 73% de perfiles, y sus correspondientes funciones, formación académica, conocimientos y experiencia, como se puede observar en el siguiente detalle:

**Tabla 18: Catálogo de puestos tipo para el bloque de 36 a 50 personas**

<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Mínimo	26
Opcional	21
Nuevo	2
Obligatorio	2
<b>Total general</b>	<b>51</b>

Del cuadro anterior, podemos señalar que el catálogo considera 51 puestos para el bloque de 36 a 50 personas (mínimo, opcional y externo); dos puestos de funcionarios sin perfiles en el catálogo categorizados como “obligatorio”; y dos nuevos puestos identificados.

**Tabla 19: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 36 a 50 personas**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Mínimo	23
Opcional	11
Nuevo	2
Obligatorio	2
<b>Total general</b>	<b>38</b>

Se han identificado un total de 38 puestos para el bloque de 36 a 50 personas, y se han validado 36 puestos que representan el 73% de las posiciones de ese bloque, esta validación considerando que la cantidad de personas del gobierno local asciende a 49 personas tendría un porcentaje de 78%. Finalmente, se verifico la cantidad de locadores cumpliendo las funciones de los puestos, y si la persona que ocupa el puesto trabaja fuera del distrito.

**Tabla 20: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – locación de servicios**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
¿Este puesto lo ocupa un tercero - locación de servicios?	SI
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Mínimo	3
Opcional	1
<b>Total general</b>	<b>4</b>

**Tabla 21: Mapeo de puestos tipo para el bloque de 21 a 35 personas – puestos fuera del distrito**

¿El Gobierno Local cuenta con un puesto similar?	SI
¿La persona que ocupa el puesto trabaja fuera del distrito?	(Todas)
<b>Tipo de puesto</b>	<b>#</b>
Mínimo	23
Opcional	11
Nuevo	2
Obligatorio	2
<b>Total general</b>	<b>38</b>

### 5.5. Eventos relacionados

El 29 de diciembre de 2022, el Ministerio de Economía y Finanzas lanza el plan “Con Punche Perú”, con medidas a corto plazo para reactivar la economía. Con los desastres naturales de inicio de 2023, rápidamente se vuelve en el lema del gobierno de la presidenta Boluarte. Uno de los principales objetivos del plan es acelerar la ejecución de inversión pública, bajo esta premisa se plantean acciones de fortalecimiento y acompañamiento a los gobiernos locales,

entre otros actores; en este sentido, a nivel del Servicio Civil, se observan en tres componentes:

1. Atracción de talento: vinculaciones de funcionarios al servicio civil y de servidores, incluyendo directivos.
2. Evaluación y resultados: definiendo los perfiles, metas y renovaciones.
3. Enfoque territorial: gobiernos locales con mayor PIA2023 en materia de inversiones.

Asimismo, como parte de este plan se desarrollan marcos normativos complementarios e instrumentos que contribuyan al proceso de implementación, es así como, en ausencia de un reglamento de compensaciones para gobiernos locales, el día 01 de marzo de 2023, se aprueba los montos por concepto de Compensación Económica bajo el régimen de la Ley N° 30057 para gerentes municipales, de acuerdo al Decreto Supremo N° 029-2023-EF, indirectamente fijaría los topes máximos de las remuneraciones para los gobiernos locales, como se puede observar en la siguiente tabla:

Rango	Población electoral		Funcionarios	
	Mínimo	Máximo	Alcalde DS 413- 2019-EF	Gerente Municipal DS 029-2023- EF
I	250,001	a más	13,260	12,700
II	100,001	250,000	11,400	10,900
III	50,001	100,000	9,100	8,700
IV	20,001	50,000	7,500	7,200
V	10,001	20,000	6,200	6,000
VI	5,001	10,000	5,300	5,200
VII	3,001	5,000	4,700	4,600
VIII	1,501	3,000	4,100	4,000
IX	751	1,500	3,300	3,200
X	1	750	2,600	2,500

Adicionalmente, en relación con los perfiles de puestos SERVIR –de acuerdo con la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 014-2023-SERVIR-PE, se ha formulado los siguientes por grupo de servidores civiles siguientes:

- Funcionarios: Gerente Municipal
- Directivos Públicos: Jefe de la Oficina General de Administración, Jefe de la Oficina de Logística, Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y Gerente de Infraestructura

Es probable que esta conceptualización tenga un impacto en el proceso de implementación, desde el punto de vista organizacional, porque el perfil de un puesto de directivo en un tercer nivel organizacional, como por ejemplo el puesto tipo de Jefe de Logística, no está contemplado en el Estudio de SERVIR y la Norma Técnica de la PCM. Sería contraproducente que a futuro se cree un incentivo por crear unidades orgánicas de tercer nivel organizacional para que las maneje un directivo. En el caso del perfil de Secretario Municipal, se puede precisar que la construcción de un puesto tipo, no necesariamente implica la construcción de un nivel organizacional. En el grupo de servidores civiles de carrera se podrían recurrir a perfiles como ejecutivo, coordinador, especialista, entre otros.

### **5.6. Síntesis del caso<sup>9</sup>**

El proceso de validación de la vigencia de las herramientas de organización y gestión de recursos humanos desarrollados por SERVIR, demuestra que las herramientas tienen plena vigencia y aplicación práctica en la realidad como se ha podido observar en las municipalidades de Quinua y Concepción, lo cual nos brinda un horizonte de reforma en gestión organizacional y planificación de recursos humanos en el nivel local (Bloques de 21 a 35 y de 36 a 50 personas en el gobierno local).

No obstante, nos alerta sobre algunas problemáticas que enfrentan los gobiernos locales respecto a los instrumentos de gestión y las dificultades para gestionarlos, inclusive la ausencia de algunos. Aunado a ello, la preocupación de las gestiones -que asumieron funciones el 01 de enero de 2023- por el cumplimiento normativo, más que la prestación de servicio. Ante esta debilidad en la gestión, la PCM mediante SERVIR y la Secretaría de Gestión Pública (SGP) desarrollaron tres artefactos centrales:

---

<sup>9</sup> De la síntesis del caso se desprende la conclusión del trabajo de investigación.

Primero, el catálogo de modelos organizacionales en gobiernos locales constituiría un artefacto que presenta alternativas; por un lado, la propuesta de SERVIR presenta seis modelos que guardan congruencia con los bloques de gobiernos locales, siendo la variable principal los rangos de personas que trabajan para la municipalidad; y, por otro lado, la propuesta de la SGP propone diez modelos respecto a seis grupos identificados, se presentan dos modelos para los cinco grupos menores, distinguiendo lo provincial y distrital, similar a la anterior propuesta la variable principal son los servidores. En el proceso de validación de las municipalidades, existía una mayor afinidad con el modelo del grupo 2 de la norma técnica de la PCM, cabe señalar que este grupo podría concentrar los bloques de 21 a 35 y de 36 a 50 personas; lo cual tiene implicancias a nivel de la fusión de los puestos tipo identificados en esos niveles, la incorporación y/o exclusión de puestos.

Segundo, el catálogo de productos en gobiernos locales constituiría un artefacto que identifica los servicios que brinda y/o podría brindar la municipalidad considerando para ello el bloque correspondiente para la identificación primaria; sin embargo, no es excluyente el proceso de autoidentificación de servicios actuales y/o potenciales en bloques de más personas, simplificando la identificación e implementación de los procesos misionales, estratégicos y de soporte. En la sistematización de la validación se observó una alta congruencia con los productos identificados por SERVIR, en el caso de la MDC se identificó el 70% de los productos del catálogo, y en la MDQ se identificó el 90% de los productos.

Tercero, el catálogo de puestos tipo en gobiernos locales constituiría un artefacto que orienta y prefigura puestos, funciones, formación académica, conocimientos, experiencia. Tanto en Concepción y Quinua se evidencio el interés por los perfiles, en los datos obtenidos se muestra se observa esa validación. En el caso de la MDC, se observa una validación del 53% respecto a la totalidad de puestos tipo del bloque, y considerando la cantidad de personas en el gobierno local la cifra asciende a un 84%; mientras que, en la MDQ, se observa una validación del 73% respecto a la totalidad de puestos tipo identificados del bloque, y considerando la cantidad de personas en el gobierno local la cifra asciende al 78%.

## **CAPÍTULO VI. EVENTOS POSTERIORES Y CONSIDERACIONES FINALES**

### **6.1. Eventos posteriores**

De acuerdo con la narración de caso propuesta por Barzelay y Cortázar, cuando nos referimos a eventos posteriores lo hacemos pensando en consecuencias del caso. Si bien probar que ciertas herramientas siguen vigentes, es un tema que alimenta la discusión del uso de estas como insumo para guiar los procesos de organización y planificación de recursos humanos en gobiernos locales, en estricto, no se han dado consecuencias a lo presentado en el caso.

Sin embargo, se han identificado dos espacios de discusión técnica que pueden recoger ciertos aspectos de las herramientas de gestión de SERVIR, que puedan caracterizar en materia de recursos humanos a los gobiernos locales ya sea en base a la cantidad de personas que maneje, a la población total o al presupuesto asignado.

#### **6.1.1. La Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos**

El 16 de setiembre de 2018, con el Decreto Legislativo N° 1446 se modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; incluyéndose el artículo 16, sobre la armonización de los sistemas administrativos. Este artículo menciona lo siguiente:

Artículo 16.- Armonización de los sistemas administrativos

16.1 La Presidencia de Consejo de Ministros propicia con los entes rectores de los sistemas administrativos espacios de armonización a fin de articular, simplificar y actualizar los sistemas administrativos.

16.2 Los entes rectores de los sistemas administrativos implementan acciones que contribuyan a la eficiencia y la simplificación de los sistemas administrativos bajo su competencia, para lo cual revisan periódicamente sus regulaciones a fin de determinar el efecto y los costos de su aplicación en la gestión pública, considerando la heterogeneidad institucional del Estado.

16.3 Lo dispuesto en el presente artículo no afecta las autonomías, competencias y atribuciones propias de cada sistema administrativo y sus respectivas rectorías.

Sobre la base de esta redacción, se considera de manera explícita que aquello que se pretende optimizar debe considerar la heterogeneidad institucional del Estado. Precisamente este artículo se recoge en la última modificación de la Ley Marco de Modernización. El 11 de mayo de 2023, apoyándose en el artículo 16 de la Ley Marco, se establece en la Décima Disposición Complementaria Final lo siguiente:

DÉCIMA. Creación de Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos

A fin de dar cumplimiento al artículo 16, se dispone la creación de una comisión multisectorial de carácter permanente, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros e integrada por los rectores de sistemas administrativos, con el objeto de proponer medidas y acciones de mejora, así como efectuar el seguimiento, vinculadas a la articulación y fortalecimiento de los sistemas administrativos y uso más eficiente de los recursos públicos. Las propuestas de mejora deben contar con la conformidad de todos los rectores de los sistemas administrativos y el seguimiento se efectúa sobre aquellas que el ente rector competente haya considerado adoptar conforme a sus autonomías, competencias y atribuciones.

La creación de la comisión a /a que se refiere el párrafo anterior, así como el alcance de sus funciones y recomendaciones se efectúa conforme lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y los Lineamientos de Organización del Estado, por lo que las conclusiones o recomendaciones que emita no son vinculantes. Su creación no afecta las autonomías, competencias y atribuciones propias de cada rector de sistema administrativo.

Con fecha 4 de octubre de 2023, se aprueba el D.S. N° 112-2023-PCM, Decreto Supremo que crea la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente encargada de coordinar y concertar entre todos los sistemas administrativos con el objeto de articular las funciones de los rectores de los sistemas administrativos. De acuerdo con el artículo 2 de la mencionada norma, la Comisión Multisectorial está conformada por los titulares de la SGP – PCM, quien lo preside, los presidentes de SERVIR y CEPLAN, los directores generales de Presupuesto Público (DGPP), Contabilidad (DGCP), Tesoro Público (DGTP), Gestión Fiscal de los Recursos Humanos (DGGFRH), Abastecimiento (DGA), Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) del MEF, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital

(SEGTDI) – PCM, el Contralor y el Procurador General del Estado. Es importante recalcar la presencia de la Contraloría, que sin ser parte del Poder Ejecutivo, es parte de esta Comisión Multisectorial por su rectoría en el Sistema de Control.

Dentro de las funciones de la Comisión Multisectorial, de acuerdo con su artículo 3 se encuentra elaborar un informe técnico con el diagnóstico situacional que contenga la evaluación de los sistemas administrativos, identificando los principales problemas de gestión que enfrentan. Al respecto, se considera necesario que para el desarrollo de este Informe se tome en consideración los hallazgos del Estudio de Gobiernos Locales.

Otra función de la Comisión Multisectorial, es la de elaborar un Informe Técnico que contenga recomendaciones y sugerencias sobre medidas y acciones de mejora, teniendo en cuenta las características de los tres niveles de gobierno. El referido Informe debe revisar las herramientas de gestión elaboradas por SERVIR. De igual modo, se harán presentes las recomendaciones de la presente investigación. Posteriormente, la Comisión Multisectorial estará encargada de realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias, así como presentar durante el último trimestre de cada año un Informe Técnico con los resultados del cumplimiento del objeto de la Comisión Multisectorial y posteriores diagnósticos.

En síntesis, se puede colegir que se abre un espacio de discusión técnica de alto nivel relacionado a la articulación de los sistema administrativos y que, específicamente, puede abordar la planificación de los recursos humanos en los gobiernos locales.

### **6.1.2. Facultades legislativas en materia de servicio civil**

Por otro lado, una segunda ventana de oportunidad, esta vez específicamente para el posicionamiento de la reforma del servicio civil y de SERVIR, son las facultades legislativas delegadas mediante la Ley N° 31880. Estas facultades buscan modificar el marco normativo para garantizar el derecho de los servidores a contar con igualdad remunerativa y de beneficios sociales a través del ingreso al régimen del servicio civil, estableciendo reglas para el traslado de las entidades públicas señaladas en los literales a) y g) del artículo 1 de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil. Estos literales hacen mención al Poder Ejecutivo y los

organismos constitucionalmente autónomos. Si bien las facultades no incluyen en su alcance a los gobiernos locales, es una opción para retomar la discusión sobre la gestión de los recursos humanos en el nivel local.

## **6.2. Consideraciones finales<sup>10</sup>**

Habiendo realizado la síntesis del caso, a continuación se presenta una ruta de implementación que pasa por la aprobación de las herramientas de gestión de entre 20 a 50 personas, con algunos cambios producto de la validación. La aprobación de las herramientas de gestión definiría a estas como artefactos que se encuentren en medio del aspecto ostensivo y performativo de las rutinas organizacionales que se derivan de la aprobación de MCC en este grupo de gobiernos locales. Adicionalmente, se presentan consideraciones respecto al dimensionamiento de las personas, el costo de la intervención aproximado, consideraciones específicas sobre la función directiva, y el entorno de la política.

### **6.2.1. Hacia una propuesta de ruta de implementación**

Tomando como base la síntesis del caso, así como las opiniones técnicas de expertos relacionados al tema,<sup>11</sup> se considera que, en el marco de la Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos, debe crearse un equipo de trabajo ad hoc para plantear propuestas dirigidas a gobiernos locales.

El trabajo realizado por este equipo – entre otros que se puedan crear – debería resultar en propuestas técnicas en el marco de las funciones de la Comisión Multisectorial para el caso de gobiernos locales.

A continuación, se presentan algunos mecanismos que podrían ayudar a mejorar la gestión organizacional y de recursos humanos en gobiernos locales.

Para empezar, es importante resaltar el nivel de coercitividad – las zanahorias y los garrotes – así como la interdependencia con otras entidades para financiar estas propuestas de mejora.

---

<sup>10</sup> De las consideraciones finales se desprenden las recomendaciones del trabajo de investigación.

<sup>11</sup> Se realizaron entrevistas a ex personal de SERVIR, personal de MEF y PCM.

Esta medida tiene una coercitividad media ya que si bien en un inicio es voluntaria, luego deviene en obligatoria. Sin embargo, en el proceso se recibe el refuerzo de entes rectores y si se decide optar por el régimen del Servicio Civil, la posibilidad de cofinanciamiento para entidades con recaudación insuficiente o estacional.

**Tabla 22: "Garrotes y zanahorias" de la propuesta**

Garrotes	Zanahorias
<p>Debe haber un artefacto formal que permita ser el hilo conductor en las rutinas organizacionales de aprobación o modificación de instrumentos de gestión.</p>	<p>A cambio de ello, los gobiernos locales que ingresen en este proceso, recibirán capacitaciones de los entes rectores involucrados para la elaboración de instrumentos de gestión, estrategias para mejorar la recaudación, para la actualización del catastro y otros procesos que les permitan mejorar su recaudación.</p>
<p>Este artefacto debe estar acompañado de otro: un mandato que exhorte a todos los gobiernos locales de menos de 5 mil habitantes con más de 20 personas u otros gobiernos locales con entre 20 a 50 personas a modificar sus ROF, MCC, CAP Provisional y PAP en un tiempo determinado.</p>	<p>Cofinanciamiento. Excepcionalmente, gobiernos locales con recaudación nula o estacional podrían recibir recursos ordinarios para perfiles de puesto del Régimen del Servicio Civil, una vez que hayan aprobado su CPE, sincerando su ROF, dotación, MCC y MPP.</p>
<p>Esta modificación se hace en un plazo perentorio, es voluntaria en un inicio y obligatoria después.</p>	
<p>MEF debe apoyar con presupuesto para la asistencia técnica a gobiernos locales en la elaboración de instrumentos de gestión.</p>	
<p>Revisar el Índice de distribución del FONCOMUN.</p>	

Asimismo, es importante tomar en cuenta que este es un esfuerzo interinstitucional que involucra a al menos 2 niveles de gobierno, por lo cual tanto el financiamiento como la coordinación vienen de distintos lugares. En ese sentido, es necesario el seguimiento y

compromiso continuo de los actores involucrados en el Gobierno Nacional para su implementación.

Habiendo más de 1800 gobiernos locales, será necesario focalizar la intervención en el grupo que se considere el más manejable o permeable ante la posibilidad de cambio, como lo señalan expertos entrevistados. De acuerdo con las entrevistas, este sería el grupo de gobiernos locales con entre 20 a 50 personas. Este grupo representa un total de 538 gobiernos locales, aproximadamente el 30% de los gobiernos locales del país (INEI, 2023). tienen a las autoridades más conscientes de la imposibilidades de cumplir con una organización elefantiásica como en algunos ROF y suelen mostrarse dispuestos en coordinar estos temas con el Gobierno Nacional, según la información que esta investigación ha podido recopilar.

**En gobiernos locales de 20 a 50 personas, se sugiere optimizar la gestión organizacional y de recursos humanos a través de la articulación de instrumentos de gestión tales como el ROF, el MCC, CAP – Provisional y tener un modelo de PAP.**

- Continuar con las asistencias técnicas para el desarrollo de. Reglamento de Organización y Funciones – ROF, de acuerdo con la Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSAP , enfocándose en gobiernos locales con entre 20 a 50 personas, de preferencia las que tienen menos de 5mil habitantes.
- Iniciar asistencias técnicas para el desarrollo del Manual de Clasificador de Cargos – MCC en los mismos gobiernos locales que decidieron iniciar la modificación de su ROF. Tomar en consideración la herramienta de Catálogo de Puesto Tipo aquí presentes como insumo para su desarrollo. Es importante que esta herramienta se contraste con el Mapeo de Puestos del gobierno local.
- Articular estos dos documentos a un Mapa de Procesos que recoja, entre sus insumos, a la lista de productos aquí propuesta. Esta articulación debe venir acompañada por asistencias técnicas para el desarrollo de dicho instrumento de gestión, por parte de la Secretaría de Gestión Pública – SGP.
- De la mano de un grupo de trabajo, aprobar en Comisión Multisectorial modelos de fichas técnicas para el seguimiento de metas e indicadores por cada servicio identificado. Los entes rectores proporcionan asistencia técnica para el desarrollo de esas fichas técnicas.

- De no contar con presupuesto para financiar el desarrollo de los equipos de asistencia técnica, así como su traslado por el territorio, contar con la evaluación técnica y compromiso del MEF en materia presupuestaria.
- Revisar la vigencia de los perfiles de puestos que algunos rectores de sistemas administrativos o funcionales puedan haber regulado para la contratación en gobiernos locales y adaptar los cargos tipo o perfiles de puestos de las herramientas validadas, de ser el caso. Es importante considerar que haya mercado de profesionales en los espacios en los que se van a realizar las futuras convocatorias. Por ello, es muy importante que los requisitos de los perfiles sean realistas y ponderen la experiencia en las funciones.
- Las entidades correspondientes brindan asistencia técnica para el desarrollo del Cuadro de Asignación de Personal – CAP Provisional y modelo de Presupuesto Analítico de Personal – PAP y registro de plazas en el AIRHSP. Estos documentos incluyen al personal CAS, así como plazas no presupuestadas que puedan estar siendo realizada por locadores de servicios.
- Fortalecer las capacidades de la procuraduría hacendaria y las procuradurías de los gobiernos locales, para preparar al personal frente a la judicialización o arbitraje en temas de personal.
- De acuerdo con lo señalado en entrevistas, unas 1200 municipalidades financian su planilla con recursos del FONCOMUN. Antes de destinar Recursos Ordinarios para financiar planillas, se recomienda revisar el Índice de Distribución de los recursos del FONCOMUN: hay gobiernos locales que reciben recursos de este fondo y tienen una renta de aduanas considerable. Corregir estos errores implica más Recursos Determinados para gobiernos locales que lo necesiten.
- Para el caso de gobiernos locales entre 20 a 50 personas que no tienen recaudación o con un flujo de recaudación adverso, sea por el índice de pobreza de la zona o la falta de actividades económicas que generen renta, se recomienda evaluar la posibilidad de cofinanciar con Recursos Ordinarios a un grupo de estos gobiernos locales o, en su defecto, a algunos puestos clave en los gobiernos locales seleccionados.
- En paralelo, internamente se debe continuar con el análisis que determina el precio y la cantidad (PxQ) total para el caso de gobiernos locales de 20 a 50. Asimismo,

determinar una valorización de puestos en el Régimen del Servicio Civil para dichas municipalidades. Se recomienda que de llegar a este punto, sea SERVIR quien centralice o supervise el desarrollo de los procesos de selección.

- Este proceso implica detectar de manera temprano qué aspectos necesitar regularse por norma de rango ley para analizar las posibles ventanas de oportunidad presentes.

En síntesis, la presente propuesta recoge consideraciones sobre dos aspectos fundamentales de las intervenciones de servicio civil: el dimensionamiento y el costo. Las herramientas de gestión son un insumo para calcular el Q<sup>12</sup> y evitar que crezca desordenadamente, como señalan expertos. El cálculo del P, deberá ir bajo un razonamiento deductivo que dé un aproximado del costo de la valorización de los puestos. Dentro de las presentes consideraciones se incluye un acercamiento al tema del precio. Sobre ese P, es importante ir avanzando con el dimensionamiento del personal y, posteriormente, determinar la valorización puesto por puesto, así como el valor de la planilla.

### **6.2.2. Respecto al dimensionamiento de personas**

Las intervenciones de política desde el Gobierno Nacional para mejorar la gestión en los gobiernos locales han estado relacionadas principalmente a sistemas funcionales (salud, educación, transportes) o de finanzas públicas (MEF, SUNAT). Estas intervenciones han determinado reglas en su ámbito funcional, delegando responsabilidades y estableciendo mandatos para los gobiernos locales.

En el ámbito organizacional y de recursos humanos se han desarrollado artefactos (estudios, normas técnicas, instrumentos), para el cumplimiento de rutinas organizacionales, principalmente en el Gobierno Nacional, pero no se cuenta con esa especificidad en los gobiernos locales. Dentro de los estudios en materia de dotación de personal real, uno de los aspectos básicos es poder determinar la dotación de personal que se necesita (el Q).

Esta es una tarea bastante compleja si es que tomamos en consideración que varios gobiernos locales incluso carecen de documentos de gestión. Es por ello que con la aprobación de artefactos formales como modelos referenciales para la actualización de instrumentos de

---

<sup>12</sup> Se presentan las herramientas de gestión adaptadas en los anexos 2 al 4.

gestión, se están poniendo parámetros para la dotación y el crecimiento arbitrario del personal. Cualquier otro puesto que difiera abiertamente de algún cargo tipo estipulado en las herramientas deberá ser sustentado por los gobiernos locales. Esta medida es fundamental para poder hallar el Q final y su obligatoriedad se puede manejar en el tiempo, como se recoge de las entrevistas.

El bloque de 20 a 50 personas permite ir experimentando algunos mecanismos y haciendo ajustes más rápido por la cantidad de posiciones, como se señala en entrevistas. Sin embargo, hay particularidades que considerar como la estacionalidad de los puestos, la contratación a tiempo parcial, o transferencias de recursos a municipalidades provinciales que financien puestos que atiendan a varias municipalidades distritales a la vez.

Si bien es cierto, no hay data sobre la rotación del personal por gobiernos locales en un periodo de tiempo determinado, tanto en el estudio de gobiernos locales como en la validación de la vigencia de las herramientas de gestión, se menciona que en los años de cambio de gestión necesariamente ocurre un recambio entre el personal puesto por la gestión anterior y la nueva gestión. El principal recambio de personal se estaría desarrollando entre los locadores de servicio, según van indicando las curvas de crecimiento del Gráfico N° 02 de esta investigación.

### **6.2.3. Respecto al financiamiento y costo de la propuesta**

Toda propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos implica un impacto fiscal que debe ser estimado. Más aún, considerando la cantidad de gobiernos locales y personal necesario para llevar a cabo las tareas mínimas, se hace necesario realizar las estimaciones correspondientes para dimensionar los costos en selección, remuneración y capacitación de personal. El mayor gasto de todos estos conceptos es, definitivamente, la compensación económica de los servidores civiles. En ese sentido, se ha procedido a calcular el impacto fiscal mínimo que implicaría el tránsito al Régimen del Servicio Civil de los gobiernos locales.

De acuerdo con el penúltimo párrafo del artículo 6 del D.S. N° 138-2014-EF, Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, la valorización de la compensación económica de los puestos del CPE no podrá exceder, en conjunto, en más de

quince por ciento (15%) a la asignación de recursos considerados en el presupuesto institucional de la Unidad Ejecutora para la atención de los pagos correspondiente a las Partida de Gastos 2.1.1 “Retribuciones y Complementos en Efectivo” y 2.3.2.8.1 “Contrato Administrativo de Servicios”, en la oportunidad de elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE). Dicho porcentaje podrá ser modificado previo informe favorable de la Dirección General de Presupuesto Público y de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas. (MEF, 2014). En ese sentido, tomando en cuenta el PIA 2021 para la totalidad de gobiernos locales, por toda fuente de financiamiento el impacto fiscal mínimo de la implementación del Régimen del Servicio Civil ascendería a aproximadamente 705 millones. El mayor aumento se encontraría en la fuente de financiamiento Recursos Determinados, con 529 millones.

**Tabla 23: Impacto fiscal mínimo de la implementación del Régimen del Servicio Civil en gobiernos locales (2021)**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO / PARTIDA DE GASTO	PIA 2021	15% ADICIONAL	IMPACTO FISCAL MÍNIMO
RO	2,190,050	2,518,558	328,508
2.1.1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,736,872	1,997,403	260,531
2.3.2.8.1 CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	453,178	521,155	67,977
2.3.2.9.1 LOCACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD*	48,000	-	-
2.3.2.7.11 SERVICIOS DIVERSOS*	331,275,224	-	-
RDR	1,169,766,166	1,345,231,091	175,464,925
2.1.1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	648,143,243	745,364,729	97,221,486
2.3.2.8.1 CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	521,622,923	599,866,361	78,243,438
2.3.2.9.1 LOCACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD*	64,297,513	-	-
2.3.2.7.11 SERVICIOS DIVERSOS*	543,946,920	-	-
RD	3,525,402,576	4,054,212,962	528,810,386
2.1.1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,065,826,030	2,375,699,935	309,873,905
2.3.2.8.1 CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	1,459,576,546	1,678,513,028	218,936,482
2.3.2.9.1 LOCACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD*	155,600,283	-	-
2.3.2.7.11 SERVICIOS DIVERSOS*	1,284,871,312	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4,697,358,792</b>	<b>5,401,962,611</b>	<b>704,603,819</b>

\*No se consideran dentro del cálculo las partidas de gasto señaladas, ya que no se encuentran dentro de lo estipulado en D.S. N° 138-2014-EF para el cálculo de las compensaciones. Sin embargo, se incluye para ilustrar la magnitud del presupuesto en estas partidas, las cuales incurren finalmente en gastos de personal (locadores de servicios).

Fuente: MEF, 2021.

Elaboración propia.

Sin embargo, considerando los niveles de informalidad en gobiernos locales, es muy probable que este monto sea mucho mayor. Como referencia, se han incluido en la tabla los

montos de la Partida de Gasto 2.3.2.9.1 Locación de servicios relacionados al rol de la entidad, que podrían ser aún mayores, ya que dicha partida es relativamente nueva y las entidades públicas suelen programar los recursos de locadores de servicios en la partida 2.3.2.7.11 Servicios diversos.

Es indistinguible a nivel presupuestario poder determinar cuánto de este monto constituye gasto de personal y cuánto constituye otro tipo de gasto. La pregunta central relacionada al precio es cuánto en realidad demandan los gobiernos locales en remuneraciones. No hay una cifra oficial para el caso de los gobiernos locales. Actualmente se está tratando de calcular el BET para el personal del Decreto Legislativo N° 276 en gobiernos locales, generando mayor precisión en el P.

Por otro lado, los gastos por laudos arbitrales y sentencias judiciales en algunos casos son superiores a lo que el Estado puede proponer como valorización para gobiernos locales, según las entrevistas. Asimismo, no hay una trazabilidad sobre todas las partidas en las que se pueden pagar laudos. La regla del Reglamento de Compensaciones del aumento del 15% no funciona como incentivo para personal CAS, 276 Y 728, pero sí para locadores de servicios en caso de dimensionarse plazas con sus funciones, según señalan algunos entrevistados.

Otro de los principales problemas en los gobiernos locales es el flujo de los recursos: los ingresos públicos de los gobiernos locales son estacionales en muchos casos y la administración de sus rentas no son lo óptimas, por lo tanto, ellos no cuentan con recursos seguros para el gasto de funcionamiento de sus entidades: servicios básicos, servicios al ciudadano y además el pago de la planilla. Se debería contar con un ingreso básico, un flujo determinado para el financiamiento de estas planilla, ya que mucha variación en los ingresos públicos no permite poder cumplir con las obligaciones de las planillas y se generan deudas, por lo que es necesario realizar una revisión del índice de redistribución del FONCOMUN y evaluar la posibilidad de utilizar Recursos Ordinarios sin poner en riesgo la estabilidad fiscal.

#### **6.2.4. Respecto al segmento directivo local y la confianza**

Previamente a presentar algunos datos resaltantes a considerar desarrollado con la información de la base de datos de la validación de herramientas por parte de SERVIR, debemos conceptualizar lo que representa segmento directivo, que tiene referencias y representaciones en normativa desarrollada por SERVIR y la experiencia comparada. Para ello, observaremos las definiciones de directivo en el Perú sintetizadas a continuación:

**Tabla 24: Definiciones de directivo público en la normativa del Perú**

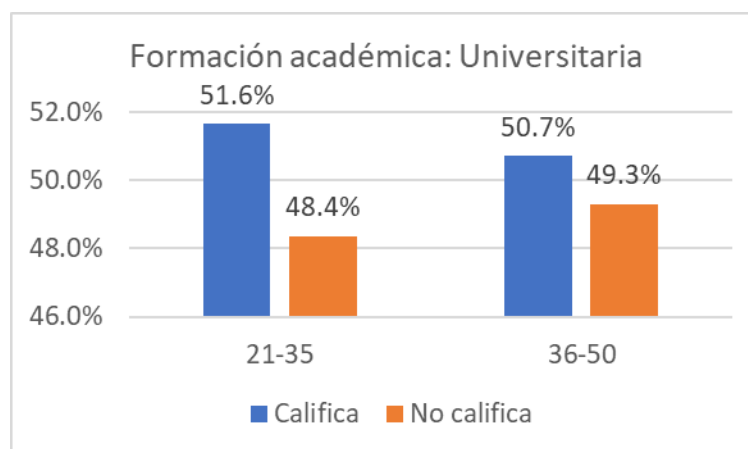
	Ley Marco del Empleo Público	Ley del Servicio Civil	Ley N° 31419 (Idoneidad)
Denominación	Directivo superior	Directivo público	Directivos públicos
Definición	<p>El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional. (Suspendido porcentaje máximo establecido).</p>	<p>Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.</p> <p>El directivo público tiene funciones de organización, dirección o toma de decisiones sobre los recursos a su cargo; vela por el logro de los objetivos asignados y supervisa el logro de metas de los servidores civiles bajo su responsabilidad. El ingreso a un puesto directivo público se realiza por concurso público de méritos realizado por cada entidad, cumpliendo con el perfil del puesto respectivo. En el caso de los servidores de confianza, aun cuando no se requiere concurso, deben cumplir con el perfil establecido para el puesto.</p> <p>Los directivos públicos son asignados para desempeñar puestos hasta el tercer nivel orgánico consecutivo de la entidad. Mediante resolución del titular de Servir se pueden establecer excepciones a esta regla, en función del número de niveles organizativos de la entidad, el número total de servidores de la entidad o la naturaleza de las funciones de la entidad.</p>	<p>A los servidores civiles que desarrollan funciones relativas a la planeación, dirección, organización y evaluación de una entidad, órgano, forma de organización o, en casos específicos dispuestos en el reglamento de la presente ley, unidad orgánica; en colaboración directa o indirecta a las funciones ejercidas por un funcionario público. La presente definición incluye a los servidores que ejerzan dichas funciones indistintamente del nivel de gobierno, tipo de entidad y naturaleza del órgano</p>

Las tres definiciones tienen como elemento común el atributo organizacional, como se puede observar la referencia a la responsabilidad sobre un órgano (nivel 1 y 2) y unidad orgánica (nivel 3) de la estructura orgánica de la entidad en la administración pública. En este punto, se observa claramente la vinculación entre los modelos organizaciones y los directivos públicos. En este punto, es importante acotar que las definiciones señaladas son complementarias entre sí, junto con el Modelo de gestión del grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano (SERVIR, 2016). Las mencionadas definiciones establecen restricciones a la creación de un tercer nivel organizacional en entidades públicas.

No obstante, este grupo de directivos tienen un papel fundamental como lo refieren distintos autores y referencias de las organizaciones internacionales (OCDE, 2018), más aún por esa suerte de articuladores entre las máxima autoridades de las instituciones públicas y/o entidades públicas y los servidores.

Teniendo un papel central este grupo directivo, es importante considerar los impactos que actualmente tendría la aplicación de estos requisitos estando vigente la Ley de Idoneidad. implementación de algunas reglas institucionales. Son dos reglas principales desarrolladas en el reglamento de dicha Ley: formación académica y experiencia. Es así como tenemos que, tomando en cuenta los requisitos en términos de formación académica y experiencia general directivos podemos observar impactos a partir de una simulación de aplicación de reglas a nivel de formación.

**Gráfico 29: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: formación académica (universitaria)**

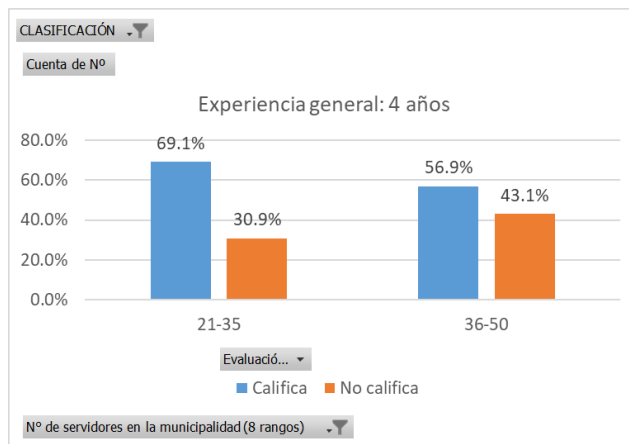


Fuente: SERVIR, 2016.

Elaboración propia.

En el gráfico anterior, se observa el impacto de las reglas propuestas: a nivel de formación académica universitaria se podría afectar a un 48.4% de jefes en el bloque de 21 a 35; y 49.3% de jefes en el bloque de 36 a 50. Adicionalmente, respecto a la experiencia general, evaluando la aplicación de reglas a nivel de experiencia, tenemos el siguiente impacto:

**Gráfico 30: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: experiencia**

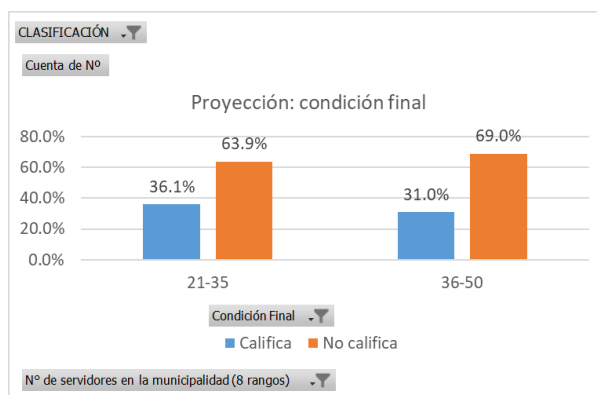


Fuente: SERVIR, 2016.

Elaboración propia.

En la misma línea del análisis anterior, se observa el impacto de reglas propuestas a nivel de años de experiencia que podría afectar a un 30.9% de jefes en el bloque de 21 a 35, y 43.1% de jefes en el bloque de 36 a 50. Asimismo, la combinación de ambos requisitos tendría un impacto que podría limitar la incorporación, como se puede observar:

**Gráfico 31: Impacto de las reglas propuestas en gobiernos locales: condición final**

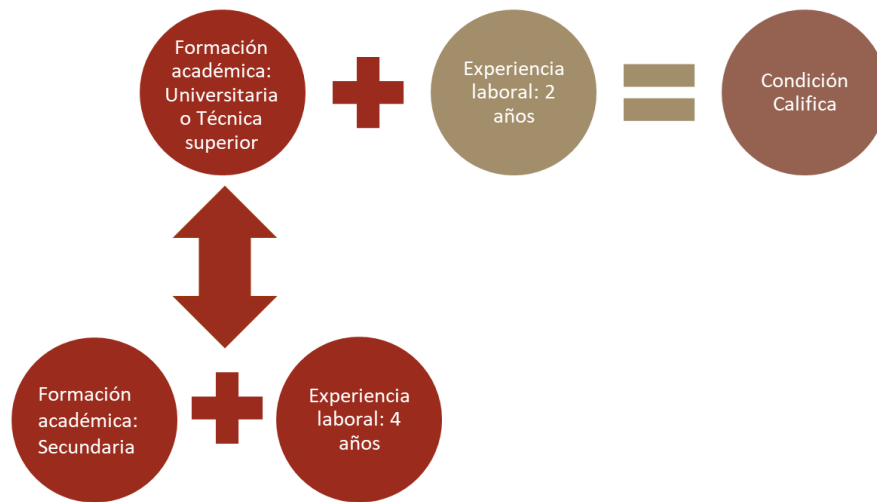


Fuente: SERVIR, 2016.

Elaboración propia.

Como se puede observar, la combinación de ambas reglas podría tener un impacto en cubrir puestos jefaturales si es que los requisitos propuestos para directivos van en la línea con los resultados finales del Estudio de Gobiernos Locales. Este impacto podría afectar a un 63.9% de jefes en el bloque de 21 a 35, y 69% de jefes en el bloque de 36 a 50.

Dado el impacto del requisito formación académica se plantea la opción de considerar la formación técnica, y simultáneamente viabilizar una equivalencia a este requisito, que contemple un menor nivel con mayor experiencia laboral:



La aplicación de reglas con evidencia en la realidad tiene implicancias en la construcción del perfil. Adicionalmente, es importante la consideración del Modelo de Directivos Públicos (SERVIR, 2016) respecto a que los directivos públicos son generalistas, con ciertos equilibrios; es decir, en un perfil de directivo generalista no debería presentarse limitantes referentes a las carreras profesionales y/o técnicas, primándose las competencias y la experiencia.

Finalmente, vinculado directamente a la construcción del segmento directivo local encontramos el elemento de la confianza, como se refleja en el siguiente párrafo del Modelo de Directivos Públicos:

“Dentro de la actual dirección pública peruana, se pueden encontrar características propias de un modelo directivo “politizado”, en el cual el acceso a la mayoría de puestos está limitado únicamente a la confianza política. Más del setenta por ciento de los puestos jefaturales es designado por confianza, en los que no existe la selección y promoción basadas en el mérito, y la evaluación del desempeño está ligada sobre todo con la lealtad a sus superiores.”

Esta problemática se refleja de manera más aguda en el ámbito local, y es oportuno referir las consideraciones expresadas en la literatura brindando una orientación para generar un equilibrio entre el mérito y la flexibilidad.

Abordando, esta temática de manera sucinta, debemos señalar que el **aspecto de la confianza**, regulado recientemente en la Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción, planteando la siguiente fórmula: “El número de servidores de confianza en ningún caso es mayor al cinco por ciento del total de cargos o puestos previstos por la entidad pública en su cuadro para asignación de personal o cuadro de puestos de la entidad, según corresponda; con un mínimo de dos y un máximo de cincuenta servidores de confianza. Corresponde al titular de la entidad pública la determinación de la ubicación de los servidores de confianza.”

Analizando el impacto de las reglas observamos que, para el uso de la confianza, que tiene implicancias en la incorporación de cargos directivos bajo esa modalidad, es restrictivo a dos o 3 designaciones por confianza para las municipalidades de entre 40 a 60 personas, siendo una desventaja para las municipalidades que tienen hasta cincuenta trabajadores, como se grafica a continuación:

Aplicación de la confianza en los gobiernos locales

RANGO DE PERSONAL	DISTRITAL	PROVINCIAL	TOTAL	TOTAL ACUMULADO	% ACUMULADO	# PUESTOS DE CONFIANZA
HASTA 10	155		155	155	8%	2
DE 11 A 20	393	4	397	552	29%	
DE 21 A 35	357	3	360	912	49%	
DE 36 A 50	172	6	178	1090	58%	
DE 51 A 100	279	25	304	1394	74%	3 a 5
DE 101 A 250	182	58	240	1634	87%	4 a 12
DE 251 A 500	65	41	106	1740	93%	13 a 25
MÁS DE 501	75	59	134	1874	100%	Más de 26
<b>Total general</b>	<b>1678</b>	<b>196</b>	<b>1874</b>	<b>1874</b>	<b>100%</b>	

Estas reglas, junto con la cantidad de municipalidades en esos rangos reflejan que al menos 30% de gobiernos locales tienen restricciones en la designación de directivos públicos y otros servidores civiles mediante esa modalidad<sup>13</sup>.

Siendo este un elemento restrictivo, se debe considerar la posibilidad de plantear mecanismos de contratación directa en los bloques de 21 a 35 y de 36 a 50; todo ello, considerando la debilidad en la capacidad técnica requerida de las oficinas de recursos humanos o las que hagan sus veces para gestionar procesos de selección. El antecedente más reciente sobre las razones para regular la confianza como mecanismo de designación de servidores públicos aparece en la exposición de motivos del proyecto de ley que el Ejecutivo presentó en el año 2002, y que sirvió de insumo para la Ley N° 28175. En esta ocasión, se justificó la posibilidad del empleo por confianza en el hecho que el funcionario político pueda “contar con un pequeño grupo de colaboradores de su confianza que le asistan en cuestiones técnicas y políticas”.<sup>14</sup>

La relación entre el segmento directivo y la confianza, reside en la amplia cobertura de los puestos directivos a través de designaciones de confianza. Existe una habilitación para la

<sup>13</sup> El 30% incluye a los gobiernos locales de entre 20 a 50 personas.

<sup>14</sup> Proyecto de Ley N° 5092/2002-PE, presentado por el Poder Ejecutivo al Congreso de la República mediante Oficio N° 265-2002-PR, del 23 de diciembre de 2002. Los temas de confianza en el empleo público son abordados escuetamente en las páginas 10 y 11 de la Exposición de Motivos del proyecto de ley, y sirvieron de referencia para la propuesta normativa final que originó la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

aplicación de la confianza a la totalidad de entidades de la administración pública peruana; esta habilitación no tiene condiciones para su ejercicio salvo el porcentaje de confianza, y los mínimos y máximos establecidos por ley y reglamento. Sin embargo, conviene presentar el abordaje referido al uso de la confianza en gobiernos locales:

“Empero, en la práctica sí existe un tratamiento desigual para no menos de 945 municipalidades (50.42% del total de existentes), debido a que la fórmula legal para designar directivos de confianza en una proporción de un quinto del total de cargos existentes en dicho grupo ocupacional las deja por fuera de dicha posibilidad. A nuestro juicio, esa diferencia vulnera el principio-derecho de igualdad reconocido en el artículo 2 inciso 2 de la Constitución Política del Estado. Como lo ha señalado en reiterada jurisprudencia el Tribunal Constitucional, la igualdad además de ser un derecho fundamental, es también un principio rector de la organización del Estado Social y Democrático de Derecho, y de la actuación de los poderes públicos. Bajo dicha premisa, se debe entender que, por un lado, la igualdad ante la ley significa que una norma debe ser aplicable, por igual, a todos los que se encuentran en la situación descrita en el supuesto de la norma; y de otro lado, que no toda desigualdad constituye necesariamente una discriminación, pues no está prohibida toda diferencia de trato, sino solo aquella que carezca de una justificación objetiva y razonable. (César Cárdenas Lizarbe, 2020)”

En este sentido, respecto a la aplicación de confianza y los directivos públicos locales; es necesario, considerar criterios que se adapten a las necesidades consideración mecanismos análogos como la contratación directa en su implementación; ya que, se requiere evaluar el grado de madurez de las oficinas de recursos humanos (o las que haces sus veces) y la institucionalización del segmento directivo local.

### **6.2.5. Respecto al entorno de política**

Es necesario no dejar de lado las externalidades que influyen en la implementación de una política. Los expertos coinciden en que en las autoridades electas no tienen un incentivo por profesionalizar el servicio civil dentro de sus gobiernos locales y esto de alguna manera va de la mano periodos de gestión de 4 años no renovables y estas reformas toman tiempo en madurar. En ese sentido, cambiar las reglas de juego en este aspecto sería favorable a la implementación de cualquier propuesta de intervención en materia organizacional en los gobiernos locales. A esto se le suma la coyuntura climática que, de darse un FEN fuerte, dejará en un segundo plano a otras intervenciones. Sobre esto último, es una constante que eventualmente cualquier efecto climatológico genere una repriorización de los esfuerzos hacia la atención de la emergencia.

Si bien es cierto, no hay data sobre la rotación del personal por gobiernos locales en un periodo de tiempo determinado, tanto en el estudio de gobiernos locales como en la validación de la vigencia de las herramientas de gestión, se menciona que en los años de cambio de gestión necesariamente ocurre un recambio entre el personal puesto por la gestión anterior y la nueva gestión. Esto demostraría la influencia que tiene la política en la contratación de personal.

Finalmente, los expertos también coinciden en que es importante que los gobiernos locales tengan claro cuáles son los productos relacionados a la información que se les está pidiendo o asistencia técnica que se les está brindando. La información clara y la comunicación horizontal es crucial para tener buenos resultados de reforma.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

### Conclusión<sup>15</sup>

La gestión organizacional y de recursos humanos son elementos fundamentales en las entidades de la administración pública del Perú de los tres niveles de gobierno, siendo especialmente crítico para los gobiernos locales en Perú, por la cantidad considerable de bienes y servicios entregados directamente a los ciudadanos, así como la cercanía a sus autoridades locales. La presente investigación ha analizado herramientas de gestión para abordar los desafíos que enfrentan las municipalidades en estas materias, con la finalidad de mejorar la planificación de los recursos humanos en el nivel local.

En el marco del proceso de validación de la vigencia de herramientas de SERVIR, se ha identificado a la aprobación a la Norma Técnica N° 01-2020- PCM/SGP/SSAP como un artefacto valioso, desde el planteamiento teórico realizado, dado que se constituye como una herramienta formal sobre la cual ya se realizan las rutinas organizacionales abocadas a la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF en gobiernos locales.

Asimismo, se ha identificado que para el caso del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), el Manual de Clasificador de Cargos – MCC como instrumento de gestión, no cuenta con un artefacto análogo en gobiernos locales. Este instrumento de gestión será la puerta de entrada para dimensionar la cantidad de personas en el Cuadro de Asignación de Personal – CAP-P. Las herramientas descritas en el estudio podrían constituirse como un artefacto en las rutinas organizacionales de aprobación del MCC y el CAP-P para gobiernos locales de entre 20 a 50 personas.

Con el objetivo de proponer mejoras implementables para la gestión interna de los gobiernos locales en materia de gestión organizacional y de recursos humanos, a través de la validación de la vigencia de herramientas de gestión para gobiernos locales, se ha realizado un trabajo de campo para el levantamiento de información en las municipalidades Quinua y Concepción a inicios de su gestión (Ayacucho,2023). Los estudios de caso presentados proporcionan una

---

<sup>15</sup> La conclusión se desprende de la narración del caso, resumida en el punto 5.5 Síntesis del caso.

visión detallada de la gestión organizacional y de recursos humanos, identificando fortalezas y debilidades en las herramientas.

**Respecto a los modelos organizacionales**, se presentaron los modelos desarrollados tanto por SERVIR como la SGP. En el primer caso, se presentaron las alternativas por cada bloque de gobierno local, y en el segundo caso, se presentan dos alternativas por cada grupo, con la distinción de los organigramas para municipalidades distritales y provinciales. Si bien los resultados presentaron una mayor afinidad con el modelo presentado por la SGP, hay que advertir que ambos modelos guardan congruencia entre sí ya que tienen como insumo al Estudio realizado por SERVIR. El resultado obtenido muestra la identificación de ambos gobiernos locales con el Modelo 2 – distrital, propuesto por la SGP.

**Respecto al catálogo de productos**, en el caso de Concepción se identificó el 70% de los productos del catálogo, y en Quinua se identificó el 90% de los productos. En ese sentido, se considera una herramienta fundamental, ya que identifica outputs – entre ellos, bienes y servicios entregados directamente a la ciudadanía – y los vincula a puestos tipo específicos. Esta herramienta brinda a la municipalidad un insumo que podría servir para dimensionar los cargos tipo y perfiles de puestos del MCC o el Manual de Perfiles de Puestos – MPP, respectivamente. Esta orientación a resultados de las tareas que realiza determinado personal idóneo, que articula instrumentos de sistemas administrativos enfocándose en los resultados, genera insumos de calidad en las cadenas de valor de los servicios brindados a la ciudadanía.

**Respecto al catálogo de puestos tipo**, los resultados manifiestan la vigencia del catálogo: Concepción con una validación del 53% respecto a la totalidad de puestos tipo del bloque, y considerando la cantidad de personas en el gobierno local la cifra asciende a un 84%; mientras Quinua tiene una validación del 73% respecto a la totalidad de puestos tipo identificados del bloque, y considerando la cantidad de personas en el gobierno local la cifra asciende al 78%. Es decir, se corrobora que el contenido del Catálogo es un insumo que resultaría valioso para las municipalidades de Concepción y Quinua en caso inicien el proceso de desarrollo de su MCC y a gobiernos locales de similar cantidad de personas.

Con ajustes, las herramientas pueden servir como ‘artefactos’ a la hora en que se den rutinas organizacionales en gobiernos locales en materia de gestión de recursos humanos. Utilizar estas herramientas como artefactos en medio de la iteración entre los aspectos ostensivo y

performativo permitiría la estandarización de perfiles de puesto, simplificación de estructuras organizacionales, planificación de recursos humanos y también el desarrollo de experiencias estratégicas en gestión de personas, para los responsables de recursos humanos en gobiernos locales.

En ese sentido, se espera que esta investigación contribuya al debate técnico por realizarse a raíz de la conformación de la Comisión Multisectorial para optimizar los sistemas administrativos en el marco de la Décima Disposición Final de la Ley N° 27658; así como al debate teórico – académico sobre propuestas de articulación de sistemas administrativos del Estado y planificación de los recursos humanos en la gestión municipal.

## Recomendaciones<sup>16</sup>

Como consecuencia de la validación de la vigencia de herramientas de gestión interna, así como tomando en cuenta los instrumentos y reglas vigentes de los sistemas administrativos de modernización de la gestión pública y gestión de recursos humanos; se presentan a continuación recomendaciones de política para mejorar la planificación de gestión de recursos humanos, orientándola a resultados. Estas recomendaciones, abarcan a los sistemas administrativos de modernización de la gestión pública y de recursos humanos, pero también pueden incluir en su desarrollo a los sistemas administrativos de planeamiento estratégico, control o defensa jurídica del Estado.

1. En primer lugar, se debe tomar en cuenta que la recomendación aquí propuesta implica una acción coordinada por parte de rectores de sistemas administrativos del Poder Ejecutivo. Esta acción coordinada, implica cuando menos la presencia de la SGP-PCM, el MEF y SERVIR, para exhortar a las municipalidades de 20 a 50 personas a **actualizar sus instrumentos de gestión (ROF, MCC, CAP-P), con el beneficio de recibir asistencias técnicas en diversas materias de su interés.**
2. Seguidamente, se considera que en el marco de una intervención específica en gobiernos locales de entre 20 a 50 personas, se deberá también focalizar las asistencias técnicas para el desarrollo del reglamento de organización y funciones de sus gobiernos locales. Esto, con el objetivo de articular la aprobación de varios instrumentos de gestión en un mismo gobierno local, para obtener un resultado que simplifique la experiencia de los gobiernos locales con entes rectores de sistemas administrativos.
3. Para procurar el financiamiento de estas actividades, es preferible que se pueda discutir y aprobar una estrategia de intervención para gobiernos locales, en caso sea necesario para cubrir los gastos relacionados con la ejecución de las asistencias técnicas, que podría alcanzar a otros sistemas administrativos también. Asimismo, la aprobación en Comisión Multisectorial de los artefactos necesarios para facilitar las dinámicas de las rutinas organizacionales en materia planificación de recursos humanos.

---

<sup>16</sup> Las recomendaciones se desprenden de las entrevistas realizadas, del punto 6.2 Consideraciones finales y la conclusión del trabajo de investigación.

4. Este esfuerzo en el **fortalecimiento de oficinas de recursos humanos** en gobiernos locales, estaría enfocado en el grupo de municipalidades antes mencionado. Y puede ir vinculado con el fortalecimiento de capacidades en materia hacendaria de las procuradurías en gobiernos locales como así como los auditores del Sistema Nacional de Control, como asistencias técnicas para mejorar la recaudación. Asimismo, asistencias técnicas en la elaboración del CAP pueden ir de la mano con el registro de plazas en el AIRHSP, insumo fundamental para el desarrollo de un documento similar a un PAP en gobiernos locales.
5. Por otro lado, hay un **esfuerzo de gabinete** que realizar para continuar con el cálculo de la cantidad y el costo que implican las remuneraciones en gobiernos locales. Este trabajo podría ser complementado con un análisis del índice de distribución de los recursos del FONCOMUN , tomando en consideración los niveles de renta que logran. Una mejor distribución podría generarles mayores ingresos a gobiernos locales con menor capacidad de renta.
6. **Respecto al dimensionamiento de personal**, se insiste en la necesidad de Establecer un artefacto que pueda limitar el Q, como la herramienta catálogo de puestos tipo. De esta manera se ponen parámetros para la dotación y el crecimiento de personal, constituyéndose un filtro para cualquier cargo tipo que difiera abiertamente de los puestos que inicialmente se están considerando para este grupo de municipalidades. Adicionalmente , se propone realizar cambios en el reglamento general del servicio civil, permitiendo la contratación a tiempo parcial o que un servidor civil desde la municipalidad provincial tenga como funciones ser sectorista de varios gobiernos locales en una materia específica (contabilidad, infraestructura, asesoría jurídica, inversión pública, etc.).
7. **Respecto al costo de la intervención**, se sugiere que, habiendo hecho correcciones en el índice de distribución del FONCOMUN, se pone a consideración la posibilidad de cofinanciar con Recursos Ordinarios el diferencial de las remuneraciones que no puedan ser atendidas con Recursos Determinados, previa evaluación de su impacto fiscal para los gobiernos locales de 20 a 50 personas. Sin embargo, se recomienda que en su gran mayoría los recursos para atender estas mejores provengan de recursos determinados y

recursos directamente recaudados, para hacer autosostenible la organización de los gobiernos locales en materia presupuestaria y financiera.

8. **Respecto a función directiva y personal de confianza**, tanto la confianza como la construcción del segmento directivo están íntimamente relacionadas como hemos señalado desde el abordaje de la incorporación. Resulta pertinente establecer regulaciones específicas para la profesionalización del segmento directivo local, lo cual requiere previamente un periodo de institucionalización que permita establecer garantías distintas para el acceso, y enfocarse en las reglas para el mantenimiento; es decir, la apertura a ciertos niveles de confianza y/o un tratamiento de contratación directa, dado el grado de madurez de las oficinas de recursos humanos en papel, que en la práctica están representadas por un especialista y algunos profesionales de respaldo. En este sentido, la cobertura mínima debería permitir a los funcionarios cubrir los puestos directivos establecidos en la norma técnica de la SGP bajo mecanismos de contratación directa; y a la par, definir un número de personal de confianza en función a la dotación por tipología de municipalidad.
9. **Respecto al entorno de la política**, un factor a tener en consideración es que tal como lo han señalado entrevistados y expertos, no existe un incentivo para las autoridades locales de realizar reformas a mediano plazo dado que no tienen posibilidad de reelegirse, razón por la cual es importante vender una política que pueda generar resultados en un tiempo razonable. De acuerdo con la información recopilada, este ordenamiento de manera conjunta podría tomar 7 meses si es que se actúa de manera coordinada entre sistemas administrativos. Asimismo, otro de los factores a considerar que afectan el entorno de la política son los continuos riesgos de desastres naturales que han ido afectando a distintas regiones del país. Sobre ello, se recomienda que en las intervenciones de gestión de desastres se pueda incluir una propuesta de mejora en la organización interna para la atención de dichas emergencias que puede articularse con las herramientas presentadas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardach, E. (2001). *Los Ocho Pasos para el Análisis de las Políticas Públicas*. México: CIDE.
- Barzelay, M., & Cortázar, J. C. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Washington D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castro, C. (2016). Diapositivas del curso Análisis y Diseño de Políticas Públicas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- César Cárdenas Lizarbe. (2020). *Informe sobre topes mínimos para directivos de confianza en gobiernos locales*. SERVIR. Lima: GDGP.
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra,.
- Congreso de la República. (2009). *la Ley N° 29332, Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora Municipal*. Lima.
- Cortazar. (2012). Las prácticas de gestión pública. Un marco conceptual desde las ciencias sociales y gerenciales. Lima, Perú.
- Feldman. (2000). Organizational routines as a source of continuous change". *Organization Science*, 11, 6: 611-629.
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo .
- INEI. (2020). *Perú: Estimaciones y proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018 y 2020*. Lima.
- INEI. (2023). *Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU)*.
- INEI. (2023). *RENAMU*.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- MEF. (2014). *D.S. N° 138-2014-EF, Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*,.
- MEF. (2014). *Guía para el Uso de los Recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal*. Lima.
- MEF. (2021). *Modifican el Anexo de la R.D. N° 0007-2021-EF/50.01, incorporando resultados complementarios a la evaluación del cumplimiento de las metas del*

*Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) establecidas al 31 de diciembre del año 2020 y a.*

- MEF. (22 de 02 de 2022). *Transparencia Económica*. Obtenido de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- OCDE. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. Paris : OCDE.
- OCDE. (2018). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública*. OCDE/LEGAL/0445.
- OECD. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Paris: OECD.
- PCM. (18 de mayo de 2018). Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado . Lima, Perú.
- PCM. (28 de diciembre de 2020). Norma Técnica N° 01-2020-PCM/SGP/SSAP que establece modelos de organización para municipalidades. Lima.
- Pentland, B. T. (2005). "Organizational routines as a unit of analysis". *Industrial and Corporate Change*, 14, 5: 793-815.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves*. Lima: Progobernabilidad.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Salamon, L. (2002). *The Tools of Government: A guide to the new governance*.
- SERVIR. (2015). *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- SERVIR. (2016). *Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima.
- SERVIR. (2017). *Estudio de Gobiernos Locales: Principales hallazgos sobre los puestos con los que cuentan y las personas que los ocupan*. Lima.
- SERVIR. (2019). *Informe Técnico N° 2044-2019-SERVIR/GPGSC. Herramientas de gestión de recursos humanos para gobiernos locales con hasta 250 personas*. Lima.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2012). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

## **NOTA DE LOS AUTORES**

Alexander Carranza Michaud

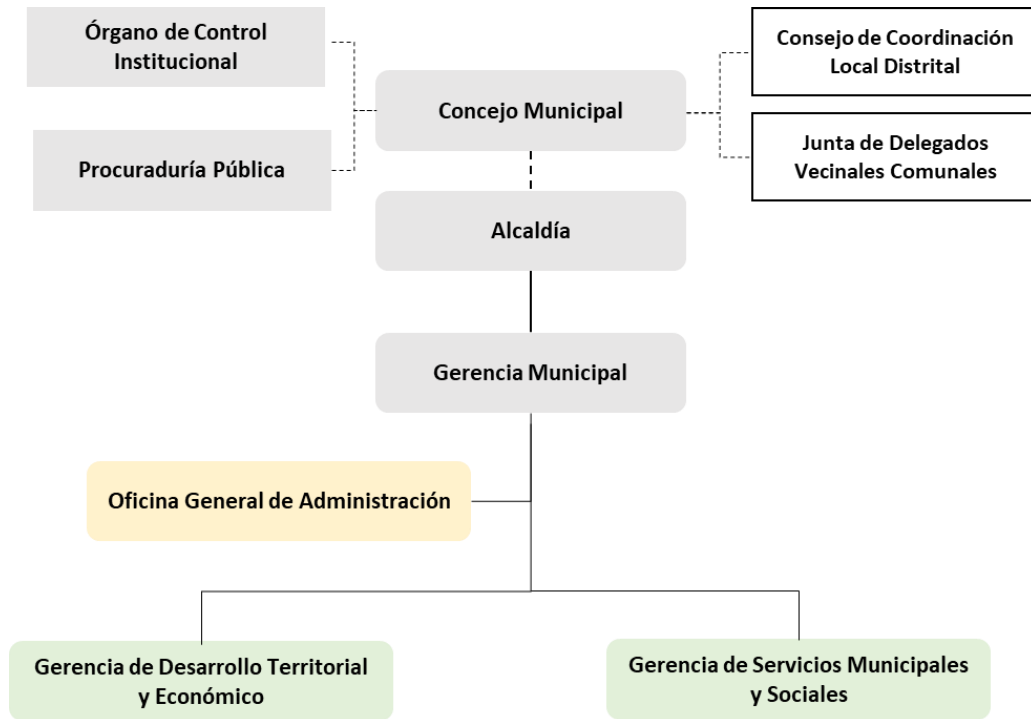
Licenciado en Ciencia Política y Gobierno (2014) por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 10 años de experiencia laboral en el sector público. Se ha desempeñado como parte del equipo técnico de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) entre el 2013 y el 2019, en las gerencias de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP) y de Políticas de Gestión del Servicio Civil (GPGSC). Entre el 2014 al 2019 ha sido Jefe de Práctica en la PUCP, año en que posteriormente inicia la Maestría en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico (UP). En el 2020 ingresa al equipo técnico de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), donde se encuentra hasta la actualidad.

Joel Fratelly Manyari Zea

Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política y Gobierno (PUCP). Coach certificado con doble grado (CENTRUM y EADA). Entre el año 2009 al 2012 ha sido Asistente de docencia e investigación en la PUCP. Experiencia laboral mayor a nueve años en organizaciones públicas y no gubernamentales como: RENIEC, MINSA, MINEDU, Municipalidad Distrital de Pichari, Asociación PERU 2021, MIGRACIONES. También, se ha desempeñado en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, tanto en la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH) como en distintos equipos de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP), siendo esta última gerencia donde se encuentra a la fecha.

## ANEXOS

### Anexo 1: Herramientas de gestión para el grupo de 20 a 50 personas: Organigrama



Fuente: SGP, 2020

**Anexo 2: Herramientas de gestión para el grupo de 20 a 50 personas: Catálogo de productos**

Nº	Grupo de productos	Productos Proceso nivel 2
1	Gestión de la dirección estratégica	Designación de responsabilidades
3	Gestión de la dirección estratégica	Documentos normativos revisados y aprobados
4	Gestión de la dirección estratégica	Acta de acuerdo de Presupuesto Participativo
5	Gestión de la dirección estratégica	Registro y reconocimientos de organizaciones sociales del distrito
6	Gestión de la dirección estratégica	Plan de Desarrollo Concertado (PDC) aprobado
7	Gestión de la dirección estratégica	Plan Estratégico Institucional aprobado (PEI)
8	Gestión de la dirección estratégica	Plan Operativo Institucional (POI) aprobado
9	Gestión de la dirección estratégica	Presupuesto Participativo definido
10	Gestión de la dirección estratégica	Modificaciones presupuestarias y otras autorizaciones
11	Gestión de la dirección estratégica	Programación Multianual de Inversión Pública local aprobado
12	Gestión de la dirección estratégica	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado o actualizado
13	Gestión de la dirección estratégica	Cuadro para la Asignación de Personal provisional (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) aprobado
14	Gestión de la dirección estratégica	TUPA actualizado
15	Gestión de la dirección estratégica	TUSNE actualizado
17	Gestión de la dirección estratégica	Inventario y flujogramas de procesos actualizado
22	Gestión de la dirección estratégica	Plan de prevención y reducción de riesgo de desastres aprobado
23	Gestión de la dirección estratégica	Ciudadanía capacitada en prevención de riesgos de desastres
24	Gestión de la dirección estratégica	Conformación de coordinadores con municipalidad
25	Gestión de la dirección estratégica	Emergencia y/o desastre atendido
32	Gestión de la dirección estratégica	Entrevistas, fotos y videos de actos protocolares
33	Gestión de la dirección estratégica	Nota de prensa/informativa difundida
42	Gestión del control	Evaluación de la ejecución presupuestal
43	Gestión del control	Publicación de la evaluación presupuestal en medios institucionales
47	Gestión de los servicios públicos locales	Servicio de limpieza de vías públicas
48	Gestión de los servicios públicos locales	Servicio de recojo y disposición de residuos sólidos
49	Gestión de los servicios públicos locales	Recojo de residuos segregados
50	Gestión de los servicios públicos locales	Servicio de limpieza y conservación de parques y jardines
53	Gestión del transporte	Licencia de conducir
54	Gestión del transporte	Infracciones de tránsito emitidas
55	Gestión del transporte	Vías señalizadas

56	Gestión del transporte	Campaña de educación vial realizada
60	Gestión de los servicios públicos locales	Rondas de vigilancia vecinal
61	Gestión de los servicios públicos locales	Patrullaje de seguridad ciudadana
62	Gestión de los servicios públicos locales	Inscripción y rectificación de hechos vitales o actos modificatorios del estado civil.
63	Gestión de los servicios públicos locales	Constancia de separación convencional y acta de divorcio administrativo
64	Gestión de los servicios públicos locales	Emisión de partidas, constancias y copias certificadas de hechos vitales o actos modificatorios del estado civil (nacimiento, matrimonio, defunción, viudez).
65	Gestión de los servicios públicos locales	Documentos previos a la celebración matrimonial
66	Gestión de los servicios públicos locales	Matrimonio civil celebrado
67	Gestión de los servicios públicos locales	Oficio dirigido a la RENIEC informando las celebraciones de matrimonio civil (ordinario/comunitario)
68	Gestión de los servicios públicos locales	Servicio de hechos vitales o actos modificatorios del estado civil difundido.
69	Gestión de los servicios públicos locales	Atención de la población en campañas médicas con el Ministerio de Salud (MINSA)
70	Gestión de los servicios públicos locales	Atención de la población en campañas médicas municipales
71	Gestión de los servicios públicos locales	Agua potable distribuida
73	Gestión de los servicios públicos locales	Proceso de potabilización de agua
74	Gestión de los servicios públicos locales	Proceso de potabilización de agua supervisado
75	Gestión de los servicios públicos locales	Capacitación/ Asistencia técnica a operadores del servicio de tratamiento de agua y saneamiento
80	Gestión de los servicios públicos locales	Servicio de inhumación o exhumación
81	Gestión de los servicios públicos locales	Copia simple certificada y/o CD con la información solicitada
82	Gestión de los servicios sociales locales	Registro de beneficiarios en el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH)
83	Gestión de los servicios sociales locales	Registro de casos o consultas atendidas sobre alimentos, tenencia, régimen de visitas, violencia familiar, maltrato infantil u otros.
84	Gestión de los servicios sociales locales	Carné de Discapacidad
85	Gestión de los servicios sociales locales	Aparato biomecánico o apoyo otorgado.
86	Gestión de los servicios sociales locales	Registro de ciudadanos de la Tercera Edad
87	Gestión de los servicios sociales locales	Campañas dirigidas a personas de la tercera edad
88	Gestión de los servicios sociales locales	Derechos de poblaciones vulnerables difundidos
89	Gestión de los servicios sociales locales	Solicitud de apoyo de población indígena atendido
90	Gestión de los servicios sociales locales	Padrón de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche actualizado.
91	Gestión de los servicios sociales locales	Almacenamiento de productos del Programa de Vaso de Leche
92	Gestión de los servicios sociales locales	Aprovisionamiento del Programa de Vaso de Leche
93	Gestión de los servicios sociales locales	Supervisiones del Programa de Vaso de Leche realizadas
94	Gestión de los servicios sociales locales	Padrón de beneficiarios del Programa de Complementación Alimentaria actualizado
95	Gestión de los servicios sociales locales	Productos del Programa de Complementación Alimentaria almacenados en la Municipalidad
96	Gestión de los servicios sociales locales	Aprovisionamiento del Programa de Complementación Alimentaria
97	Gestión del desarrollo territorial local	Plan de Ordenamiento Territorial aprobado

98	Gestión del desarrollo territorial local	Plan de Acondicionamiento Territorial aprobado
100	Gestión del desarrollo territorial local	Constancias, certificados, planos, título, etc. (Cambio de uso y Certificados de retiro municipal, jurisdicción, nomenclatura, de ubicación y alineamiento, numeración de finca.)
101	Gestión del desarrollo territorial local	Territorios habilitados para urbanización
102	Gestión del desarrollo territorial local	Licencia de habilitaciones urbanas: Modalidades A, B y C
103	Gestión del desarrollo territorial local	Recepción de obra total o parcial e Inscripción Registral de Habilidadación Urbana.
104	Gestión del desarrollo territorial local	Regularización de habilitaciones urbanas ejecutadas.
105	Gestión del desarrollo territorial local	Sub división de lote urbano y/o subdivisión de lote urbano con obras de habilitación urbana inconclusas
106	Gestión del desarrollo territorial local	Independización o parcelación de terrenos rústicos.
109	Gestión del desarrollo territorial local	Plan de desarrollo urbano
110	Gestión del desarrollo territorial local	Licencia de edificación: Modalidades A, B y C
112	Gestión del desarrollo territorial local	Expediente de saneamiento físico legal
113	Gestión del desarrollo territorial local	Constancia o certificado de posesión de terrenos
114	Gestión del desarrollo territorial local	Certificado de Inspección Técnica básica de seguridad en defensa civil o Resolución denegatoria
117	Gestión del desarrollo territorial local	Fichas técnicas o estudios de pre inversión formulados y registrados
118	Gestión del desarrollo territorial local	Viabilidad de perfil declarada y registrada
119	Gestión del desarrollo territorial local	Expediente técnico de PI aprobado
120	Gestión del desarrollo territorial local	Liquidación de PI
121	Gestión del desarrollo territorial local	Acta de entrega de obra
122	Gestión del desarrollo territorial local	Acta de conformidad de obra
123	Gestión del desarrollo territorial local	Acta o resolución de liquidación
124	Gestión del desarrollo territorial local	Obra pública entregada
126	Gestión del desarrollo territorial local	Reporte de activos y programación de gastos de operación y mantenimiento
127	Gestión del desarrollo territorial local	Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental aprobado
128	Gestión de los servicios públicos locales	Informe de fiscalización ambiental
129	Gestión de los servicios públicos locales	Resolución de fiscalización ambiental
130	Gestión del desarrollo territorial local	Informes de monitoreo del PLANEFA
135	Gestión del desarrollo económico local	Registro de asociaciones y pequeños agricultores del distrito actualizado
136	Gestión del desarrollo económico local	Identificación de mercados
137	Gestión del desarrollo económico local	Capacitación productiva
138	Gestión del desarrollo económico local	Proyectos agropecuarios
142	Gestión del desarrollo económico local	Autorizaciones temporales
143	Gestión del desarrollo económico local	Licencias de funcionamiento
144	Gestión del desarrollo económico local	Anuncios y paneles monumentales

152	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Padrones de contribuyentes actualizado
153	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor de impuesto predial determinado
154	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Beneficio tributario para pensionista
155	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor de Impuesto de Alcabala determinado
156	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor del impuesto a espectáculos públicos no deportivos
157	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor del impuesto al patrimonio vehicular determinado
158	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor del impuesto a los juegos determinado
159	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor del impuesto a las apuestas determinado
160	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor de las contribuciones para obras públicas determinado
161	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor de arbitrios municipales determinado
162	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Valor de otras tasas municipales determinado
163	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Cuponeras
164	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Órdenes de pago
165	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Estados de cuenta
166	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Fraccionamiento de deuda tributaria
170	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Recibo de pago de deuda tributaria
171	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Acta de fiscalización tributaria
172	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Resolución de determinación / Resolución de multa
173	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Resolución de ejecución coactiva notificada
174	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Medidas cautelares ejecutadas
175	Gestión tributaria, de la fiscalización y ejecución coactiva	Tasación y remate de bienes y valores embargados
179	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Orientación brindada al ciudadano/empresa sobre trámites y requisitos del Texto Único de Procedimientos Administrativos
180	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Consultas generales del ciudadano/empresa atendidas

181	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Respuesta a solicitud contra acto administrativo
183	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Documentos externos recibidos y registrados
184	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Documentos externos distribuidos
185	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Documento notificado
186	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Documentos custodiados en el archivo central
187	Gestión de la atención al ciudadano y trámite documentario	Inventario del acervo documentario actualizado
188	Gestión de los recursos humanos	Perfiles de puestos
189	Gestión de los recursos humanos	Manual de perfiles de puestos actualizado
190	Gestión de los recursos humanos	Bases de proceso de selección aprobadas
191	Gestión de los recursos humanos	Convocatorias a concurso público de mérito realizadas
193	Gestión de los recursos humanos	Acta de comité de selección con resultados
194	Gestión de los recursos humanos	Servidor civil seleccionado
195	Gestión de los recursos humanos	Contratos y resoluciones
200	Gestión de los recursos humanos	Legajos actualizados
201	Gestión de los recursos humanos	Informe de control de asistencia mensual de los servidores civiles
202	Gestión de los recursos humanos	Aprobación y registro de licencias de los servidores civiles
203	Gestión de los recursos humanos	Aprobación de permisos de los servidores civiles
204	Gestión de los recursos humanos	Rol de vacaciones aprobado
205	Gestión de los recursos humanos	Informes de vacaciones de personal
212	Gestión de los recursos humanos	Planilla de pago
213	Gestión de los recursos humanos	Boletas de pago de personal emitidas
214	Gestión de los recursos humanos	Informes escalafonarios
215	Gestión de los recursos humanos	Resoluciones de beneficios y de compensaciones no económicas
218	Gestión del abastecimiento	Plan Anual de Contrataciones (PAC)
219	Gestión del abastecimiento	Plan Anual de Contrataciones (PAC) modificado
220	Gestión del abastecimiento	Bienes, servicios y obras contratados
221	Gestión del abastecimiento	Registro y custodia de materiales y suministros recibidos
222	Gestión del abastecimiento	Suministros y materiales despachados
223	Gestión del abastecimiento	Reporte del inventario físico de existencias de almacén
224	Gestión del abastecimiento	Registro de salida del vehículo
225	Gestión del abastecimiento	Reporte de mantenimiento de maquinaria y equipo
226	Gestión del abastecimiento	Reporte del control de combustible
228	Gestión del abastecimiento	Registro del ingreso del bien

229	Gestión del abastecimiento	Reporte de bienes asignados
230	Gestión del abastecimiento	Inventario de bienes patrimoniales
231	Gestión del abastecimiento	Registro de bienes patrimoniales
232	Gestión financiera	Certificación presupuestal
233	Gestión financiera	Registro de operaciones en el SIAF
234	Gestión financiera	Reporte de estados financieros SIAF
235	Gestión financiera	Informe contable para el registro de los Estados Financieros (EEFF) de los bienes y mercaderías adquiridos, consumidos o dados de baja.
236	Gestión financiera	Reporte de información financiera y presupuestal validada
239	Gestión financiera	Registro de la entrega de viáticos
240	Gestión financiera	Rendición de viáticos realizada
241	Gestión financiera	Uso y rendición del Fondo para Pagos en Efectivo (caja chica)
242	Gestión financiera	Registro de transferencia bancaria o cheque a otras entidades públicas
243	Gestión financiera	Custodia y estado situacional de documentos de garantía
244	Gestión financiera	Renovación de garantía
245	Gestión financiera	Devolución de garantía
246	Gestión financiera	Ejecución de garantía
247	Gestión financiera	Reporte SIAF de conciliación bancaria
248	Gestión financiera	Recibo de ingresos recaudados
249	Gestión financiera	Ingresos recaudados y registrados
263	Gestión del soporte y la defensa jurídica institucional	Informe técnico legal
264	Gestión del soporte y la defensa jurídica institucional	Proyecto de dispositivo legal
265	Gestión del soporte y la defensa jurídica institucional	Escritos
266	Gestión del soporte y la defensa jurídica institucional	Expediente judicial de patrocinio
267	Gestión de la Cooperación técnica	Acta de donaciones ingresadas al almacén
268	Gestión de la Cooperación técnica	Reporte de donaciones depositadas en el banco
269	Gestión de la Cooperación técnica	Entrega de donaciones a beneficiarios

### Anexo 3: Herramientas de gestión para el grupo de 20 a 50 personas: Catálogo de puestos tipo para gobiernos locales

#### 1 Lista de puestos tipo (20 a 50 personas)

N°	Puesto tipo	Órgano	Tipo de Unidad Funcional	Grupo	Tipo de puesto
0	Alcalde	Alcaldía	Alta dirección	Funcionarios Públicos	-
0	Gerente municipal	Gerencia Municipal	Alta dirección	Funcionarios Públicos	-
1	Analista de planeamiento y presupuesto	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
2	Analista de modernización de la gestión pública	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
3	<b>Jefe de la Oficina General de Administración</b>	<b>Oficina de Administración</b>	<b>Administración interna</b>	<b>Directivos Públicos</b>	<b>Mínimo</b>
4	Analista de inversión pública	OGA	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
5	Analista de contrataciones y control patrimonial	OGA	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
6	Analista de contabilidad	OGA	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
7	Analista de tesorería	OGA	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
8	Analista de gestión de recursos humanos	OGA	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
9	Analista de comunicaciones	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
10	Analista de asesoría jurídica	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
11	Analista de defensa jurídica del Estado	Procuraduría Pública	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
12	<b>Gerente de Desarrollo Territorial y Económico</b>	<b>GDTE</b>	<b>Línea</b>	<b>Directivos Públicos</b>	<b>Mínimo</b>
13	Analista de ordenamiento y acondicionamiento territorial	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
14	Analista de desarrollo urbano y rural	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
15	Asistente de desarrollo urbano y rural	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
16	Analista de obras e infraestructura	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo

N°	Puesto tipo	Órgano	Tipo de Unidad Funcional	Grupo	Tipo de puesto
17	Asistente de obras e infraestructura	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
18	Analista de agua y saneamiento	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
19	Asistente de agua y saneamiento	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
20	Analista de gestión de riesgos de desastres y defensa civil	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
21	Analista de desarrollo económico y productivo	GDTE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
22	Asistente de desarrollo agropecuario	GDLE	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
23	<b>Gerente de Servicios Municipales y Sociales</b>	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
24	Analista de desarrollo y servicios sociales	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
25	Asistente de desarrollo y servicios sociales	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
26	Analista de gestión ambiental	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Mínimo
27	Asistente de transporte y tránsito	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
28	Analista de gestión y fiscalización tributaria	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
29	Asistente de gestión y fiscalización tributaria	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
30	Analista de ejecución coactiva	GSMS	Línea	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
31	Operador técnico de agua	GDLE	Línea	Servidores de actividades complementarias	Opcional
32	Operador de comercialización	GDLE	Línea	Servidores de actividades complementarias	Opcional
33	Operador de programas sociales	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
34	Operador de servicios sociales	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo

N°	Puesto tipo	Órgano	Tipo de Unidad Funcional	Grupo	Tipo de puesto
35	Operador de registro civil	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
36	Operador de prestación de servicios de atención al ciudadano	Gerencia Municipal	Administración interna	Servidores Civiles de Carrera	Opcional
37	Operador de residuos sólidos, limpieza pública, parques y jardines	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
38	Sereno municipal	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
39	Operador de caja	GSMS	Línea	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
40	Operador de almacén	OGA	Administración interna	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
41	Operador de servicios generales	OGA	Administración interna	Servidores de actividades complementarias	Opcional
42	Operador de conducción vehicular o chofer	OGA	Administración interna	Servidores de actividades complementarias	Opcional
43	Operador de maquinaria pesada	GDLE	Línea	Servidores de actividades complementarias	Opcional
44	Secretaria (o) de alta dirección	Alcaldía	Alta dirección	Servidores de actividades complementarias	Opcional
45	Secretaria (o)	OGA	Administración interna	Servidores de actividades complementarias	Opcional
46	Apoyo administrativo	OGA	Administración interna	Servidores de actividades complementarias	Mínimo
47	Secretario técnico de Concejo Municipal	Alcaldía	Alta Dirección	Servidores de actividades complementarias	Opcional

## 2 Catálogo de puestos tipo (20 a 50 personas)

### 1. Gerente de Servicios Municipales y Sociales

<b>Gerente de servicios públicos</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Directivo público.
<b>Nivel organizacional</b>	2° nivel organizacional.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 20 a 50
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar y gestionar la formulación y diseño de las políticas públicas, normas, planes y/o programas sociales de alcance local, generando las condiciones necesarias para su aprobación e implementación.</li> <li>2. Promover y establecer vínculos de coordinación, acuerdos y/o deliberación con actores externos para el logro de objetivos estratégicos del gobierno local en articulación con las políticas nacionales y regionales.</li> <li>3. Promover la participación ciudadana en el desarrollo de planes y programas de mejora en la prestación de servicios públicos a nivel local a través de estrategias de comunicación y gobierno abierto.</li> <li>4. Monitorear y evaluar, en el marco de las políticas nacionales y regionales, las políticas públicas, normas y planes locales en materia de servicios públicos en base a las prioridades de desarrollo local y en coordinación con otros gobiernos locales, de corresponder.</li> <li>5. Dirigir y gestionar la implementación del Sistema Local de Gestión Ambiental.</li> <li>6. Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización en materia de servicios municipales y desarrollo social.</li> <li>7. Gestionar a los servidores civiles bajo su responsabilidad.</li> <li>8. Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes y a la ciudadanía.</li> <li>9. Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.</li> <li>10. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Especialidad afín a las funciones.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado

<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Afín a las funciones.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Afín a las funciones. 100 horas acumuladas en los últimos 10 años o 100 horas en docencia en los últimos 5 años en Instituciones de educación superior relacionadas a la materia.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año acumulable como Coordinador o Ejecutivo u otros mandos medios. 2 años desempeñando funciones en temas relacionados a la materia.
<b>Competencias</b>	
1. Vocación de servicio	5. Articulación con el entorno político
2. Orientación a resultados.	6. Visión estratégica
3. Trabajo en equipo	7. Capacidad de gestión
4. Liderazgo	

## 2. Gerente de desarrollo territorial y económico

<b>Gerente de Desarrollo económico</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Directivo público.
<b>Nivel organizacional</b>	2° nivel organizacional.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 20 a 50
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar y gestionar la formulación y diseño de las políticas públicas, normas, planes y/o programas económicos de alcance local, generando las condiciones necesarias para su aprobación e implementación.</li> <li>2. Programar y dirigir el desarrollo de las actividades económicas, formulación de proyectos de inversión pública y actividades de promoción de la inversión privada de alcance local.</li> <li>3. Promover y establecer vínculos de coordinación, acuerdos y/o deliberación con actores externos para el logro de objetivos estratégicos del gobierno local en articulación con las políticas nacionales y regionales.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Promover la participación ciudadana en el desarrollo de planes y programas de desarrollo económico e inversión social a nivel local a través de estrategias de comunicación y gobierno abierto.</li> <li>5. Monitorear y evaluar, en el marco de las políticas nacionales y regionales, las políticas públicas, normas y planes de gestión local en materia de desarrollo económico y territorial en base a las prioridades de desarrollo local y en coordinación con otros gobiernos locales, de corresponder.</li> <li>6. Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización en materia de desarrollo territorial y económico.</li> <li>7. Gestionar a los servidores civiles bajo su responsabilidad.</li> <li>8. Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes y a la ciudadanía.</li> <li>9. Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.</li> <li>10. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Planeamiento Estratégico. Presupuesto. Políticas públicas. Afin a las funciones
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Políticas Públicas y/o afin a las funciones. 100 horas acumuladas en los últimos 10 años o 100 horas en docencia en los últimos 5 años en Instituciones de educación superior relacionadas a la materia.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año acumulable como Coordinador o Ejecutivo u otros mandos medios.  2 años desempeñando funciones en temas relacionados a la materia.
<b>Competencias</b>	
1. Vocación de servicio	5. Articulación con el entorno político

2. Orientación a resultados.	6. Visión estratégica
3. Trabajo en equipo	7. Capacidad de gestión
4. Liderazgo	

### 3. Jefe de la Oficina General de Administración

<b>Jefe de la Oficina General de Administración</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Directivo público.
<b>Nivel organizacional</b>	2° nivel organizacional.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 20 a 50
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar el diseño y gestionar los planes, programas y/o proyectos institucionales según corresponda, en articulación con los objetivos institucionales y los órganos de línea correspondientes.</li> <li>2. Dirigir y evaluar la gestión de los sistemas administrativos de Abastecimiento, Tesorería, Contabilidad y, de ser el caso, Recursos Humanos, promoviendo la mejora continua de los mismos.</li> <li>3. Participar, en coordinación con el área de Planeamiento y Presupuesto, en la gestión presupuestaria y de planeamiento estratégico.</li> <li>4. Dirigir y supervisar la ejecución del gasto de la entidad sobre la base de una gestión por resultados.</li> <li>5. Gestionar los recursos y el cumplimiento de las obligaciones económicas y financieras de la entidad.</li> <li>6. Establecer vínculos de coordinación interna y con otras entidades en materia de su competencia.</li> <li>7. Proponer estrategias de comunicación con la finalidad de contribuir con la gestión de las políticas de la entidad.</li> <li>8. Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública en el ámbito de su competencia.</li> <li>9. Gestionar a los servidores civiles bajo su responsabilidad.</li> <li>10. Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión.</li> <li>11. Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.</li> <li>12. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.

<b>Especialidad</b>	Administración, Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Administración, Contabilidad o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	1. Gestión pública. Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la materia.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Gestión Pública y/o Administración o afines, 100 horas acumuladas en los últimos 10 años o 100 horas en docencia en los últimos 5 años en Instituciones de educación superior relacionadas a la materia.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año acumulable como Coordinador o Ejecutivo u otros mandos medios. 2 años desempeñando funciones en temas relacionados a la materia, de los cuales 1 años en el Estado.
<b>Competencias</b>	
1. Vocación de servicio 2. Orientación a resultados. 3. Trabajo en equipo 4. Liderazgo	5. Articulación con el entorno político 6. Visión estratégica 7. Capacidad de gestión

#### 4. Analista de planeamiento y presupuesto

<b>Analista de planeamiento y presupuesto</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de planeamiento y presupuesto, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar el Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, entre otros planes temáticos.</li> <li>3. Ejecutar las actividades de formulación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario de la municipalidad.</li> <li>4. Brindar asistencia técnica a los agentes participantes en la formulación y priorización de proyectos del presupuesto participativo.</li> <li>5. Mantener el reporte de evaluación presupuestal actualizado en los medios institucionales de la municipalidad.</li> <li>6. Formular y/o actualizar los documentos de gestión de la entidad en materia de planeamiento y presupuesto.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de planeamiento y presupuesto.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Administración, economía, contabilidad o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Administración, planeamiento y presupuesto.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

## 2 Analista de modernización de la gestión pública

<b>Analista de modernización de la gestión pública</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Identificar e implementar mejoras en los procesos de la gestión municipal.</li> <li>3. Ejecutar las acciones de mejora continua y simplificación administrativa.</li> <li>4. Proponer los documentos de gestión en materia organizacional de la municipalidad, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>5. Identificar y proponer indicadores de gestión para el monitoreo, análisis y mejora al interior de la entidad.</li> <li>6. Promover la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas municipales.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de modernización de la gestión pública.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería industrial, administración, economía, ciencia política, derecho o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Gestión por procesos.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.

<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.
-------------------------------	--

3 Coordinador de administración

<b>Coordinador de administración</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA3.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 personas.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y validar las actividades de administración, abastecimiento, gestión financiera y recursos humanos, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Controlar y evaluar la gestión administrativa, financiera y económica de la municipalidad.</li> <li>3. Elaborar y gestionar la aprobación de propuestas normativas sobre la ejecución de los procesos en materia de su competencia.</li> <li>4. Supervisar los instrumentos de gestión y planes en el ámbito de su competencia.</li> <li>5. Planificar y supervisar la contratación de bienes y servicios municipales.</li> <li>6. Administrar los bienes y existencias de la entidad.</li> <li>7. Supervisar y gestionar los estados financieros y presupuestales de la municipalidad.</li> <li>8. Supervisar los procesos de incorporación y administración de personas de la entidad.</li> <li>9. Proponer oportunidades de mejora en los procesos de administración, recursos humanos, abastecimiento y gestión financiera.</li> <li>10. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, ingeniería industrial, contabilidad, economía, derecho o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la materia. Gestión pública.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Abastecimiento y gestión financiera.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

#### 4 Analista de inversión pública

<b>Analista de inversión pública</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de inversión pública, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Formular la programación multianual de inversiones, de corresponder.</li> <li>3. Mantener actualizada y sistematizada la información de las fases de los proyectos de inversión pública en el ámbito de su competencia.</li> <li>4. Realizar la liquidación física y financiera de las obras de inversión pública, de corresponder.</li> <li>5. Brindar asistencia técnica en los procesos de inversión pública de la municipalidad.</li> <li>6. Generar estadísticas a partir de la información de los procesos de inversión pública.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de inversión pública.</li> </ol>	
<b>Formación académica<sup>17</sup></b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, economía, ingeniería, contabilidad o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Inversión pública.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Cursos y/o programas de especialización en Inversión pública.
<b>Experiencia<sup>1</sup></b>	
<b>Experiencia general</b>	3 años.

<sup>17</sup> De conformidad a lo establecido en la Directiva Nro. 001-2019-EF/63.01, Directiva general del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

<b>Experiencia específica</b>	2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.
-------------------------------	---

5 Analista de contrataciones y control patrimonial

<b>Analista de contrataciones y control patrimonial</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos del Sistema Nacional de Abastecimiento, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar el Plan Anual de Contrataciones y administrar los usuarios del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.</li> <li>3. Realizar los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios bajo el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.</li> <li>4. Ejecutar las actividades de recepción, despacho, almacenamiento, registro y control de las existencias y bienes patrimoniales de la municipalidad.</li> <li>5. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>6. Atender consultas y solicitudes vinculadas al proceso de abastecimiento.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Administración, economía, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Contrataciones.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

6 Analista de contabilidad

<b>Analista de contabilidad</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos del Sistema Nacional de Contabilidad, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Recopilar, procesar y analizar los datos contables e información relativa al saldo de las cuentas a su cargo.</li> <li>3. Elaborar los anexos financieros e información complementaria contable.</li> <li>4. Realizar las conciliaciones bancarias, financieras, contables y patrimoniales necesarias para el sustento de los estados financieros.</li> <li>5. Elaborar los estados financieros, presupuestarios y complementarios en forma trimestral, semestral y anual.</li> <li>6. Realizar los arqueos y conciliaciones de las operaciones de ingresos y gastos de fondos públicos.</li> <li>7. Realizar el control interno del cumplimiento de los procesos técnicos contables.</li> <li>8. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>9. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de contabilidad municipal.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Contabilidad.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Titulado, colegiado y habilitado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Contabilidad gubernamental. SIAF y otras herramientas de administración financiera.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

7 Analista de tesorería

<b>Analista de tesorería</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos del Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Efectuar las operaciones bancarias y de tesorería, respecto de los fondos que administra.</li> <li>3. Registrar información de ingresos y gastos en los aplicativos informáticos correspondientes.</li> <li>4. Elaborar conciliaciones y análisis de las cuentas bancarias.</li> <li>5. Elaborar el cronograma de ingresos y gastos, en el ámbito de su competencia.</li> <li>6. Revisar la rendición de cuentas de la caja chica.</li> <li>7. Elaborar, procesar y analizar la información de los anexos financieros e información complementaria.</li> <li>8. Autenticar y custodiar las garantías y otros valores que aseguren el cumplimiento de contratos y otros derechos a favor de la municipalidad.</li> <li>9. Realizar el pago de obligaciones a servidores, proveedores y otras entidades públicas, en el marco de su competencia.</li> <li>10. Realizar el control previo del cumplimiento de los procesos técnicos del Sistema Nacional de Tesorería.</li> <li>11. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>12. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de tesorería municipal.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Contabilidad, administración, economía, ingeniería económica, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Contabilidad pública. Tesorería pública.

	SIAF, y otras herramientas de administración financiera.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

8 Analista de gestión de recursos humanos

<b>Analista de gestión de recursos humanos</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar análisis y estudios en materia de gestión de recursos humanos.</li> <li>3. Realizar el diseño e implementación las medidas de prevención en materia de integridad pública.</li> <li>4. Gestionar las acciones destinadas a promover un adecuado clima ético en la entidad.</li> <li>5. Aplicar las normas, procedimientos y disposiciones vigentes del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>6. Generar estadísticas e informes a partir de la información de Recursos Humanos en el ámbito de su competencia.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de recursos humanos.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Administración, ingeniería industrial, psicología, relaciones industriales, economía, derecho, asistencia social o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Legislación laboral, gestión de recursos humanos.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.

<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.
-------------------------------	--

9 Analista de comunicaciones

<b>Analista de comunicaciones</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de comunicación, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar informes técnicos, notas de prensa y otros contenidos referidos a los planes, programas, proyectos, actividades y eventos que realice la municipalidad para su difusión.</li> <li>3. Proponer estrategias y actividades orientadas al desarrollo y cumplimiento de las políticas de comunicación.</li> <li>4. Mantener actualizada y sistematizada la información necesaria para la ejecución de las actividades de comunicación.</li> <li>5. Realizar actividades de asesoría en materia comunicacional a otras áreas de la municipalidad bajo la supervisión del inmediato, en el ámbito de su competencia.</li> <li>6. Coordinar con otras áreas de la municipalidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Ciencias de la comunicación, publicidad, periodismo, relaciones públicas, o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Comunicaciones.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.

<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.
-------------------------------	--

10 Analista de asesoría jurídica

<b>Analista de asesoría jurídica</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de asesoría jurídica, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar análisis, estudios, informes legales y proyectos de documentos legales en el ámbito de su competencia.</li> <li>3. Recopilar y procesar la información relativa a la asesoría jurídica en el ámbito de su competencia.</li> <li>4. Brindar asesoría legal al Alcalde y al Gerente municipal.</li> <li>5. Coordinar con los servidores civiles de la municipalidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>6. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de asesoría y jurídica.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Derecho.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Derecho administrativo. Gestión pública.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

## 11 Analista de defensa jurídica del Estado

<b>Analista de defensa jurídica del Estado</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de defensa jurídica del Estado, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar análisis y estudios en materia de defensa jurídica del Estado.</li> <li>3. Ejercer por delegación, de corresponder, la representación y defensa de los intereses de la entidad ante los órganos jurisdiccionales, administrativos y otros de similar naturaleza en los que el Estado es parte.</li> <li>4. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>5. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de defensa jurídica del Estado.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Derecho.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Titulado, colegiado y habilitado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Derecho.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

12 Coordinador de desarrollo local

<b>Coordinador de desarrollo local</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA3.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y validar las actividades de prestación y entrega de bienes y servicios en materia de desarrollo económico, territorial e infraestructura.</li> <li>2. Proponer e implementar intervenciones para la prestación y entrega de bienes y servicios en materia de su competencia.</li> <li>3. Elaborar propuestas normativas sobre la ejecución de los procesos de desarrollo económico, territorial e infraestructura.</li> <li>4. Coordinar y orientar la elaboración y evaluación de proyectos de inversión y ejecución de obras en el distrito.</li> <li>5. Coordinar las acciones de fiscalización en el ámbito de su competencia.</li> <li>6. Coordinar el desarrollo de los planes, instrumentos técnicos y asistencias técnicas en el ámbito de su competencia.</li> <li>7. Promover instancias de coordinación, diálogo y concertación con representantes del sector público y privado para promover el desarrollo económico y territorial.</li> <li>8. Proponer oportunidades de mejora en los procesos de desarrollo económico, territorial e infraestructura.</li> <li>9. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, contabilidad, economía, ingeniería económica, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	<p>Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la materia.</p> <p>Gestión Pública.</p>

<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Cursos en inversión pública.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

### 13 Analista de ordenamiento y acondicionamiento territorial

<b>Analista de ordenamiento y acondicionamiento territorial<sup>18</sup></b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de ordenamiento y acondicionamiento territorial, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar las propuestas de Plan de Ordenamiento Territorial y Plan de Acondicionamiento Territorial, en articulación con las prioridades estratégicas de los territorios en el ámbito de su competencia.</li> <li>3. Coordinar las propuestas de ordenamiento y acondicionamiento territorial con las provincias del departamento y el gobierno regional.</li> <li>4. Coordinar las acciones para el desarrollo y la actualización del Diagnóstico Integrado del Territorio (DIT).</li> <li>5. Realizar análisis y estudios en materia de ordenamiento y acondicionamiento territorial.</li> <li>6. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>7. Atender las consultas y solicitudes de los usuarios, en base a los procedimientos y normativa establecida en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.

<sup>18</sup> El presente puesto tipo corresponde a funciones de competencia exclusiva de municipalidades provinciales.

<b>Especialidad</b>	Ingeniería geográfica, geografía, geología, ingeniería civil, arquitectura, urbanismo o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Gestión territorial.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Analista de desarrollo urbano y rural</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de desarrollo urbano y rural, de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar y hacer seguimiento del Plan de Desarrollo Urbano y/o los otros planes en el ámbito de su competencia.</li> <li>3. Elaborar y mantener actualizada la zonificación, catastro urbano y levantamiento catastral distrital.</li> <li>4. Desarrollar las acciones relativas a la renovación urbana y el reajuste de suelos en el ámbito de su competencia.</li> <li>5. Brindar asistencia técnica para la emisión de licencias de habilitación urbana y edificaciones.</li> <li>6. Ejecutar el saneamiento físico legal de los predios comprendidos en el ámbito de su competencia.</li> <li>7. Realizar análisis y estudios en materia desarrollo urbano y rural, de corresponder.</li> <li>8. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>9. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de desarrollo urbano y rural.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Arquitectura, ingeniería civil, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Programa de ingenierías (Autocad, Project, Arcgis, entre otros), catastro y registro de predios, y habilitación urbana y edificaciones.

<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Asistente de desarrollo urbano y rural</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente al desarrollo urbano y rural, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Apoyar en la elaboración y seguimiento del Plan de Desarrollo Urbano y/o los otros planes en el ámbito de su competencia.</li> <li>3. Apoyar en las actividades relativas a la zonificación, catastro urbano y levantamiento catastral distrital.</li> <li>4. Realizar seguimiento a las acciones de renovación urbana y el reajuste de suelos en el ámbito de su competencia.</li> <li>5. Atender las solicitudes de licencias de habilitación urbana y edificaciones.</li> <li>6. Apoyar en las actividades de saneamiento físico legal de los predios comprendidos en el ámbito de su competencia.</li> <li>7. Orientar al usuario en los procesos de desarrollo urbano, en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería o construcción civil, arquitectura, urbanismo o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Topografía, edificaciones o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.

<b>Experiencia específica</b>	No especificado.
-------------------------------	------------------

<b>Analista de obras e infraestructura</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de formulación y ejecución de proyectos obras públicas e infraestructura del distrito, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Formular fichas técnicas o estudios de pre inversión de obras públicas.</li> <li>3. Hacer seguimiento a la aprobación de viabilidad de los proyectos de infraestructura pública en el Banco de Inversiones.</li> <li>4. Supervisar la ejecución y entrega de obras de infraestructura local bajo su responsabilidad.</li> <li>5. Analizar y emitir opinión técnica para la conformidad de obras públicas.</li> <li>6. Determinar los activos y gastos de operación proyectados para el mantenimiento de la infraestructura pública.</li> <li>7. Realizar análisis y estudios en materia de infraestructura, transporte y comunicaciones.</li> <li>8. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>9. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de formulación y ejecución de proyectos obras públicas e infraestructura.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Arquitectura, ingeniería civil, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	Titulado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Contrataciones públicas. Programa de ingenierías (Autocad, Project, Arcgis, entre otros).

<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Inversión pública.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

17 Asistente de obras e infraestructura

<b>Asistente de obras e infraestructura</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente a obras públicas e infraestructura, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Apoyar en la inspección de edificaciones, predios y obras públicas, de corresponder.</li> <li>3. Hacer seguimiento a las acciones operativas de los proyectos de inversión y ejecución de obras en el distrito.</li> <li>4. Apoyar en la supervisión de la ejecución y entrega de obras de infraestructura local.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería o construcción civil, arquitectura, urbanismo o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Topografía, edificaciones o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Analista de agua y saneamiento</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de gestión del sistema de agua potable, sistema de alcantarillado, pozos ciegos y baños ecológicos, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Supervisar o ejecutar las actividades relativas al proceso de potabilización del agua.</li> <li>3. Realizar actividades de asistencia técnica para el manejo del agua potable y servicios de saneamiento a las Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento (JAAS) u operadores especializados.</li> <li>4. Controlar la calidad del agua para su consumo en el distrito.</li> <li>5. Emitir los recibos por consumo de agua, de corresponder.</li> <li>6. Realizar análisis y estudios en materia de agua y saneamiento.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de agua y saneamiento.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería ambiental, industrial, civil, hidráulica, tratamiento de agua, gestión de redes de agua potable y agua residual o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Sistemas de redes de agua potable y agua residual, saneamiento o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

19 Asistente de agua y saneamiento

<b>Asistente de agua y saneamiento</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente al agua y saneamiento, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Colaborar en las actividades de coordinación para la gestión del sistema de agua potable, sistema de alcantarillado, pozos ciegos y baños ecológicos.</li> <li>3. Implementar y mantener actualizado el sistema de información de agua y saneamiento del distrito.</li> <li>4. Programar las actividades operativas para la instalación y reparación de los servicios solicitados de agua potable y alcantarillado, de corresponder.</li> <li>5. Participar en las actividades de asistencia técnica para el manejo del agua potable y servicios de saneamiento a las Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento (JAAS) u operadores especializados.</li> <li>6. Hacer seguimiento a las acciones operativas de prestación y entrega de bienes y servicios de agua y saneamiento.</li> <li>7. Orientar al usuario en los procesos de agua y saneamiento.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería ambiental, industrial, civil, hidráulica, tratamiento de agua, gestión de redes de agua potable y agua residual o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Sistemas de redes de agua potable y agua residual, saneamiento o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

20 Analista de gestión de riesgos de desastres y defensa civil

<b>Analista de gestión de riesgos de desastres y defensa civil</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de gestión de riesgo de desastres y defensa civil, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar planes para la prevención y gestión de desastres naturales, conforme al Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres.</li> <li>3. Realizar las acciones para prevenir y reducir los riesgos en el distrito en caso de desastres.</li> <li>4. Gestionar la atención de emergencias y desastres, en coordinación con las entidades competentes.</li> <li>5. Planificar y ejecutar las acciones de capacitación a población y brigadistas voluntarios en temas de defensa civil.</li> <li>6. Planificar y ejecutar inspecciones técnicas para salvaguardar la seguridad de las edificaciones.</li> <li>7. Inspeccionar y verificar las licencias de construcción, alineamiento vial, numeración de finca y visado de planos.</li> <li>8. Realizar análisis y estudios en materia de gestión de riesgo de desastres y defensa civil.</li> <li>9. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>10. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de gestión de riesgos de desastres y defensa civil.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Geología, ingeniería civil, arquitectura, urbanismo o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Conocimientos afines a la función y/o materia.

<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

## 21 Analista de desarrollo económico y productivo

<b>Analista de desarrollo económico y productivo</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de prestación y entrega de bienes y servicios en materias de desarrollo económico y productivo, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Realizar la emisión de licencias de funcionamiento y autorizaciones temporales de actividades y de locales comerciales.</li> <li>3. Supervisar el acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de alimentos y bebidas.</li> <li>4. Coordinar el control de pesos y medidas, así como del acaparamiento, la especulación y adulteración de productos.</li> <li>5. Administrar el registro de asociaciones y pequeños agricultores del distrito.</li> <li>6. Brindar asistencia técnica para la formulación de proyectos agropecuarios.</li> <li>7. Promover iniciativas de desarrollo productivo local, ferias y eventos.</li> <li>8. Desarrollar acciones de capacitación para los agricultores y ganaderos del distrito.</li> <li>9. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>10. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de desarrollo económico y productivo.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.

<b>Especialidad</b>	Administración, economía, ingeniería alimentaria, agrónoma, agrícola, agropecuaria, industrial, o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Control sanitario e inocuidad alimentaria.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Asistente de desarrollo agropecuario</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente a las acciones de desarrollo agropecuario, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar y mantener actualizado el registro de asociaciones y pequeños agricultores del distrito.</li> <li>3. Implementar las actividades de asistencia técnica para el desarrollo de proyectos agropecuarios en el distrito.</li> <li>4. Apoyar en el desarrollo de iniciativas productivas y feria de eventos agropecuarios promovidos por la municipalidad.</li> <li>5. Participar y hacer seguimiento al desarrollo de acciones de capacitación para los agricultores y ganaderos del distrito.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería agrónoma, agrícola, agropecuaria, alimentaria, industrial, o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Coordinador de servicios públicos y sociales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA3.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y validar las actividades de prestación y entrega de bienes y servicios en materia de desarrollo social, servicios públicos, gestión ambiental y gestión tributaria.</li> <li>2. Proponer y coordinar la implementación de intervenciones para la prestación y entrega de bienes y servicios en materia de su competencia.</li> <li>3. Elaborar propuestas normativas sobre la ejecución de los procesos de desarrollo social, servicios públicos, gestión ambiental y gestión tributaria.</li> <li>4. Supervisar la promoción y difusión de la inscripción de hechos vitales o actos modificatorios del estado civil.</li> <li>5. Coordinar las actividades de formalización y reconocimiento de las organizaciones sociales.</li> <li>6. Coordinar las acciones disuasivas y preventivas del personal de serenazgo y la participación de la Policía y Juntas Vecinales en la seguridad ciudadana.</li> <li>7. Coordinar las acciones de mantenimiento y limpieza pública y ornato de parques y jardines en el distrito.</li> <li>8. Coordinar la participación vecinal en todos sus niveles, incluyendo mecanismos de concertación y vigilancia de la gestión municipal.</li> <li>9. Proponer oportunidades de mejora en los procesos de desarrollo social, servicios públicos, gestión ambiental y gestión tributaria.</li> <li>10. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, economía, ingeniería industrial o afines.
<b>Grado</b>	Bachiller.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	

<b>Conocimientos técnicos</b>	Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la materia. Gestión Pública.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	Cursos afines a la materia.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	4 años.
<b>Experiencia específica</b>	2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

<b>Analista de desarrollo y servicios sociales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de desarrollo social y prestación de servicios sociales.</li> <li>2. Ejecutar las actividades de empadronamiento de beneficiarios, entrega de bienes y prestación de servicios de programas sociales.</li> <li>3. Implementar actividades de formalización y reconocimiento de las organizaciones sociales.</li> <li>4. Prevenir, atender y brindar apoyo en los casos de vulneración de derechos de poblaciones vulnerables.</li> <li>5. Ejecutar las actividades del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) y el Programa Vaso de Leche (PVL), vinculadas al empadronamiento de beneficiarios y a la recepción, almacenamiento y distribución de productos, de corresponder.</li> <li>6. Coordinar la organización de campañas de salud locales a cargo de la municipalidad o con otras entidades públicas.</li> <li>7. Gestionar y supervisar la asignación de donaciones al distrito.</li> <li>8. Coordinar la participación vecinal en todos sus niveles, incluyendo mecanismos de concertación y vigilancia de la gestión municipal.</li> <li>9. Realizar análisis y estudios en materia de desarrollo social y prestación de servicios sociales.</li> <li>10. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>11. Atender las consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de desarrollo y servicios sociales.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Administración, asistencia social, psicología o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	

<b>Conocimientos técnicos</b>	Desarrollo social.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Asistente de desarrollo y servicios sociales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información relativa a la prestación y entrega de bienes y servicios en materia de desarrollo y servicios sociales.</li> <li>2. Colaborar, de corresponder, en las actividades de prestación y entrega de bienes y servicios de desarrollo social.</li> <li>3. Apoyar en el empadronamiento de beneficiarios de programas sociales.</li> <li>4. Mantener actualizado el registro de organizaciones sociales del distrito.</li> <li>5. Apoyar e incentivar el respeto, la inclusión y reconocimiento de los derechos de las poblaciones vulnerables del distrito.</li> <li>6. Apoyar en la implementación de las actividades de difusión de programas sociales.</li> <li>7. Convocar la participación de los vecinos en los eventos municipales de desarrollo y servicios sociales.</li> <li>8. Participar en la organización de eventos culturales, sociales y recreativos en diferentes organizaciones.</li> <li>9. Realizar el seguimiento y ordenar los reportes de las actividades desarrolladas por los operadores de programas sociales.</li> <li>10. Orientar al usuario en los procesos de desarrollo y servicios sociales.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Administración, asistencia social o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.

<b>Experiencia específica</b>	No especificado.
-------------------------------	------------------

<b>Analista de gestión ambiental</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de gestión ambiental y preservación de recursos naturales, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar y hacer seguimiento al Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental.</li> <li>3. Implementar las acciones de fiscalización y monitoreo ambiental, en el marco del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental.</li> <li>4. Elaborar propuestas normativas para mejorar la gestión ambiental y residuos sólidos.</li> <li>5. Coordinar las actividades de recolección, transporte, disposición final y tratamiento de residuos sólidos.</li> <li>6. Realizar análisis y estudios en materias de gestión ambiental.</li> <li>7. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>8. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de gestión ambiental.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Ingeniería ambiental, biología o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Gestión ambiental.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.

<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.
-------------------------------	--

27 Asistente de transporte y tránsito

<b>Asistente de transporte y tránsito<sup>19</sup></b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente al transporte y tránsito, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Colaborar en las actividades de gestión del transporte y del tránsito.</li> <li>3. Emitir licencias de conducción vehicular, en el ámbito de su competencia.</li> <li>4. Administrar, mantener y renovar los sistemas de señalización de tránsito y semaforización en el distrito, de conformidad con el reglamento nacional respectivo.</li> <li>5. Atender en primera instancia los reclamos sobre infracciones de tránsito.</li> <li>6. Ejecutar programas de educación vial en el distrito.</li> <li>7. Ejecutar, en coordinación con la Policía Nacional, los operativos de supervisión de vehículos.</li> <li>8. Hacer seguimiento, de corresponder, a las acciones operativas de gestión del transporte y del tránsito.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Transporte, infraestructura vial, reglamentación de transporte y tránsito o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<sup>19</sup> El presente puesto tipo corresponde a funciones de competencia exclusiva de municipalidades provinciales.

<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Analista de rentas y fiscalización tributaria</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades relacionadas a los procesos de recaudación y fiscalización tributaria, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Elaborar la propuesta de plan de recaudación de tasas y tributos municipales.</li> <li>3. Administrar el padrón de contribuyentes del distrito.</li> <li>4. Gestionar la determinación del valor, deuda y/o beneficios tributarios de los contribuyentes.</li> <li>5. Emitir las notificaciones tributarias preventivas a los contribuyentes.</li> <li>6. Proponer medidas preventivas y provisionales, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>7. Resolver los procedimientos administrativos de recaudación y fiscalización tributaria, en los plazos establecidos.</li> <li>8. Custodiar y actualizar el registro de los resultados de los procedimientos de recaudación y fiscalización tributaria.</li> <li>9. Realizar análisis y estudios en materias de recaudación y fiscalización tributaria.</li> <li>10. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>11. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de recaudación y fiscalización tributaria.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.
<b>Especialidad</b>	Administración, contabilidad, economía, derecho o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Asistente de rentas y fiscalización tributaria</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CA1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y sistematizar la información correspondiente a las acciones de gestión y fiscalización tributaria, en el marco de la normativa vigente.</li> <li>2. Mantener actualizado el padrón de contribuyentes del distrito.</li> <li>3. Apoyar en la determinación del valor, deuda y/o beneficios tributarios de los contribuyentes.</li> <li>4. Apoyar en la emisión de las notificaciones tributarias a los contribuyentes.</li> <li>5. Apoyar en el seguimiento a las acciones operativas de fiscalización y gestión tributaria.</li> <li>6. Recopilar información de los resultados de los procedimientos de gestión y fiscalización tributaria.</li> <li>7. Orientar al usuario en los procesos tributarios.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Administración, contabilidad, economía, derecho o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Analista de ejecución coactiva</b>		
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.	
<b>Nivel de carrera</b>	CA2.	
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.	
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.	
<b>Condición</b>	Puesto opcional.	
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar las actividades relacionadas a los procesos de ejecución coactiva, de acuerdo con la normativa vigente.</li> <li>2. Recopilar y procesar la información relativa al procedimiento de ejecución coactiva e informar al responsable.</li> <li>3. Mantener registrados los resultados de los procedimientos de ejecución coactiva.</li> <li>4. Aplicar medidas cautelares en la ejecución de las acciones de coerción.</li> <li>5. Ejecutar la tasación y remate de bienes y valores embargados.</li> <li>6. Proponer insumos para la elaboración de informes de la situación de los procedimientos de ejecución coactiva.</li> <li>7. Evaluar la exigibilidad coactiva de los títulos de ejecución.</li> <li>8. Realizar análisis y estudios en materias de ejecución coactiva.</li> <li>9. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia.</li> <li>10. Atender consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de ejecución coactiva.</li> </ol>		
<b>Formación académica<sup>20</sup></b>		
<b>Ámbito</b>	Distrital.	Provincial.
<b>Formación académica</b>	Universitaria o técnica superior.	Universitaria.
<b>Especialidad</b>	Derecho, administración, contabilidad, economía o afín a la función.	Derecho.
<b>Grado</b>	No especificado.	Titulado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.	Egresado.
<b>Conocimientos</b>		

<sup>20</sup> De conformidad a lo establecido en el artículo 3° del Texto Único Ordenado de la Ley Nro. 26979 - Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva, aprobada mediante Decreto Supremo Nro. 018-2008-JUS.

<b>Conocimientos técnicos</b>	Derecho tributario y/o derecho administrativo.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	2 años.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia, en el sector público.

<b>Operador técnico de agua</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar instalaciones y reparaciones de los servicios solicitados de agua potable y alcantarillado.</li> <li>2. Dar mantenimiento a los canales, tuberías, pozos y reservorios del distrito.</li> <li>3. Apoyar en las instalaciones de desagües y medidores, de corresponder.</li> <li>4. Distribuir los recibos de agua a los usuarios del servicio, de corresponder.</li> <li>5. Ejecutar las actividades de conservación de los equipos y sistemas para asegurar óptimas condiciones de operación y mantenimiento.</li> <li>6. Identificar potenciales fallas en los equipos y sistemas, a fin de tomar las medidas correctivas.</li> <li>7. Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica superior, técnica básica o secundaria.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Gasfitería, tratamiento de agua potable y agua residual o afines.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de comercialización</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y supervisar prestación de servicios de los mercados de propiedad municipal.</li> <li>2. Realizar cobranzas de tributos de mercados, ferias y otros.</li> <li>3. Proponer normas internas para el funcionamiento de los servicios que prestan los mercados.</li> <li>4. Ejecutar el control de pesos, medidas y adulteración de productos comercializados en el ámbito de su competencia.</li> <li>5. Organizar y controlar el comercio ambulatorio, ferias, camal municipal y otros.</li> <li>6. Hacer seguimiento, de corresponder, a las acciones operativas de prestación y entrega de bienes y servicios de comercialización.</li> <li>7. Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> <li>8. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica básica o secundaria.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de programas sociales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las labores operativas relacionadas a la prestación y entrega de bienes y servicios derivados de los programas sociales.</li> <li>2. Realizar el empadronamiento de hogares y beneficiarios de programas sociales mediante el Sistema de Focalización de Hogares.</li> <li>3. Realizar las actividades operativas relacionadas a la entrega de productos del Programa de Complementación Alimentaria (PCA), de corresponder.</li> <li>4. Apoyar en las actividades de formalización y reconocimiento de las organizaciones sociales.</li> <li>5. Apoyar en la organización de campañas de salud locales y/o en coordinación con otras entidades públicas.</li> <li>6. Apoyar en la recepción y asignación de donaciones al distrito.</li> <li>7. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas y los servicios de programas sociales entregados a la ciudadanía, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Secundaria.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Conocimientos afines a la función y/o materia.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de servicios sociales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las labores operativas relacionadas a la prestación y entrega de bienes y servicios sociales.</li> <li>2. Ejecutar las actividades de difusión, promoción y defensa de los derechos de niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad, adultos mayores y otras poblaciones vulnerables.</li> <li>3. Realizar las actividades operativas relacionadas a la entrega de productos del Programa de Vaso de Leche (PVL).</li> <li>4. Realizar el registro y atender a las personas con discapacidad en el distrito para fomentar su integración.</li> <li>5. Brindar orientación a las familias para evitar situaciones críticas.</li> <li>6. Apoyar en la atención de denuncias en casos de vulneración de derechos.</li> <li>7. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas y los servicios sociales entregados a la ciudadanía, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Secundaria.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Conocimientos afines a la función y/o materia.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de registro civil</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de carrera.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inscribir y reportar a la RENIEC los hechos vitales de nacimiento, defunción y otros actos modificatorios del estado civil.</li> <li>2. Realizar el registro y expedición de las partidas de nacimiento, defunción y matrimonio.</li> <li>3. Realizar las acciones previas al matrimonio que abarcan abrir el pliego matrimonial, exhibir edictos, postergación de la ceremonia, desistimiento.</li> <li>4. Coordinar la celebración de matrimonios ordinarios y comunitarios.</li> <li>5. Coordinar el procedimiento no contencioso de separación convencional y divorcio administrativo.</li> <li>6. Emitir constancias y copias certificadas de hechos inscribibles.</li> <li>7. Ejecutar las actividades de difusión y promoción de hechos inscribibles.</li> <li>8. Atender las consultas y solicitudes vinculadas a los procesos de registro de hechos vitales y actos modificatorios del estado civil.</li> <li>9. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica superior, técnica básica o secundaria con 1 año de experiencia específica adicional.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	1 año.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de prestación de servicios de atención al ciudadano</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de actividades complementarias
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar información básica para la atención y orientación a las personas que acuden a la entidad.</li> <li>2. Realizar la función de trámite documentario que implica recibir y registrar la documentación presentada por los ciudadanos y usuarios internos.</li> <li>3. Brindar información de los procedimientos administrativos TUPA y orientación básica general a las personas que acuden a la entidad.</li> <li>4. Atender y procesar las comunicaciones telefónicas de los ciudadanos, absolviendo sus consultas cuando corresponda o derivándolas a los colaboradores correspondientes.</li> <li>5. Mantener actualizados y organizados los documentos conforme al acervo documentario de la entidad y brindar los servicios asociados.</li> <li>6. Elaborar un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica superior, técnica básica o educación secundaria.
<b>Especialidad</b>	Administración, archivística o gestión documental, computación o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Conocimientos afines a la función y/o materia.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de residuos sólidos, limpieza pública, parques y jardines</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar y segregar los residuos sólidos.</li> <li>2. Realizar la limpieza de las vías públicas, parques y alrededores.</li> <li>3. Realizar el mantenimiento de las áreas verdes y vivero, de corresponder.</li> <li>4. Ejecutar las actividades de sepultura en tierra.</li> <li>5. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	No especificado.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Sereno municipal</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el patrullaje e informar sobre situaciones o comportamientos irregulares e ilegales en las zonas patrulladas, con la finalidad de evitar actos en contra de la seguridad ciudadana y el ornato público.</li> <li>2. Apoyar a la ciudadanía en casos de comisión de delitos, faltas, actos de violencia, accidentes y/o desastres naturales, mediante acciones preventivas, disuasivas y de salvaguarda de la integridad física.</li> <li>3. Solicitar apoyo de la policía, autoridades políticas locales, fiscales, bomberos, entre otras autoridades según se requiera, para la atención de situaciones irregulares.</li> <li>4. Custodiar y hacer uso adecuado del equipo de trabajo bajo su responsabilidad.</li> <li>5. Orientar e informar a la ciudadanía según lo solicite, en temas de su competencia.</li> <li>6. Elaborar reportes diarios sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas en las zonas de patrullaje.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	No especificado.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación</b>	No especificado.
<b>Conocimientos específicos y técnicos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de caja</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor civil de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las actividades de caja y/o teneduría de los libros auxiliares de contabilidad.</li> <li>2. Realizar el cobro de los servicios que la municipalidad brinda a los ciudadanos.</li> <li>3. Verificar el monto de los cheques y otros documentos valorados con las planillas respectivas.</li> <li>4. Apoyar en la realización de los pagos de remuneraciones y por otros conceptos y efectuar cálculos sobre devoluciones.</li> <li>5. Llevar registros auxiliares de contabilidad referentes al movimiento de fondos.</li> <li>6. Extender, preparar y emitir constancias sobre recibos de pagos y cobranzas, aplicando las deducciones correspondientes.</li> <li>7. Elaborar informes diarios y periódicos sobre el movimiento de fondos a su cargo.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnico superior o técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Administración, contabilidad o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Manejo de caja.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	1 año.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Operador de almacén</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Almacenar y distribuir los materiales y suministros de la municipalidad.</li> <li>2. Registrar y custodiar los expedientes y otros documentos en el archivo central.</li> <li>3. Registrar, custodiar y elaborar el inventario de los bienes patrimoniales de la municipalidad.</li> <li>4. Recibir, atender y llevar el registro documentado de pedidos, ingresos y salidas del almacén.</li> <li>5. Trasladar los bienes y suministros de almacén, según se requiera y llevar el registro correspondiente.</li> <li>6. Velar por la seguridad, mantenimiento, limpieza y conservación de los bienes y suministros del almacén.</li> <li>7. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Primaria.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

41 Operador de servicios generales

<b>Operador de servicios generales</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las labores de limpieza en la entidad que le sean asignadas.</li> <li>2. Realizar el registro y monitoreo del ingreso y salida de personas y bienes a la entidad, de corresponder.</li> <li>3. Custodiar y hacer uso adecuado del equipo de trabajo bajo su responsabilidad.</li> <li>4. Comunicar con la debida anticipación los requerimientos de materiales necesarios para realizar sus labores.</li> <li>5. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	No especificado.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	No especificado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

## 42 Operador de conducción vehicular o chofer

<b>Operador de conducción vehicular o chofer</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducir vehículos motorizados para transporte de personal, carga, equipos y/o materiales de la entidad.</li> <li>2. Registrar información sobre recorridos, mantenimiento y conservación del vehículo a su cargo.</li> <li>3. Realizar la limpieza, revisión de rutina y, de ser el caso, reparación de emergencia del vehículo a su cargo.</li> <li>4. Comunicar la necesidad de la dotación oportuna de combustible, carburante y lubricantes requeridos para el funcionamiento del vehículo a su cargo.</li> <li>5. Coordinar la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo del vehículo a su cargo.</li> <li>6. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas e incidencias ocurridas en el servicio, notificando oportunamente en caso de siniestros.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	No especificado.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mecánica automotriz básica.</li> <li>2. Primeros auxilios.</li> </ol>
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	<b>Otros:</b> Licencia de conducir vigente de acuerdo con el vehículo a su cargo.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

## 43 Operador de maquinaria pesada

<b>Operador de maquinaria pesada</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operar la maquinaria pesada siguiendo los parámetros de seguridad correspondientes.</li> <li>2. Brindar el mantenimiento básico a la maquinaria a su cargo siguiendo los estándares y parámetros de seguridad correspondientes.</li> <li>3. Comunicar oportunamente la necesidad de mantenimiento especializado de la maquinaria a su cargo.</li> <li>4. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	No especificado.
<b>Especialidad</b>	No especificado.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	No especificado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Conducción de equipos de maquinaria pesada o afín a la función.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	1 año.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Secretaria (o) de alta dirección</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar documentos de acuerdo con las instrucciones y requerimientos recibidos, en el ámbito de su competencia.</li> <li>2. Recibir, clasificar, registrar y distribuir, según corresponda, los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.</li> <li>3. Administrar la agenda de actividades y entrevistas del superior inmediato y atender a las personas que acudan a una entrevista con él/ella.</li> <li>4. Atender las comunicaciones telefónicas y concertar las citas y reuniones que se le soliciten.</li> <li>5. Hacer seguimiento a las respuestas a documentos de interés de la alta dirección.</li> <li>6. Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo de la alta dirección.</li> <li>7. Formular los requerimientos del material de oficina y distribuirlo en la alta dirección, llevando el control respectivo.</li> <li>8. Realizar coordinaciones para la distribución externa de documentos, de corresponder.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica básica o secundaria con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Especialidad</b>	Secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado de estudios técnicos o con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Asistencia administrativa o secretariado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	En el caso de formación secundaria, cursos y/o programas de especialización en secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.
<b>Experiencia</b>	

<b>Experiencia general</b>	3 años.
<b>Experiencia específica</b>	2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

<b>Secretaria (o)<sup>21</sup></b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Categoría</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
9. Elaborar documentos de competencia del área y/o entidad. 10. Recibir, clasificar y registrar los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad. 11. Coordinar temas específicos de la agenda del área y/o del superior inmediato. 12. Atender y procesar las comunicaciones telefónicas y concertar las citas que se le soliciten. 13. Hacer seguimiento a las respuestas a documentos de interés del área. 14. Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área, de corresponder. 15. Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de esta y de la entidad, según se requiera. 16. Formular los requerimientos del material de oficina y distribuirlo, llevando el control respectivo. 17. Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica básica o secundaria con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Especialidad</b>	Secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado de estudios técnicos o con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Asistencia administrativa o secretariado.

<sup>21</sup> El gobierno local elegirá necesariamente uno de los dos siguientes puestos tipo: Apoyo Administrativo o Secretaria(o).

<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	En el caso de formación secundaria, cursos y/o programas de especialización en secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	1 año.
<b>Experiencia específica</b>	1 año de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia.

46 Apoyo administrativo

<b>Apoyo administrativo</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO1.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto de estructura mínima.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la elaboración de documentos de competencia del área y/o entidad.</li> <li>2. Recibir, registrar, archivar y derivar documentación que ingrese al área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.</li> <li>3. Registrar información en archivos, sistemas y/o bases de datos, pudiendo absolver consultas sobre el estado de estos.</li> <li>4. Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de esta y de la entidad.</li> <li>5. Fotocopiar, escanear, foliar y compaginar la documentación que se le encargue.</li> <li>6. Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área y/o de la entidad.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnica básica o secundaria con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Especialidad</b>	Secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado de estudios técnicos o con certificado de formación en las especialidades descritas.
<b>Conocimientos</b>	

<b>Conocimientos técnicos</b>	Asistencia administrativa o secretariado.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	No especificado.
<b>Experiencia específica</b>	No especificado.

<b>Secretario técnico de Concejo Municipal</b>	
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Servidor de actividades complementarias.
<b>Nivel de carrera</b>	CO2.
<b>Grupo de gobierno local</b>	Grupo 4.
<b>Cantidad de servidores</b>	De 36 a 50 servidores civiles.
<b>Condición</b>	Puesto opcional.
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar el soporte administrativo del Concejo Municipal, Alcalde y Comisiones de Regidores.</li> <li>2. Llevar la agenda del Concejo Municipal.</li> <li>3. Proyectar y custodiar las actas de las sesiones del Concejo Municipal.</li> <li>4. Atender y controlar las acciones relativas al procedimiento de acceso a la información institucional, conforme a la normatividad vigente.</li> <li>5. Emitir ordenanzas, acuerdos y resoluciones aprobadas por el Concejo Municipal.</li> <li>6. Coordinar la realización de actos oficiales y protocolares que se cumplan en la municipalidad.</li> <li>7. Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	
<b>Formación académica</b>	Universitaria, técnica superior y técnica básica.
<b>Especialidad</b>	Administración, derecho, contabilidad, ciencia política o afines.
<b>Grado</b>	No especificado.
<b>Situación académica</b>	Egresado.
<b>Conocimientos</b>	
<b>Conocimientos técnicos</b>	Gestión municipal.
<b>Cursos y/o programas de especialización</b>	No especificado.
<b>Experiencia</b>	
<b>Experiencia general</b>	1 año.
<b>Experiencia específica</b>	1 año desempeñando funciones relacionadas al puesto.

#### Anexo 4: Lista de expertos y servidores civiles entrevistados

Nombre	Cargo	Entidad	Grupo	Justificación
Mariana Ballén Tallada	(Ex) Gerenta de Desarrollo de la Gerencia Pública - SERVIR, consultora MEF	MEF	Experta	Gestión y conocimiento de la operación en temas de Recursos Humanos y Servicio Civil
Cynthia Su Lay	(Ex) Gerenta de Políticas de Gestión del Servicio Civil - SERVIR	Ex SERVIR	Experta	Gestión y conocimiento de la operación en temas de Recursos Humanos y Servicio Civil
Andrés Corrales Angulo	(Ex) Gerente de Desarrollo de la Gerencia Pública - SERVIR	Ex SERVIR	Experto	Gestión y conocimiento de la operación en temas de Recursos Humanos y Servicio Civil
Cintha Arguedas	Consultora en temas de Gestión Pública - PCM	PCM	Experta	Conocimientos sobre organización y modernización del Estado
Carlos Ramos Vásquez	Especialista en Programación Presupuestaria - MEF	MEF	Servidor	Conocimientos sobre presupuesto en Gobiernos Locales
Fernando Jachilla Villanueva	Especialista en Programación Presupuestaria - MEF	MEF	Servidor	Conocimientos sobre presupuesto en Gobiernos Locales

### Anexo 5. Estructura general de las entrevistas

ACTIVIDAD	DURACIÓN	TÉCNICA
<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Recoger las expectativas e impresiones de los participantes en la entrevista.</p> <p><i>Presentación:</i> se informa sobre el objetivo de la entrevista y el propósito de las propuestas de implementación en gobiernos locales. El entrevistador recuerda que la entrevista será grabada únicamente con fines del estudio y que todas las opiniones enunciadas en él serán totalmente confidenciales.</p> <p>Apuntes, del entrevistador sobre las expectativas y los contrapuntos.</p>	10 min.	Presentación y recopilación de expectativas
<p><b>EXPERIENCIA ACTIVA</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Recoger las impresiones de los participantes sobre los criterios para clasificar los gobiernos locales.</p> <p><i>Ejercicio:</i> El entrevistador muestra diapositivas preparadas con los tipos de gobiernos locales considerando los criterios. Los casos son seleccionados para ilustrar la complejidad en la implementación.</p> <p>Entrevistador hace anotaciones. Se recogen apreciaciones y sugerencias del entrevistado.</p>	20-30 min.	Recopilación de datos cualitativos
<p><b>PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y ANÁLISIS</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Obtener retroalimentación sobre la propuesta de composición de los criterios y tipología de gobiernos locales. Se busca encontrar ciertos patrones en lo que los participantes tienen consensos o discrepancias.</p> <p><i>Ejercicio:</i> Se presentan los hallazgos del estudio y la propuesta. La presentación (<i>Power Point</i>) requiere ser sintética, incluyendo versiones amigables de la matriz general y la matriz detallada.</p> <p>Luego, entrevistador realiza las siguientes preguntas orientadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los hallazgos del estudio cumplieron con sus expectativas? ¿Qué los sorprendió? ¿Qué anticiparon?</li> <li>• ¿Cuál es el impacto que desean que la propuesta tenga? ¿Individualmente?</li> </ul>	20-30 min.	Exposición de la propuesta y espacio de reflexión

ACTIVIDAD	DURACIÓN	TÉCNICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles piensa que son las impresiones prioritarias del estudio?</li> </ul> <p>El entrevistador realiza anotaciones sobre las coincidencias o discrepancias que aparecen. Si lo considera, hace re-preguntas de aclaración o de los intercambios a los entrevistados.</p>		
<p><b>CIERRE DE LA ENTREVISTA</b></p> <p>Se agradece la participación. El entrevistador recuerda que la información procedente contribuirá a mejorar la propuesta, que será finalmente publicada como una investigación.</p>	5 min	Cierre

## **Anexo 6: Modelo de acta de levantamiento de información**

### **ACTA DE TRABAJO DE CAMPO**

Con fecha XX de mayo de 2023, nos reunimos en las instalaciones de la municipalidad el Señor [Nombre completo], [cargo] de la Municipalidad Distrital de [distrito] del departamento de Ayacucho; y el señor [nombre del entrevistador], estudiante de la maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico; con la finalidad de realizar una entrevista respecto al trabajo de campo de la investigación que se titula: “Diseño organizacional y gestión de los gobiernos locales: una propuesta de implementación de herramientas de gestión interna”.<sup>22</sup>

En señal de conformidad con lo expresado, se suscribe el presente documento.

---

<sup>22</sup> Las actas originales firmadas en mayo de 2023 llevan el presente título del trabajo que se presente en el Anexo 7 Modelo de acta de levantamiento de la información. Avanzado el desarrollo de la investigación, el título se afinó hasta tomar su versión actual y final.